

Departamento de Gestão

Gestão Comparada:

**A validade do Modelo Cultural GLOBE na predição de comportamentos medidos pelo
Leadership Practices Inventory**

JOÃO PAULO CORREIA TEODÓSIO

Tese especialmente elaborada para a obtenção do grau de Doutor em Gestão
na Especialização de Gestão Global, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial

Composição do Júri:

Doutora Susana Maria dos Santos Henriques Marques, Professora Auxiliar do ISCTE – IUL
(Presidente)

Doutor José Arménio Belo da Silva Rego, Professor Associado com Agregação da
Universidade de Aveiro (Vogal)

Doutora Maria Odete de Almeida Pereira, Professora Coordenadora da Escola Superior de
Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Santarém (Vogal)

Doutor Gastão José Madeira de Jesus Marques, Professor Adjunto da Escola Superior de
Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre (Vogal)

Doutor António da Silva Robalo, Professor Catedrático do ISCTE – IUL (Orientador)

Resumo

Objectivo: O objectivo desta investigação é testar a validade do modelo cultural *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE)* apresentado por House *et al.* (2004) na predição de práticas/comportamentos de gestão, medidos pelo *Leadership Practices Inventory (LPI)* apresentado por Kouzes e Posner (2003).

Metodologia: Nesta investigação foi utilizada uma abordagem quantitativa. Os dados foram recolhidos de 1628 mestrandos na área da gestão, pertencentes a 54 Instituições de Ensino Superior em 14 países. Foi utilizada a Análise Factorial Confirmatória Mutigrupos (MGCFA) para validar o questionário LPI. Para a análise das Hipóteses foram utilizados testes de correlação e de comparação de médias.

Resultados: Os resultados da investigação suportam a corrente científica que defende que a Liderança Transformacional é simultâneamente um fenómeno universal e culturalmente contingente. A investigação propõe a utilização do LPI numa versão mais reduzida em estudos com grandes amostras de países. A nova versão foi designada por LPI Transformado. Foi encontrada evidência empírica de que as dimensões culturais Colectivismo de Grupo, Assertividade e Orientação para as Relações são um importante factor explicativo da variabilidade de comportamentos medidos pelos factores *Inspirar uma Visão Partilhada*, *Encorajar o Coração* e *Promover a Actuação dos Outros*. A investigação demonstra que a capacidade preditiva de comportamentos de gestão medidos pelo LPI Transformado aumenta significativamente se se proceder a uma reorganização das “Bandas” culturais nas 4 dimensões culturais em estudo. A investigação revela também que o modelo de Clusters Culturais é um bom instrumento para prever a variabilidade de comportamentos de gestão entre diferentes países.

Implicações para a comunidade científica: A investigação promove a validação parcial do modelo cultural GLOBE na predição de comportamentos de gestão medidos pelo LPI Transformado e sugere novas linhas de investigação intercultural baseadas na reorganização das “Bandas” culturais proposta, e no modelo original de Clusters Culturais.

Originalidade: Esta investigação pretende colmatar uma falha na literatura relacionada com a validação externa do modelo cultural GLOBE e apresenta informação sobre países que normalmente não são objecto de análise por parte da comunidade científica. É igualmente um dos maiores estudos de sempre a utilizar o modelo cultural GLOBE na predição de comportamentos/práticas de gestão medidos pelo LPI.

Keywords: GLOBE; Liderança; Cultura; Liderança Intercultural; LPI

Classificações JEL: M12, M54.

Abstract

Purpose: The aim of this investigation is to study the validity of the *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* (GLOBE) cultural model presented by House *et al.* (2004) in the prediction of leadership practices, measured by the Leadership Practices Inventory (LPI) created by Kouzes and Posner (2003).

Design/methodology/approach: In this investigation we selected a quantitative approach. The data was collected from 1628 master students in the management area, from 54 University Institutions in fourteen countries. We conducted Multigroup Confirmatory Factor Analysis to validate the LPI questionnaire and to analyse the results of the Hypotheses we used correlation and comparison of means tests.

Findings: The results of our study support the scientific perspective that transformational leadership is both a universal and a culturally contingent phenomenon. This research proposes the use of a shorter version of LPI questionnaire in multi-country studies. This new version was designated by Transformed LPI. We found empirical evidence that In-Group Collectivism, Assertiveness and Uncertainty Avoidance are important contextual moderator factors for *Encourage the Heart*, *Inspire a Shared Vision* and *Enable Others to Act* leadership practices. Our study indicates that a reorganization of GLOBE's Bands in the four cultural dimensions investigated increase the ability of the model to predict leadership practices. The Cultural Clusters are also a good tool for researchers to predict similarities and differences among countries.

Practical Implications: This study provides evidence for a partial external validation of GLOBE model to predict leadership practices and suggests new lines for cross-cultural research based on the proposed reorganization of Cultural "Bands" and the original model of Cultural Clusters.

Originality/Value: This investigation tries to fulfill a gap in the literature related to the validation of GLOBE's cultural model and provides information about countries that normally do not appear in the literature. It is also one of the biggest studies using GLOBE's cultural model to predict leadership practices measured by the Leadership Practices Inventory.

Keywords: GLOBE; Leadership; Culture; Cross-cultural leadership; LPI

Classificações JEL: M12, M54.

À Mariline, Salvador, meus pais, irmã, sobrinhos e a VÓS

Agradecimentos

Ao meu núcleo familiar e Amigos próximos agradeço o estímulo constante e o apoio incondicional.

Ao Professor Doutor António Robalo, meu orientador, agradeço toda a sua motivação e muita dedicação ao longo desta caminhada. Agradeço de forma muito especial o facto de ter acreditado no meu projecto e de ter permitido alcançar o meu “sonho”!

Aos Professores Mansour Javidan e Peter Dorfman, co-autores do GLOBE, pelo incentivo prestado na prossecução deste projecto e pelo interesse demonstrado nos resultados desta investigação.

Aos Professores Geert Hofstede, Michael Minkov e Mark F. Peterson pelos valerosos comentários e propostas de melhoria que fizeram para o meu projecto de investigação.

A todos os professores das diversas Universidades dos 14 países em estudo pela sua disponibilidade e apoio na recolha dos dados, nomeadamente: Didi Achjari; Amin Wibowo; Astrid Kainzbauer; Thomas Cleff; Ekaterina Demidova; Ekaterina Lavrentieva; Dmitry Epifanov; Eduardo Guzman; Ervin Black; Lee Radebaugh; Esin Aksay; Harald Schmidbauer; Irene Torres; Mafe Padrón; Jason Chih-Chieh CHEN; Juan Cruz Lozada; Krzysztof Fonfara; Łukasz Małys; Łukasz Puslecki; Shuming ZHAO; NVH Krishnan; Thelma Rezende e Paul Laux.

A todos os revisores das diversas conferências internacionais em que participei quer pelos excelentes contributos que deram para melhorar a presente Dissertação quer pela sua motivação constante para prosseguir com esta investigação.

Financiamento

Este projecto foi financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia, ao abrigo do Programa PROTEC, com o código SFRH/BD/50230/2009.

Índice Geral

Resumo.....	iii
Abstract	v
Agradecimentos.....	ix
Financiamento	xi
Índice de Quadros.....	xvii
Índice de Tabelas.....	xxi
Índice de Figuras	xxiii
Lista de Abreviaturas	xxv
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	27
1.1. Enquadramento do Problema de Investigação	27
1.2. Questões de investigação	34
1.3. Contributos da investigação para a comunidade científica	34
1.4. Estrutura da Tese.....	35
CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	37
2.1. Liderança.....	37
2.1.1. Origens e conceito.....	37
2.1.2. Teorias de Traços e Competências	38
2.1.3. Teorias Contingenciais.....	43
2.1.3.1. Modelo LPC de Fiedler	45
2.1.3.2. Teoria dos Recursos Cognitivos	46
2.1.3.3. Teoria Path-goal	46
2.1.3.4. Teoria dos substitutos da Liderança	49
2.1.3.5. Modelo Normativo de Decisão.....	51
2.1.3.6. Teoria da Liderança Situacional	54
2.1.3.7. Modelo Multiple-Linkage.....	56
2.1.4. Novas Teorias da Liderança.....	59
2.1.4.1. Teorias Neo-Carismáticas.....	61
2.1.4.1.1. Teoria 1976 da Liderança Carismática	61
2.1.4.1.2. Teoria do Auto-Conceito	62
2.1.4.1.3. Teoria Atribucional.....	67
2.1.4.1.4. O seguidor na relação carismática	68
2.1.4.1.5. Retorno à lógica contingencial	69
2.1.4.1.6. A outra face do carisma	71
2.1.4.2. Liderança Transformacional.....	74

2.1.4.2.1.	A semente e o germinar da planta.....	74
2.1.4.2.2.	Estudos descritivos	81
2.1.4.2.3.	A contingencialidade do paradigma transformacional	84
2.1.4.2.4.	Distinção entre liderança carismática e liderança transformacional.....	88
2.1.5.	Outras Teorias de Liderança	89
2.1.5.1.	Teoria LMX.....	89
2.1.5.2.	Liderança Autêntica.....	90
2.1.5.3.	Liderança de Equipas.....	93
2.1.5.4.	Liderança Estratégica	99
2.1.6.	Perspectivas Emergentes.....	104
2.1.6.1.	Abordagens centradas nos seguidores	104
2.1.6.2.	Teoria da Complexidade da Liderança	106
2.2.	Cultura.....	111
2.2.1.	Conceito	111
2.2.2.	Modelos Culturais.....	112
2.2.2.1.	Modelo de Hall	113
2.2.2.2.	Modelo de Kluckhohn e Strodbeck	114
2.2.2.3.	Modelo de Geert Hofstede.....	117
2.2.2.4.	Modelo de Trompennars.....	122
2.2.2.5.	Modelo de Schwartz	125
2.2.2.6.	Modelo de Ronald Inglehart	133
2.2.2.7.	Modelo GLOBE	135
2.2.2.8.	Modelo Integrador de Nardon e Steers.....	145
2.2.2.9.	Modelo de Michael Minkov	150
2.3.	Resumo do Capítulo	153
CAPÍTULO III - LIDERANÇA INTERCULTURAL.....		155
3.1.	A evolução da investigação em Liderança Intercultural	155
3.2.	Principais abordagens na investigação da Liderança Intercultural	157
3.3.	A influência da cultura nos comportamentos de Liderança medidos pelo LPI.....	159
3.4.	As Dimensões culturais do GLOBE como factores preditivos de comportamentos de liderança	160
3.4.1.	Colectivismo de Grupo	161
3.4.2.	Assertividade.....	166
3.4.3.	Controlo da Incerteza	170
3.4.4.	Orientação para as relações.....	174
3.5.	Clusters culturais e comportamentos de liderança	177
3.6.	Resumo do Capítulo	181

CAPÍTULO IV - MÉTODO	183
4.1. Tipo de abordagem.....	183
4.2. Procedimentos para a selecção da amostra	183
4.2.1. Selecção de Países.....	183
4.2.1.1. Critério dos clusters culturais	186
4.2.1.2. Critério das “bandas” por dimensão cultural	186
4.2.1.3. Critério da religião.....	187
4.2.1.4. Critério de países pouco estudados.....	187
4.2.2. Selecção dos Indivíduos.....	188
4.3. Procedimentos para a selecção de instrumentos de recolha de dados.....	189
4.3.1. Caracterização do Leadership Practices Inventory - Self Instrument, 3rd Edition 195	
4.3.2. Caracterização do questionário “Informação Geral”	196
4.4. Técnicas estatísticas utilizadas	197
4.5. Resumo do Capítulo	200
CAPÍTULO V – RESULTADOS	203
5.1. Análise descritiva	203
5.2. Validação do Questionário Leadership Practices Inventory	215
5.3. Hipóteses	234
5.4. Análise das Variáveis de Controlo	255
5.5. Resumo do Capítulo	264
CAPÍTULO VI – DISCUSSÃO.....	267
6.1. Questionário	267
6.2. Hipóteses	268
6.3. Variáveis de controlo	285
6.4. Resumo do Capítulo	291
CAPÍTULO VII – CONCLUSÃO	294
7.1. Resumo do projecto de investigação e dos resultados obtidos.....	294
7.2. Contributos para a comunidade científica	302
7.3. Limitações e Orientações futuras	304
BIBLIOGRAFIA.....	307
ANEXOS.....	337
ANEXO A.....	339
ANEXO B	349

Índice de Quadros

Quadro 1. Resumo do Enquadramento do Problema de Investigação	31
Quadro 2. Características dos Líderes	39
Quadro 3. Traços e competências dos Líderes	40
Quadro 4. Atributos do Líder	41
Quadro 5. Substitutos e Neutralizadores para os estilos de Liderança de Apoio e Instrumental	50
Quadro 6. Regras de Decisão	52
Quadro 7. Intensidade dos comportamentos do líder	55
Quadro 8. Exemplos de variáveis situacionais que podem influenciar as variáveis intervenientes	57
Quadro 9. Resumo das Teorias Contingências	58
Quadro 10. Linhas diferenciadoras deste novo paradigma face aos anteriores.....	60
Quadro 11. Factores que promovem a atribuição de qualidades carismáticas ao líder.....	67
Quadro 12. Características distintivas dos seguidores	68
Quadro 13. Condições favoráveis e inibidoras da emergência da liderança	69
Quadro 14. Características dos líderes positivos e dos líderes negativos	71
Quadro 15. Comportamentos Transformacionais e Transaccionais.....	75
Quadro 16. Componentes da liderança transformacional e da liderança transaccional	78
Quadro 17. Comportamentos medidos pelo Transformational Leadership Inventory.....	80
Quadro 18. Práticas de liderança.....	82
Quadro 19. Condições de emergência da liderança transformacional e transaccional	85
Quadro 20. Receptividade das organizações à liderança transformacional	86
Quadro 21. Resumo da investigação em Liderança Autêntica.....	91
Quadro 22. Revisão de tópicos estudados relativos à Liderança de Equipas.....	94
Quadro 23. Funções de Liderança de Equipas	95
Quadro 24. As quatro perspectivas da liderança estratégica	100
Quadro 25. Dimensões culturais de Hall.....	113
Quadro 26. Dimensões culturais de Kluckhohn and Strodtbeck.....	115
Quadro 27. Dimensões culturais de Hofstede	119
Quadro 28. Dimensões culturais de Trompennars	123
Quadro 29. Valores universais ao nível individual	125
Quadro 30. Valores universais ao nível cultural	127

Quadro 31. Dimensões culturais de Schwartz.....	128
Quadro 32. Análise Comparada entre os modelos culturais de Schwartz e Hofstede	129
Quadro 33. Correlações entre os modelos culturais de Schwartz e Hofstede	130
Quadro 34. Análise Comparada entre os modelos culturais de Schwartz e Inglehart	131
Quadro 35. Correlações entre os modelos culturais de Schwartz e Inglehart	132
Quadro 36. Dimensões cultural de Inglehart.....	134
Quadro 37. Dimensões culturais do GLOBE	138
Quadro 38. Correlação entre as dimensões do GLOBE e as dimensões de G. Hofstede.....	142
Quadro 39. Dimensões culturais do Modelo de Nardon e Steers.....	146
Quadro 40. Tendências centrais nas Dimensões Culturais Principais por Clusters	148
Quadro 41. Dimensões culturais de Michael Minkov.....	151
Quadro 42. Quadro resumo do enfoque das secções de teorias de liderança.....	153
Quadro 43. Diferentes percepções sobre os atributos de um líder	159
Quadro 44. Resumo dos pressupostos para as Hipóteses 1 e 2	164
Quadro 45. Resumo dos pressupostos para a Hipótese 3	169
Quadro 46. Resumo dos pressupostos para a Hipótese 4	173
Quadro 47. Resumo dos pressupostos para a Hipótese 5	176
Quadro 48. Síntese do Capítulo III.....	181
Quadro 49. Número de “bandas” a incorporar no estudo	185
Quadro 50. Países por clusters culturais.....	186
Quadro 51. Número de “bandas” por dimensão cultural	186
Quadro 52. Países por Religião	187
Quadro 53. Resumo da pesquisa de questionários de gestão/liderança	189
Quadro 54. Items que compõem os factores de liderança.....	196
Quadro 55. Síntese do Capítulo IV	200
Quadro 56. Items removidos do Modelo original do LPI	223
Quadro 57. Quadro resumo dos resultados das hipóteses formuladas	264
Quadro 58. Proposta de reorganização das bandas culturais nas dimensões culturais estudadas	276
Quadro 59. Correspondência entre o LPI transformado e o Modelo de dimensões de Liderança GLOBE.....	279
Quadro 60. Semelhanças e diferenças entre clusters culturais quanto à eficácia dos atributos de liderança contidos nas dimensões de liderança CVB e TO	280

Quadro 61. Resultados do GLOBE comparados com as 3 combinações de clusters que apresentam diferenças significativas entre todas as práticas de liderança do LPI transformado encontradas no nosso estudo	281
Quadro 62. Resultados do GLOBE comparados com as 7 combinações de clusters que não apresentam diferenças significativas em nenhuma das práticas de liderança do LPI transformado encontradas no nosso estudo	282
Quadro 63. Síntese do Capítulo VI	291
Quadro 64. Quadro resumo dos pressupostos para a realização de comparação de médias ..	388

Índice de Tabelas

Tabela 1. Grupos de países relativo à Colectivismo I - Práticas	165
Tabela 2. Grupos de países relativo à Assertividade - Práticas.....	169
Tabela 3. Grupos de países relativo ao Controlo da Incerteza - Práticas	173
Tabela 4. Grupos de países relativo à Orientação para as relações - Práticas.....	176
Tabela 5. Scores e bandas das Dimensões Culturais utilizados na investigação	188
Tabela 6. Nº de Questionários recolhidos por País	203
Tabela 7. Questionários recolhidos por Instituição de Ensino e por País	204
Tabela 8. Caracterização dos respondentes por País.....	207
Tabela 9. Número de questionários por Cluster Cultural.....	217
Tabela 10. Índices de Ajustamento de modelos de CFA e MGCFA	218
Tabela 11. Normalidade univariada e multivariada no Modelo original do LPI	220
Tabela 12. Qualidade de Ajustamento do Modelo original do LPI	221
Tabela 13. Correlações dos itens com os factores do Modelo original do LPI – MGCFA por Clusters Culturais	222
Tabela 14. Normalidade univariada e multivariada do Modelo Final do LPI.....	224
Tabela 15. Qualidade do ajustamento global do Modelo Final do LPI.....	225
Tabela 16. Validade factorial do Modelo Final do LPI.....	226
Tabela 17. Validade Convergente do Modelo do Final do LPI	227
Tabela 18. Validade Discriminante do Modelo Final do LPI	228
Tabela 19. Fiabilidade Compósita do Modelo Final do LPI	229
Tabela 20. Análise da Invariância baseada nos testes de MGCFA	231
Tabela 21. Médias e Desvios Padrão das práticas de liderança transformadas.....	233
Tabela 22. Correlações de Pearson	234
Tabela 23. Modelos de Regressão Linear	235
Tabela 24. Comparação de médias por Banda Cultural e por Práticas de Liderança.....	235
Tabela 25. Matriz de diferenças nas Práticas de Liderança IVP_T entre países pertencentes às mesmas Bandas culturais da Dimensão Colectivismo de Grupo (CG).....	239
Tabela 26. Matriz de diferenças nas Práticas de Liderança EOC_T entre países pertencentes às mesmas Bandas culturais da Dimensão Colectivismo de Grupo (CG).....	241
Tabela 27. Matriz de diferenças nas Práticas de Liderança MOC_T entre países pertencentes às mesmas Bandas culturais da Dimensão Assertividade (ASS).....	243

Tabela 28. Matriz de diferenças nas Práticas de Liderança DOP_T entre países pertencentes às mesmas Bandas culturais da Dimensão Controlo da Incerteza (CI)	245
Tabela 29. Matriz de diferenças nas Práticas de Liderança PAO_T entre países pertencentes às mesmas Bandas culturais da Dimensão Orientação para as Relações (OR)	247
Tabela 30. Matriz das diferenças significativas entre clusters culturais	249
Tabela 31. Comparação de médias das práticas de liderança entre países pertencentes aos mesmos clusters culturais.....	252
Tabela 32. Comparação de Médias – Testes Paramétricos	256
Tabela 33. Testes não paramétricos	259
Tabela 34. Qualidade de Ajustamento do Modelo Original do LPI.....	350
Tabela 35. Qualidade de Ajustamento do Modelo Final do LPI.....	352
Tabela 36. Testes Estatísticos para Hipóteses H1a e H1b.....	355
Tabela 37. Testes Estatísticos para Hipóteses H2a e H2b.....	356
Tabela 38. Testes Estatísticos para Hipóteses H3a e H3b.....	357
Tabela 39. Testes Estatísticos para Hipóteses H4a e H4b.....	358
Tabela 40. Testes Estatísticos para Hipóteses H5a e H5b.....	359
Tabela 41. Testes Estatísticos para Hipótese 1c.....	360
Tabela 42. Testes Estatísticos para Hipótese 2c.....	362
Tabela 43. Testes Estatísticos para Hipótese 3c.....	365
Tabela 44. Testes Estatísticos para Hipótese 4c.....	367
Tabela 45. Testes Estatísticos para Hipótese 5c.....	369
Tabela 46. Testes Estatísticos para Hipóteses 6 e 7	371
Tabela 47. Testes Estatísticos para Hipótese 8	383
Tabela 48. Testes Estatísticos para Hipótese 9	384
Tabela 49. Testes Estatísticos para Hipótese 10	385
Tabela 50. Testes Estatísticos para Hipótese 11	386
Tabela 51. Testes Estatísticos para Hipótese 12	387
Tabela 52. Testes paramétricos para variável idade_T	390
Tabela 53. Testes não paramétricos para variável Religião (Mann-Whitney).....	392
Tabela 54. Testes não paramétricos para variável Anos de Experiência Profissional (Mann-Whitney).....	394
Tabela 55. Testes não paramétricos para variável Posição Hierárquica (Mann-Whitney)	395

Índice de Figuras

Figura 1. Representação esquemática do modelo de investigação.....	33
Figura 2. Efeitos motivacionais da liderança carismática	64
Figura 3. Consequências negativas da liderança	73
Figura 4. Estilos de Seguidores	105
Figura 5. Conceitos da Teoria da Complexidade de Liderança	109
Figura 6. Modelo Original do LPI com 5 factores e 30 items.....	219
Figura 7. Modelo Final do LPI.....	223

Lista de Abreviaturas

A	- Anglo
AC	- Ásia Confuciana
AL	- Alemanha
AL	- América Latina
AR	- Argentina
AS	- Ásia do Sul
ASS	- Assertividade
BR	- Brasil
CG	- Colectivismo de Grupo
CH	- China
CI	- Controlo da Incerteza
CVB	- Charismatic/Value-based
DOP	- Desafiar os Processos
DOP_T	- Desafiar os Processos_transformado
EG	- Europa Germânica
EL	- Europa de Leste
ELA	- Europa Latina
EOC	- Encorajar o Coração
EOC_T	- Encorajar o Coração_transformado
EUA	- Estados Unidos da América
IND	- Índia
INDO	- Indonésia
IVP	- Inspirar uma Visão Partilhada
IVP_T	- Inspirar uma Visão Partilhada_transformado
LPI	- Leadership Practices Inventory
LPI_T	- Leadership Practices Inventory_transformado
ME	- México
MO	- Médio Oriente
MOC	- Modelar o Caminho
MOC_T	- Modelar o Caminho_transformado
OR	- Orientação para as Relações
PAO	- Promover a Atuação dos Outros
PAO_T	- Promover a Atuação dos Outros_transformado

POL - Polónia
POR - Portugal
RU - Rússia
TA - Tailândia
TK - Turquia
TO - Team Orientation
VE - Venezuela

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Tema de investigação: Relação entre cultura e comportamentos de gestão.

Problema de Investigação: Estudo da capacidade predictiva do modelo cultural GLOBE, postulado por House *et al.* (2004), nos comportamentos de gestão medidos pelo Leadership Practices Inventory - Self Instrument, 3ª Edição, apresentado por Kouzes and Posner (2003).

1.1. Enquadramento do Problema de Investigação

A investigação intercultural é um fenómeno ancestral (*Gelfand et al.*, 2007). Herodotus *et al.* (2003) encontrou registos deste tipo de estudos no Império Persa, há cerca de 2400 anos.

Apesar da quase intemporalidade deste fenómeno, somente há três décadas é que a investigação e as teorias interculturais passaram a estar no centro da investigação mundial. Este facto resulta sem dúvida do fenómeno da globalização. Govindarajan and Grupta (2001:4) definem globalização como a *“interdependência económica crescente entre os países, reflectida no aumento dos fluxos transfronteiriços de três tipos de identidades: produtos e serviços, capital e conhecimento”*.

É por esta altura que o fenómeno das culturas nacionais se torna mais relevante, dada a necessidade de relacionamento inter-povos. Hofstede (1980) com o seu modelo de dimensões culturais foi sem dúvida o grande responsável pelo início de um ciclo imparável de investigação internacional centrado na cultura (*Leung et al.*, 2005).

Ao longo destas três décadas a investigação internacional centrada na cultura tem abrangido uma multiplicidade de temas, como sejam: gestão da mudança; gestão de conflitos; processos de decisão; gestão de recursos humanos; liderança; atitudes relacionadas com o trabalho; negociação; alocação de recompensas; comportamentos

relacionados com processos de grupo e personalidade; empreendedorismo; redes sociais; modos de entrada em países terceiros; investimento directo estrangeiro; motivação; características e performance das joint ventures; formação de alianças; inovação, investigação e desenvolvimento; justiça organizacional (Kirkman *et al.*, 2006).

Este projecto enquadra-se no ramo da investigação comparada especificamente associado ao estudo da liderança. Pretendemos analisar os comportamentos integrantes da teoria de liderança transformacional, medidos pelo Leadership Practices Inventory (Self Instrument, 3th edition) da autoria de Kouzes e Posner (2003).

Numa revisão de literatura efectuada por Kirkman *et al.* (2006), que analisou a produção científica associada ao modelo de Hofstede (incluindo o estudo da liderança) entre 1980 e 2002, foi proposta uma classificação de estudos interculturais baseada na forma como os investigadores utilizaram a cultura para explicar as diferenças de “outcomes” encontradas: Estudos Tipo I (consideram cultura como o principal factor explicativo dos “outcomes”); Estudos Tipo II (consideram a cultura como um factor moderador das relações em análise). Integraram em cada um dos dois tipos de estudos uma subdivisão baseada nos níveis de análise comumente utilizados pelos investigadores: nível individual; nível de grupo/organizacional e nível societal).

A presente investigação enquadra-se nos estudos de Tipo I utilizando como nível de análise base, o nível individual considerando como “outcomes” os comportamentos de liderança. Gibson *et al.* (2009) referem que é apropriada a utilização da cultura, como variável independente, em estudos internacionais que pretendem compreender como os comportamentos de nível individual variam entre culturas.

Javidan *et al.* (2010) enunciam que o estudo da relação entre o contexto cultural e a liderança consiste em dois níveis de análise distintos quase mutuamente exclusivos, com reduzida ligação teórica e empírica: A relação entre a cultura organizacional e a liderança e a relação entre as culturas nacionais e a liderança.

A investigação segue o segundo nível de análise, isto é, a relação entre as culturas nacionais e os comportamentos de liderança.

Yulk (2006) refere que a investigação que procura compreender a relação entre as culturas e os comportamentos de liderança (nível de análise anteriormente descrito através de Javidan *et al.* (2010)), tende a focalizar-se em uma ou mais das seguintes questões: (1) Diferenças das culturas nacionais na conceptualização dos comportamentos de liderança; (2) Diferenças das culturas nacionais relativamente ao que estas consideram como comportamentos de liderança eficazes; (3) Diferenças nas culturas nacionais no que se refere aos padrões reais de comportamentos de liderança; (4) Diferenças nas culturas nacionais na relação entre comportamentos de liderança e resultados.

O presente projecto enquadra-se na terceira linha de investigação, ou seja, pretendemos estudar as diferenças entre culturas nacionais relativamente aos comportamentos reais de liderança dos seus membros.

Os termos “emic” e “etic” foram transferidos para a investigação intercultural por Berry em 1969. A abordagem “etic” consiste numa análise de comportamentos humanos numa perspectiva universal. A abordagem “emic” consiste numa análise de comportamentos únicos ou específicos de um determinado grupo ou subcultura. Neste sentido, as abordagens “etic” são caracterizadas pela comparação de sistemas múltiplos analisados numa perspectiva exterior, com contornos assumidos de universalidade. As abordagens “emic” são caracterizadas por uma investigação intracultural.

Optámos por utilizar uma abordagem de investigação “Etic”, temos por objectivo comparar culturas nacionais e não subculturas que possam existir nos países em estudo.

Em 2004 foi publicada uma obra intitulada *Culture, Leadership and Organizations – The GLOBE study of 62 Societies* considerada o maior estudo de sempre na área da liderança. Nesta obra é apresentado um modelo de dimensões culturais alternativo ao proposto por Hofstede (1980, 2001). Neste modelo são apresentadas nove dimensões culturais, cada uma contemplando duas perspectivas de análise: valores (“Should be”) e práticas (“As is”). Das nove dimensões culturais sete estão “empiricamente e conceptualmente correlacionadas com o modelo de Hofstede [...] duas dimensões são independentes ... Orientação para a performance [...] e Orientação para as relações”

(Leung *et al.* 2005:366) pelo que estes autores consideram que a utilidade e relevância do novo modelo do GLOBE ainda está por ser demonstrada. Apesar da posição demonstrada, muitos autores consideram que o modelo de Hofstede apresenta uma multiplicidade de problemas, por exemplo, Dorfman e Howell (1988), Jaeger (1986), Robinson (1983) e Triandis (1982), criticaram as suas dimensões pela sua composição e pela sua designação. Outros criticam a aparente simplificação da conceptualização de cultura em apenas cinco dimensões e o facto da base da amostra se cifrar numa única multinacional composta significativamente por homens. Outros criticam ainda o seu trabalho por considerarem que o mesmo apenas espelha uma “fotografia” do momento pois, para eles, a cultura evolui ao longo dos tempos. Por último, consideram que o seu trabalho ignora a heterogeneidade cultural dentro de cada país. Estes argumentos podem ser encontrados em Schwartz (1994), McSweeney (2002), Sivakumar e Nakata (2001), Smith e Bond (1999), entre outros.

No nosso projecto de investigação escolhemos o modelo de dimensões culturais “As is” do GLOBE, uma vez que é o modelo mais recente e apresenta duas novas dimensões culturais. Com a adopção deste modelo pretendemos aferir da capacidade preditiva das práticas culturais do modelo do GLOBE relativamente aos comportamentos de liderança transformacional medidos pelo Leadership Practices Inventory.

Esta investigação contribui de alguma forma para testar a robustez do modelo numa perspectiva diferente à subjacente às primeiras fases do projecto, sugerida por Smith (2006) e por Hofstede (2010). O GLOBE estudou os comportamentos de liderança considerados como eficazes e não eficazes pelas diversas culturas nacionais, na nossa investigação vamos estudar os reais comportamentos de liderança dos membros das diversas culturas nacionais com base nos scores das dimensões culturais fornecidos pelo GLOBE. Este é um dos objectivos da última fase do Project GLOBE.

Pretende-se igualmente preencher um “gap” na literature existente. Existe literatura publicada, na qual os investigadores utilizam o Modelo de dimensões culturais GLOBE para estudar comportamentos de Liderança (Mittal and Dorfman, 2012; Kono *et al.*, 2012) contudo, um número reduzido de investigações utilizando este modelo têm sido publicadas na predição de comportamentos de liderança medidos pelo Leadership Practices Inventory (e.g. Raskovic and Krzisnik, 2010; Tang, Yin and Nelson, 2010).

Especificamente, não foi possível encontrar na revisão de literatura realizada através das bases de dados *PsycINFO*, *ISI Web of Knowledge* e *ProQuest*, estudos que se focalizem nas “Bandas”¹ do Modelo GLOBE. Para além desta investigação se propor preencher esta lacuna, pretende responder aos pedidos de validação externa deste modelo formulados por Hofstede (2010) e contribuir com novas formas de investigação para o debate sempre presente entre a universalidade versus contingencialidade dos comportamentos de liderança, nomeadamente através da utilização dos clusters culturais apresentados pelo Project GLOBE. Pretende igualmente dar resposta a Skerlajav *et al.* (2013) que referem que os investigadores devem utilizar outros modelos culturais para além do proposto por Hofstede (1980), como seja o modelo GLOBE, desenvolvido por House *et al.* (2004).

Por fim, gostaríamos de relevar que esta investigação vem na sequência do trabalho iniciado com a Tese de mestrado “*Liderança Intercultural: As dimensões culturais de G.Hofstede e as práticas de liderança do LPI*”. Por esta razão, na revisão de literatura relativa à liderança (Capítulo II – Enquadramento Teórico – Subcapítulos 2.1.1 a 2.1.4) foi utilizada, em parte, a mesma formulação da referida Tese de Mestrado.

Quadro 1. Resumo do Enquadramento do Problema de Investigação

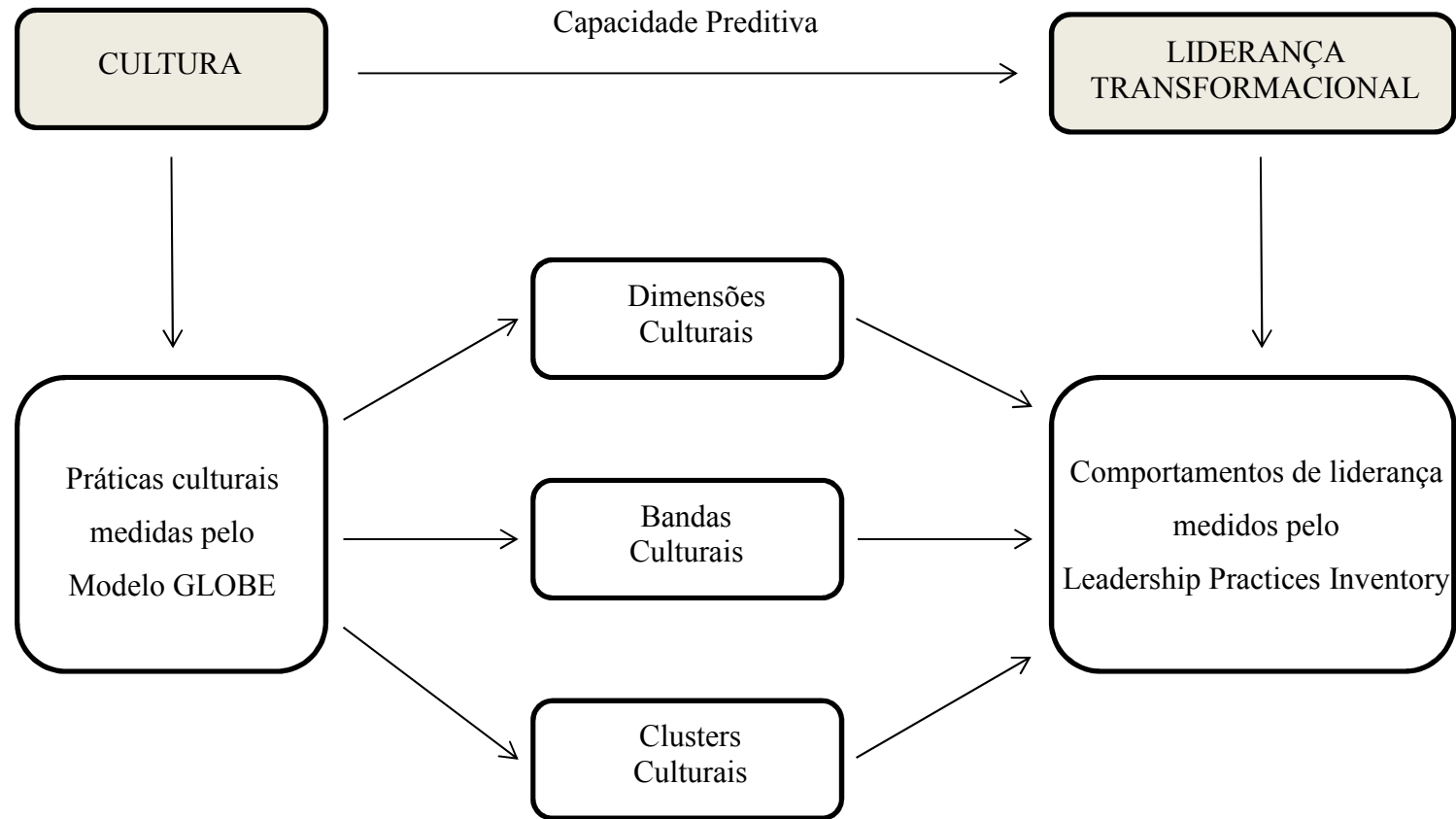
Área de investigação	Gestão Comparada – Estudo dos comportamentos de liderança em diversas culturas nacionais.
Classificação do estudo face à forma de utilização da cultura, segundo Kirkman et al. (2006)	Estudo de Tipo I – Consideramos cultura como o principal factor explicativo na variação dos comportamentos de liderança entre culturas nacionais.

¹ Banda – conjunto de países que não apresentam diferenças significativas entre si, em termos de pontuação nas diferentes dimensões culturais.

(Continuação)

Nível de análise relativo ao contexto cultural, segundo Javidan <i>et al.</i> (2010)	O contexto cultural adoptado são as culturas nacionais.
Linha de investigação, segundo Yulk (2006)	Diferenças entre culturas nacionais no que se refere aos padrões reais de comportamentos de liderança.
Tipo de abordagem, segundo Berry (1969)	Abodagem “etic” – É caracterizada pela comparação de culturas nacionais.
Modelo de dimensões culturais	Project GLOBE de House <i>et al.</i> (2004). Escolha das dimensões culturais “As is”, ou seja, scores culturais associados a práticas culturais.
Teorias de Liderança	Teoria Transformacional
Instrumento de recolha de dados relativo aos comportamentos de liderança transformacionais.	<i>Leadership Practices Inventory – Self Instrument</i> , 3 rd Edition de Kouzes e Posner (2003)
Objectivos	- Validar a capacidade preditiva do Modelo de cultural GLOBE nos comportamentos de gestão medidos pelo LPI nas suas diversas vertentes: - Dimensões culturais; - “Bandas” criadas para cada uma das dimensões culturais; - Clusters culturais.

Figura 1. Representação esquemática do modelo de investigação



1.2. Questões de investigação

1. Serão as dimensões culturais “As is” do GLOBE preditivas dos comportamentos de liderança medidos pelo Leadership Practices Inventory?
2. Serão as “Bandas” culturais postuladas no Modelo GLOBE para cada uma das dimensões culturais preditivas de comportamentos de liderança medidos pelo Leadership Practices Inventory?
3. Serão os clusters culturais apresentados no Modelo GLOBE preditivos de comportamentos de liderança medidos pelo Leadership Practices Inventory?

1.3. Contributos da investigação para a comunidade científica

1. Inexistência de estudos publicados com o objectivo específico de validar as “Bandas” definidas para cada uma das dimensões culturais do GLOBE.
2. Inexistência de estudos de grande dimensão, em termos de número e diversidade de países que constituem a amostra, que utilizem em simultâneo o LPI e o modelo das dimensões culturais “As is” do Project GLOBE.
3. Verificação da validade do modelo GLOBE em todas as suas vertentes (dimensões culturais, “Bandas” e clusters culturais) como factor preditivo de comportamentos de liderança.
4. Verificação da propriedade da utilização do LPI em estudos internacionais.

1.4. Estrutura da Tese

A presente tese está organizada em sete capítulos:

- (a) No Capítulo I – Introdução – apresentamos o Problema de Investigação, o seu Enquadramento Teórico, as Questões de Investigação e as Contribuições que pretendemos dar para a comunidade científica;
- (b) No Capítulo II – Enquadramento Teórico – apresentamos uma revisão global de literatura associada às principais Teorias de Liderança e aos principais Modelos de Dimensões Culturais;
- (c) No Capítulo III – Liderança Intercultural – apresentamos uma revisão de literatura específica relativa à associação entre comportamentos de Liderança e o Modelo de Cultural de House *et. al* (2004). Neste capítulo formulamos as hipóteses a testar na nossa investigação em três níveis de análise: (1) Dimensões culturais; (2) Bandas culturais e (3) Clusters culturais;
- (d) No Capítulo IV – Método – apresentamos de forma detalhada a metodologia utilizada na nossa investigação quer em termos de critérios de selecção da amostra quer em termos das técnicas e softwares estatísticos utilizados para analisar as hipóteses formuladas;
- (e) No Capítulo V – Resultados – Apresentamos de forma detalhada a metodologia e técnicas estatísticas utilizadas para a validação intercultural do questionário Leadership Practices Inventory, bem como, os resultados de todas as hipóteses postuladas na nossa investigação;
- (f) No Capítulo VI – Discussão – contextualizamos os resultados obtidos das nossas hipóteses com a literatura existente acerca do tema em investigação;
- (g) No Capítulo VII – Conclusões – apresentamos as principais conclusões resultantes da nossa investigação. Neste capítulo, reflectimos sobre os resultados da nossa investigação quer em termos do alcance dos objectivos inicialmente propostos quer em termos de contribuição da nossa investigação para a comunidade científica.

Apresentamos igualmente as limitações da nossa investigação e propomos linhas de investigação futuras.

CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Liderança²

2.1.1. Origens e conceito

O fenómeno da liderança é algo que nos acompanha desde a antiguidade. “...os registos sobre a eficácia da liderança são, tão antigos quanto a escrita da história.” (Cunha e Rego, 2005:21-22). Os primeiros sinais encontrados com referência directa ao tema da liderança remontam à civilização egípcia, que há 5000 anos já detinha hieróglifos específicos para “liderança”, “líder” e “seguidor” (Bass, 1990). Segundo a mesma obra, o primeiro registo de utilização da palavra “liderança”, na língua inglesa, surge no século XIX, em escritos do Parlamento Britânico.

De acordo com Stogdill (1974:259), “*existem quase tantas definições de liderança como quantos a tentaram definir.*” Diversos autores têm apresentado diferentes definições de liderança em função do contexto sobre o qual analisam o fenómeno (House *et al.*, 2004; Yulk, 1989a). Segundo Bass (1990) o estudo da liderança até aos finais dos anos 90 foi analisado sob diversas perspectivas, nomeadamente: (1) questões de personalidade dos líderes; (2) exercícios de influência sobre os colaboradores; (3) relações de poder com os colaboradores; (4) diferentes formas de persuasão dos líderes e, (5) questões relacionadas com os comportamentos dos líderes.

Na presente investigação gostaríamos de apresentar duas definições de liderança. A primeira, por ser de autoria de Bernard Bass, um dos grandes investigadores desta área de conhecimento e procursor do movimento teórico associado à Liderança Transformacional – teoria escolhida nesta investigação para medir os comportamentos dos líderes. A segunda, postulada por House *et al.*, (2004) por serem os autores do modelo cultural por nós escolhido para aferir da influência da cultura nos comportamentos de liderança.

² Ao longo deste Subcapítulo (pontos 2.1.1 a 2.1.4) são utilizados alguns quadros e teoria desenvolvidos e apresentados por Teodósio (2007) na Tese de Mestrado “*Liderança Intercultural: As dimensões culturais de G.Hofstede e as práticas de liderança do LPI.*”

“Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que muitas vezes envolve a estruturação ou reestruturação de uma situação e as percepções e expectativas dos membros.” (Bass, 1990:19)

“Liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros”. (House, 2004:15)

2.1.2. Teorias de Traços e Competências

Para Antonakis (2011:270) *“...traços são características psicológicas ou biológicas que apresentam quatro propriedades essenciais. Ou seja, traços são características individuais que (a) são mensuráveis, (b) variam entre indivíduos, (c) apresentam estabilidade temporal e situacional e (d) predizem atitudes, decisões ou comportamentos e consequentes resultados.”*

De acordo com House and Aditya (1997) a primeira linha de investigação na área da liderança focalizou-se nas características dos indivíduos. Esta corrente de investigação procurou encontrar características físicas e psicológicas universais que distinguissem os líderes dos não líderes. Os mesmos autores referem que esta área de investigação teve início dos anos 30 do século XX, e que se desenvolveu fortemente até aos anos 50. Segundo Yulk (2005), Dorfman (2003) e House e Aditya (1997) a investigação centrou-se em diferentes características dos líderes: (1) características físicas - género, altura, aparência e energia física; (2) aspectos de personalidade - auto-estima, autoritarismo e estabilidade emocional; e (3) aptidões - criatividade, fluência verbal e inteligência geral.

As revisões de literatura efectuadas na década de quarenta sobre esta linha de investigação (Bird, 1940; Gibb, 1947; Jenkins, 1947 e Stogdill, 1948) revelaram uma grande inconsistência teórica e metodológica desta corrente, pelo que a fiabilidade dos resultados obtidos foi posta em causa. Em resultado destas conclusões houve um decréscimo acentuado na realização de estudos nesta linha de investigação.

Das revisões de literatura acima enunciadas, a realizada por Stogdill (1948), destacou-se pelo facto das suas conclusões terem determinado o fim da procura do líder universal, ou seja, Stogdill (1948) revela não ter conseguido descortinar, na investigação produzida por esta

corrente teórica, nenhum traço físico ou psicológico que fosse universalmente eficaz. Como conclui Stogdill, “...as pessoas que são líderes numa situação, não têm necessariamente que ser líderes noutras situações.” Stogdill (1948:65).

Independentemente de todas as deficiências apontadas a esta linha de investigação Stogdill (1948) conseguiu compilar um conjunto de aspectos de personalidade e aptidões que diferenciavam os líderes dos não líderes.

Quadro 2. Características dos Líderes

(em média superiores aos restantes elementos do grupo)

Inteligência	Status socio-económico	Fluência verbal
Escolaridade	Sociabilidade	Adaptabilidade
Auto-confiança	Iniciativa	Popularidade
Participação social	Persistência	Cooperação

Fonte: Adaptado de Zaccaro, Kemp e Bader (2004). *Baseado em Stogdill (1948)*

Apesar do forte revés que esta linha de investigação sofreu com as revisões de literatura acima enunciadas algumas pesquisas continuaram a ser feitas. Tendo por base a revisão de literatura efectuada por Stogdill (1974), em aproximadamente vinte anos, foram conduzidas apenas 163 investigações. Nesta sua actualização da revisão de literatura realizada em 1948, o autor revela que a comunidade científica continuou a investigar certos traços e competências por ele analisados em 1948. Enuncia igualmente que a investigação evoluiu e conseguiu encontrar novos traços e competências promotores de uma liderança eficaz.

Em resultado da sua actualização da revisão de literatura Stogdill (1974) apresentou uma nova versão, mais alargada, do conjunto de traços e competências diferenciadoras dos líderes dos não líderes.

Quadro 3. Traços e competências dos Líderes

TRAÇOS		
Assertivo	Persistente	Tolerante ao stress
Cooperativo	Ambicioso	Pessoa de confiança
Decidido	Energético	Atento ao ambiente social
Auto-confiante	Adaptável	Assume responsabilidades
Dominante		
COMPETÊNCIAS		
Inteligente		Diplomata
Conceptualmente competente		Persuasivo
Socialmente competente		Criativo
Conhecedor do seu trabalho		Verbalmente fluente

Fonte: Adaptado de Yulk (2005). *Baseado em Stogdill (1974)*

Nos anos oitenta dois factos relevantes contribuíram para o renascimento na investigação associada a traços e competências: (1) o surgimento do bloco teórico designado por Bryman (1992) de Novas Teorias da Liderança e (2) a reavaliação estatística de resultados reportados por diversos autores nos finais da década de 50 e início da década de 60.

As Novas Teorias da Liderança, nomeadamente a Teoria de Liderança Transformacional desenvolvida por Bass (1985), contribuíram para o renascimento desta linha de investigação associada a traços e competências, uma vez que estas se focalizaram no estudo sobre a forma como o líder conseguia motivar e influenciar os seus seguidores.

A reavaliação estatística efectuada por Kenny e Zaccaro (1983) e Lord, Valder e Alliger (1986) aos estudos realizados por Mann (1959) e Barnlund (1962), provaram que: (a) traços como a inteligência, capacidade de ajustamento, extroversão e dominância estavam fortemente associados à percepção de liderança e (b) que comportamentos como a sensibilidade e a flexibilidade estavam estatisticamente associados à emergência de fenómenos de liderança (Zaccaro, Foti e Kenny, 1991).

Uma das grandes revisões de literatura mais recentes desta linha de investigação foi realizada por Zaccaro, Kemp e Bader (2004). O período de análise desta revisão foi a última década do século passado e os três primeiros anos deste novo século. Como resultado desta revisão, os autores apresentam uma compilação de atributos dos líderes cientificamente validados durante este período como propiciadores de uma liderança eficaz.

Quadro 4. Atributos do Líder

Capacidades Cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligência geral • Capacidade de pensamento criativo
Personalidade	<ul style="list-style-type: none"> • Extroversão • Consciência moral • Estabilidade emocional • Receptividade • Amabilidade
Motivos e Necessidades	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de poder • Necessidade de realização • Motivação para liderar
Capacidade Social	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-monitorização • Inteligência social • Inteligência emocional
Capacidade de resolução de problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de formulação de problemas • Capacidade de gerar soluções • Metacognição
Conhecimento Tácito	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência

Fonte: Adaptado de Zaccaro, Kemp e Bader (2004)

Do quadro anterior gostaríamos de relevar dois atributos que têm sido objecto de investigação pela comunidade científica no novo milénio. Estes dois atributos são a inteligência social e a inteligência emocional.

A inteligência social tem sido recentemente considerada como o principal promotor de uma liderança eficiente. Este atributo tem sido entendido como a capacidade de perceber uma situação particular de liderança e seleccionar as respostas que mais se adequam aos

circunstancialismos da mesma. Na gênese da inteligência social está a percepção social e a flexibilidade comportamental.

A percepção social apresenta-se como a capacidade de compreender o grupo ou organização onde se está inserido, quer em termos das suas necessidades, quer em termos dos seus processos e características sociais. Esta percepção implica a existência de capacidades de relacionamento interpessoal e um conhecimento profundo de toda a organização.

A flexibilidade comportamental pressupõe a capacidade de ajustar os comportamentos às diferentes situações. Este quesito pressupõe uma elevada capacidade de auto-monitorização dos comportamentos do líder, nomeadamente em termos do seu impacto nos colaboradores e organização.

Goleman (1995, 1998) e Mayer e Salovey (1995), são provavelmente os autores que mais contribuíram para o avanço da investigação no campo da inteligência emocional.

Segundo Rego e Cunha (2003:191), são dotados de inteligência emocional aqueles que “... *usam a razão para compreender as emoções[...], e que recorrem às emoções para interpretar a envolvente e tomar decisões mais racionais.*”

A investigação deste atributo tem tido alguns desenvolvimentos nos últimos anos (Antonakis, 2011). No entanto, poucos são ainda os estudos empíricos que relacionam a inteligência emocional com os “outcomes” dos subordinados (Zaccaro *et al.*, 2004). Um exemplo destes estudos é o de Wong e Law (2002) que conseguiram demonstrar que a liderança emocional está associada à performance e satisfação dos seguidores. Contudo, Antonakis, *et al.* (2009), Harms e Credé (2010), Van Rooy e Viswesvaran (2004) e Zaccaro e Horn (2003), demonstram que a inteligência emocional, liderança e performance estão muito pouco correlacionadas, pelo que, de acordo com Antonakis (2011) não há evidência de que a inteligência emocional seja mais relevante do que a inteligência geral e a personalidade para explicar a eficiência dos comportamentos de liderança.

Estudos recentes como os de Ilies, Gerhart e Le, (2004), Arvey *et al.* (2006) e Arvey *et al.* (2007) demonstram que a genética é um traço importante para explicar a emergência da liderança e a ocupação de papéis de relevância, tanto nos homens como nas mulheres. De

igual forma vários estudos demonstram que a testosterona poderá ser um elemento muito relevante para o estudo da liderança (Gray e Campell, 2009; Zyphur *et al.*, 2009).

Podemos assim concluir que o estudo de traços e competências que promovem uma liderança forte e eficaz continuam na ordem do dia, verificando-se, no entanto, uma evolução no enfoque da investigação. Enquanto que os primeiros estudos se focalizavam em atributos físicos, passando depois para as condicionantes psicológicas, os últimos já se focalizam em questões de genética.

2.1.3. Teorias Contingenciais

Nos anos 50 surge um novo movimento teórico associado à procura do líder universal. Esta nova corrente teórica diferencia-se das Teorias de Traços e Competências, na medida em que o seu enfoque foi nos comportamentos do líder e não nas suas características físicas, aptidões e aspectos de personalidade. De acordo com Dorfman (2003), o foco da investigação deixou de ser o que os líderes são e passou a ser o que os líderes fazem.

De acordo com Yulk (2011:286-287) *“As teorias Contingenciais descrevem quais os aspectos de uma situação de liderança que alteram a influência do líder num subordinado ou num grupo. Na maioria das teorias contingências as variáveis independentes são comportamentos de liderança. A variável dependente é normalmente a medida de eficácia da liderança [...] . As variáveis situacionais são variáveis que o líder não pode alterar no curto prazo, incluindo características do trabalho [...] características dos subordinados [...] características dos líderes [...]. E características da posição do líder. [...] Algumas teorias contingências também incluem variáveis moderadoras para explicar a influência do comportamento do líder e das variáveis situacionais na performance de resultados. Os mediadores são normalmente características dos subordinados que determinam a performance individual [...] mas também podem incluir características ao nível de grupo que determinam a performance da equipa.”*

Segundo House e Aditya (1997), os principais impulsionadores desta nova linha de investigação foram as Universidades de Ohio e Michigan. Os estudos realizados nestas duas Universidades permitiram identificar duas categorias de comportamentos independentes: (1) os comportamentos orientados para a relação (preocupação com o bem-estar dos funcionários,

actuação amistosa) e (2) os comportamentos orientados para a tarefa (atribuir tarefas aos funcionários, coordenar as suas actividades).

Inicialmente, esta corrente teórica tentou acompanhar o principal desígnio da linha de investigação de Traços e Competências, ou seja, a procura da universalidade. Neste caso, a investigação procurou provar que um líder seria universalmente eficaz se conseguisse conciliar estas duas categorias de comportamentos independentes. Desta abordagem inicial rapidamente se passou para uma lógica situacionista a qual, segundo Yukl e Van Fleet (1992), deu origem a um novo bloco teórico designado por Teorias Contingenciais.

De acordo com Howell, Bowen, Dorfman, Kerr e Podsakoff (1990) este novo corpo teórico postula que os líderes devem saber identificar as características críticas de cada situação, identificar quais os comportamentos exigidos em função da mesma e, posteriormente, agir em conformidade.

2.1.3.1. Modelo LPC de Fiedler

Fiedler (1967) desenvolveu a primeira teoria com o intuito de analisar a forma como as variáveis situacionais ou contextuais interagem com as características individuais do líder, nomeadamente, os seus comportamentos e a sua personalidade. Às variáveis situacionais ou contextuais o autor deu a designação de “favorecimento situacional”, mais tarde renomeado por “controlo situacional”. No que diz respeito às características individuais do líder o autor designou por “estilos de liderança”.

Fiedler (1967) desenvolveu um questionário para medir e identificar qual o estilo de liderança dominante em cada líder. Esse instrumento foi designado por LPC (Least Preferred Co-worker). A ideia subjacente ao referido questionário é que o líder caracterize o colaborador com quem menos gostou de trabalhar. A interpretação dos resultados obtidos permite identificar se o líder é orientado para as relações ou para as tarefas. Se os resultados forem elevados significa que estamos na presença de um líder orientado para as relações. Se os resultados forem reduzidos significa que o líder é orientado para as tarefas. De acordo com a corrente contingencialista, Fiedler (1967) enuncia que ambos os estilos poderão ser eficazes mediante situações e contextos específicos.

De acordo com o autor desta teoria o controlo da situação resulta de três factores: (1) da qualidade da relação líder-subordinado (grau de confiança mútuo, respeito e confiança entre líder e subordinado); (2) do grau de estruturação da tarefa (grau de standartização da tarefa, sua especificidade e clareza) e (3) da posição relativa de poder do líder (poder inerente à sua posição na organização). Da conjugação destes três factores, resultam oito situações de grupo.

Para Fiedler (1967), a conjugação dos 3 factores acima enunciados podem gerar duas situações extremas: (1) a situação mais favorável para o líder poderá encontrar será aquela em que: (1a) a qualidade da relação líder-subordinado é boa; (1b) a tarefa está devidamente estruturada e (1c) a posição relativa de poder dentro da organização lhe é favorável; (2) a situação menos favorável que o líder poderá encontrar será aquela em que: (2a) a qualidade da relação líder-subordinado é má; (2b) as tarefas não estão devidamente estruturadas e (2c) a posição relativa de poder dentro da organização é reduzida.

Com base nestes pressupostos, o autor defende que o líder orientado para a tarefa será o mais indicado para as situações acima referidas, enquanto que o líder orientado para as relações será o aconselhado para situações normais, ou seja, situações em que o líder tem um controlo moderado da situação.

2.1.3.2. Teoria dos Recursos Cognitivos

Esta teoria desenvolvida por Fiedler (1986) e Fiedler e Garcia (1987) descreve como a performance do grupo é determinada por uma interacção entre: (1) dois traços do líder (inteligência e experiência); (2) um estilo de liderança directivo e (3) dois aspectos de uma situação de liderança (stress interpessoal e conhecimentos dos colaboradores).

A teoria postula que para o líder, o stress interpessoal modera a importância da inteligência e experiência do líder como determinantes da performance de grupo. Em situações de reduzido stress, a inteligência está positivamente relacionada com a performance de grupo, enquanto que a experiência está negativamente relacionada. Por oposição, em situações de elevado stress, existe uma relação positiva com a experiência e uma relação negativa com a inteligência na performance de grupo.

2.1.3.3. Teoria Path-goal

A Teoria Path-goal desenvolvida por Evans (1970) e House (1971) analisa a forma sobre como os comportamentos do líder influenciam a satisfação e performance dos subordinados.

House (1971) refere que a função motivacional do líder perante os seus colaboradores consiste: (1) na recompensa monetária dos seus colaboradores pelo alcance dos objectivos que lhe foram propostos; (2) na redução ou eliminação, por parte do líder, dos obstáculos que os seus colaboradores podem encontrar ao tentarem alcançar os objectivos propostos e (3) proporcionar situações para que ao longo deste percurso os colaboradores sintam satisfação pessoal.

Podemos enunciar que esta teoria postula que os líderes serão tanto mais eficazes quanto mais forem capazes de convencerem os seus colaboradores de que o alcance dos objectivos

propostos lhes proporcionará satisfação pessoal e uma recompensa monetária. Esta procura da satisfação e performance dos colaboradores, está dependente de um conjunto de variáveis situacionais, como sejam: a natureza da tarefa, o ambiente de trabalho e as características dos subordinados. Neste sentido, House e Mitchell (1974) definiram quatro estilos de liderança:

- **Estilo Directivo** (não autoritário) – líder que especifica o que espera que os subordinados façam. Clarifica políticas, regras e procedimentos;
- **Estilo de Apoio/Suporte** – líder que se preocupa com o bem-estar dos seus subordinados. É uma fonte de auto-confiança e de satisfação social;
- **Estilo Participativo** – líder que encoraja os subordinados a participarem nos processos de decisão, consultando-os e considerando as suas sugestões. Este estilo terá quatro efeitos:
 - a) Clarificação da relação entre o alcance dos objectivos e a sua compensação;
 - b) Aumento da congruência entre os objectivos dos subordinados e os objectivos da organização;
 - c) Aumento da autonomia e da capacidade dos subordinados no alcance dos seus intentos, conduzindo assim a um maior esforço e desempenho da sua parte;
 - d) Aumento da pressão organizacional pelo desempenho através de um maior envolvimento e pressão social dos seus pares.
- **Orientado para os objectivos** – líder que estabelece objectivos difíceis de alcançar, que promove melhoramentos contínuos e que expressa confiança na capacidade dos seus subordinados alcançarem elevados padrões de performance.

Tal como o corpo teórico da corrente contingencial, os autores não defendem nem procuram comportamentos universalmente eficazes. Cada estilo de liderança por eles postulado será o ideal em função do contexto da situação específica. Neste caso defendem, por exemplo, que um estilo de liderança directivo será eficaz se a tarefa não estiver estruturada e se o ambiente for ambíguo. Por sua vez, este estilo de liderança terá uma eficácia reduzida se a tarefa estiver

completamente estruturada. Outro exemplo que os autores enunciam é a propriedade de um estilo de liderança de suporte em situações que comportam stress.

Dada a complexidade do modelo subjacente a esta teoria, nomeadamente em termos de mensuração, existiram, por parte da comunidade científica, dificuldades em validar empiricamente este modelo. É neste sentido que em 1996, House reformula a sua teoria. Esta reformulação incidiu essencialmente numa melhor especificação dos comportamentos que conduzem à satisfação e ao empowerment dos subordinados, à eficiência dos mesmos e dos grupos de trabalho.

A essência da teoria é que “... os líderes, para serem eficazes, empreendem comportamentos que complementam ambientes e capacidades dos subordinados, por forma a colmatar deficiências que sejam instrumentais para a satisfação dos subordinados e para a performance individual e de grupo.” (House, 1996:323).

Na reformulação da teoria, o autor acrescenta diversos comportamentos do líder e situações em que os mesmos serão eficazes ou não. Por exemplo, introduz a importância do papel do líder como representante do grupo e responsável pela manutenção e incremento da rede de relações. Este comportamento, segundo o autor, produz efeitos positivos em grupos de trabalho numa posição de poder intra-organizacional relativamente baixa. Pois, se o papel for bem desempenhado, maior será a captação de recursos para a unidade e maior será o seu peso relativo no seio da organização. Outro comportamento introduzido deriva da liderança baseada nos valores, o qual incorpora muitos dos elementos da liderança carismática.

O comportamento do líder baseado nos valores, definido por House (1996) inclui:

- Demonstração de auto-confiança, determinação e persistência no cumprimento da visão;
- Assunção de riscos pessoais e organizacionais na prossecução da visão e dos interesses colectivos;
- Comunicação de elevadas expectativas na performance dos seguidores e confiança no seu contributo para o esforço colectivo.

Segundo o autor, este tipo de comportamentos baseado nos valores será relevante em situações em que, por exemplo, os valores do grupo de trabalho não coincidem com os valores globais da organização em que estão inseridos.

2.1.3.4. Teoria dos substitutos da Liderança

A teoria dos substitutos de Liderança foi desenvolvida por Kerr e Jermier (1978). No entender de Dorfman (2003) e House (1996), esta teoria não é mais do que uma evolução da teoria Path-goal desenvolvida por Evans (1970) e House (1971). Esta teoria propõe que em determinadas situações a influência do líder pode ser substituída ou neutralizada por diversas variáveis situacionais como sejam, por exemplo, a existência de tarefas devidamente estruturadas ou a existência de um sistema de recompensas bem definido.

O modelo distingue duas variáveis situacionais:

- **Substitutos** – fazem com que a actuação do líder seja desnecessária ou redundante;
- **Neutralizadores** – impedem o líder de actuar de determinada forma ou anulam o efeito da sua acção.

De acordo com esta teoria, as variáveis situacionais (características dos subordinados, das tarefas e da organização) substituirão ou neutralizarão os efeitos da Liderança de Apoio/Suporte e da Liderança Instrumental, definidos pelo autor. O corpo teórico associado aos estilos de liderança definidos por Kerr e Jermier (1978) é em tudo semelhante a dois dos quatro estilos de liderança postulados por House e Mitchell (1974) na teoria Path-goal. São eles, o estilo de Liderança de Suporte/Apoio e o estilo de liderança Directivo.

Quadro 5. Substitutos e Neutralizadores para os estilos de Liderança de Apoio e Instrumental

Substitutos ou Neutralizadores	Liderança de Apoio	Liderança Instrumental
Características dos subordinados - Experiência, formação - Orientação profissional - Indiferença perante prémios	 Substitui Neutraliza	Substitui Substitui Neutraliza
Características da tarefa - Estruturada e rotineira - Feedback fornecido pela tarefa - Intrinsecamente satisfatória	 Substitui	Substitui Substitui
Características da organização - Grupo de trabalho coeso - Baixa posição de poder - Elevada formalização - Pouca flexibilização - Unidades de trabalho dispersas	Substitui Neutraliza Neutraliza	Substitui Neutraliza Substitui Neutraliza Neutraliza

Fonte: Adaptado de Yukl (2005). *Baseado em Kerr e Jermier (1978).*

Mediante o quadro acima podemos concluir que, segundo os autores, um estilo de liderança de suporte ou apoio será pouco relevante quando os subordinados têm uma forte orientação profissional, as características da tarefa são intrinsecamente satisfatórias para quem as executa e o grupo de trabalho é coeso. De igual forma, podemos referir que este estilo de liderança será neutralizado, isto é, não produzirá qualquer efeito incremental, sempre que os subordinados forem indiferentes aos prémios, existir uma baixa posição de poder e as unidades de trabalho forem geograficamente dispersas. A mesma lógica interpretativa poderá ser aplicada ao estilo de liderança instrumental.

2.1.3.5. Modelo Normativo de Decisão

O modelo desenvolvido por Vroom e Yetton (1973) apresenta como pressuposto base a ideia de que a qualidade de decisão de um líder e a aceitação da mesma por parte dos seus colaboradores (variáveis moderadoras) determinam, conjuntamente, os resultados da decisão em termos da performance de grupo. Este modelo acrescenta ainda a relevância que o líder deve dar, no seu processo decisório, às variáveis situacionais.

Vroom e Yetton (1973) enunciam três pressupostos – chave para o processo decisório: (1) Quem é o detentor da informação (líder ou subordinados); (2) Qual o nível de conhecimento do problema (pessoal – líder; partilhado – líder e subordinados relevantes; colectivo – grupo de trabalho) e (3) Qual o nível de participação (pessoal, partilhado, colectivo).

Em resultado da conjugação dos pressupostos acima enunciados propõem cinco modelos de decisão: (a) dois modelos de decisão autocráticos (AI e AII); (b) dois modelos de decisão consultivos (CI e CII) e (c) um modelo de decisão de grupo (GII). Eis uma descrição destes cinco modelos ou processos de decisão:

1. AI – O líder resolve o problema ou toma a decisão por si próprio, utilizando a informação disponível no momento;
2. AII – O líder obtém a informação necessária através dos subordinados e decide por si próprio;
3. CI – O líder partilha o problema com os subordinados mais importantes individualmente, recorrendo a ideias e sugestões. A sua tomada de decisão poderá reflectir ou não as considerações auscultadas;
4. CII – O líder partilha os problemas com os subordinados como um grupo, recolhe ideias e sugestões colectivas. A sua decisão poderá reflectir ou não os contributos do grupo;
5. GII – O líder comunica ao grupo o problema e adopta a solução gerada, sem influenciar o processo.

Tal como foi referido no início da descrição desta teoria, a eficácia do processo decisório está também dependente de uma multiplicidade de variáveis situacionais, como sejam:

- Volume de informação detida pelo líder e pelos subordinados;
- Forma como os subordinados aceitam decisões autocráticas;
- Forma como os subordinados irão cooperar se chamados para tal;
- Nível de desacordo dos subordinados quanto à sua solução preferida;
- Grau de importância da decisão;
- Forma como a decisão será acatada, mesmo que os subordinados não tenham participado no processo.

Da conjugação entre os cinco processos de decisão e das variáveis situacionais acima apresentadas obtém-se o grau de qualidade da decisão, bem como o seu nível de aceitação por parte dos seus colaboradores. De acordo com os autores, o nível de aceitação pode ser considerado como o nível de comprometimento que os colaboradores apresentam para implementar a decisão, enquanto que, a qualidade da decisão pode ser entendida como o conjunto de aspectos objectivos da decisão que afectam o desempenho do grupo à excepção dos efeitos mediados pela aceitação da decisão.

No quadro seguinte apresentamos uma súmula dos processos de decisão aconselhados para as sete situações distintas descritas pelos autores.

Quadro 6. Regras de Decisão

Situação	Descrição	Estilo de Decisão	Justificação
1	-Decisão importante; -Subordinados possuem informação relevante mas o líder não.	AI e AII não apropriados	A decisão será tomada sem o líder possuir toda a informação.
2	-Qualidade de decisão é relevante; -Subordinados não partilham a preocupação do líder quanto aos objectivos da tarefa.	GII não apropriado	Os subordinados não cooperam e influenciam negativamente a decisão.

(Continuação)

3	-Qualidade da decisão é relevante; -Líder não possui a informação e os conhecimentos necessários.	CII e GII apropriado	O complemento da informação e o brainstorming aumentam a eficácia da decisão.
4	-Aceitação da decisão é relevante; -Subordinados não estão receptivos a decisões autocráticas;	AI e AII não apropriados	A decisão pode não ser tomada eficazmente.
5	-Aceitação da decisão é relevante; -Subordinados não chegam a acordo quanto à melhor solução a adoptar.	AI, AII e CI não apropriados	Não existe possibilidade de resolver os diferentes pontos de vista entre os subordinados e entre estes e o líder.
6	-Qualidade da decisão não é relevante; -Aceitação da decisão é relevante e não é provável que resulte de um processo autocrático.	GII apropriado	Nível de aceitação maximizado sem descurar a qualidade da decisão.
7	-Qualidade da decisão não é relevante; -Aceitação da decisão é relevante e não é provável que resulte de um processo autocrático; -Os subordinados partilham com o líder os objectivos da tarefa.	GII apropriado	Nível de aceitação maximizado sem descurar a qualidade da decisão.

Fonte: Construído a partir de Yulk (2005). *Baseado em Vroom e Yetton (1973).*

De acordo com House e Adytia (1997) o modelo foi revisto por Vroom e Jago (1988) dada a dificuldade que a comunidade científica apresentava na validação do seu modelo inicial. De

acordo com a nossa leitura desta revisão, o principal input foi a introdução no modelo normativo de decisão de: (a) novas variáveis situacionais, por exemplo, a dispersão geográfica e o constrangimento temporal e (2) novos pressupostos a ter em consideração no processo decisório, como sejam, o tempo da decisão e o empowerment dos colaboradores.

Apesar do modelo ser um dos mais bem suportados da corrente contingencial, as críticas apresentadas por Field (1979) mantêm-se válidas para a versão reformulada (House e Adytia, 1997). Field (1979) refere-se à complexidade do modelo, à assunção de que os objectivos dos decisores correspondem sempre aos da organização e à não consideração de que os líderes podem requerer determinadas capacidades dos subordinados para os processos de decisão colectivos. A estas críticas acrescem as enunciadas por House e Adytia (1997) como sejam, por exemplo, o facto do modelo não considerar variáveis como a inteligência, stress e experiência postuladas na Teoria dos Recursos Cognitivos.

2.1.3.6. Teoria da Liderança Situacional

Hersey e Blanchard (1977;1988) desenvolveram uma teoria contingencial cujo pressuposto teórico fundamental é o seguinte: o líder deve adoptar estilos de liderança diferentes em função dos diferentes níveis de maturidade de cada um dos seus colaboradores.

Segundo Rego e Cunha (2003), os estilos de liderança estão definidos em função de uma combinação de comportamentos do líder orientados para a tarefa e/ou para as relações. Por seu turno, o nível de maturidade dos colaboradores é definido em função das suas apetências para o desempenho do cargo (capacidades e experiência) e das suas características psicológicas (motivação, empenho e auto-confiança).

A conjugação dos pressupostos acima enunciados permitiu aos autores identificar quatro estilos de liderança: Directivo, Persuasivo, Participativo e Delegativo. Cada um destes estilos de liderança será apropriado para cada um dos níveis de maturidade apresentados pelos seus colaboradores.

Quadro 7. Intensidade dos comportamentos do líder

Níveis de Maturidade	M1	M2	M3	M4
Comportamento				
Orientado para a tarefa	Mais	Mais	Menos	Menos
Orientado para a relação	Menos	Mais	Mais	Menos
Estilo de Liderança	Directivo	Persuasivo	Participativo	Delegativo

Fonte: Construído a partir de Rego e Cunha (2003)

No nível de maturidade M1 – neste nível de maturidade o colaborador não sabe como executar as tarefas que lhe são atribuídas e os seus níveis motivacionais são baixos. Nesta situação, o líder deve focalizar o seu comportamento na tarefa (estabelece regras de execução das tarefas e promove uma supervisão directa), pelo que o estilo de liderança mais adequado é o Directivo.

No nível de maturidade M2 – neste nível de maturidade o colaborador já apresenta competências básicas para o desempenho da sua função, no entanto, continua com níveis motivacionais reduzidos. Nesta situação, o líder deve focalizar os seus comportamentos, quer na tarefa, quer na relação. Na tarefa porque os subordinados ainda são relativamente inexperientes e na relação para aumentarem a sua auto-estima e se sentirem integrados na organização. Assim, o estilo de liderança mais adequado é o Persuasivo.

No nível de maturidade M3 – neste nível de maturidade o colaborador já adquiriu todas as competências necessárias para a correcta execução das tarefas que lhe foram atribuídas apresentando, no entanto, instabilidade nos seus níveis motivacionais. Nesta situação, o líder deve partilhar ideias e convidá-lo a participar nos processos de decisão, por forma a incrementar os seus níveis motivacionais. Assim, o estilo de liderança mais adequado é o Participativo.

No nível de maturidade M4 – neste último nível de maturidade o colaborador já apresenta elevados níveis de competência e motivacionais, pelo que se pode considerar que o colaborador já atingiu um elevado grau de autonomia. Nesta situação, o líder deve começar a delegar responsabilidades. Assim, o estilo de liderança mais adequado é o Delegativo.

De acordo com Rego e Cunha (2003) os estilos de liderança não têm que ser estáticos dado o nível de maturidade em que determinado colaborador se encontra. Tudo depende do que o líder pretende potenciar de cada um dos seus colaboradores.

De acordo com House e Aditya (1997) e Yulk (1989a), este modelo foi um importante contributo para a investigação da contingencialidade da eficácia dos diversos estilos de liderança, apesar de não ter sido possível alcançar uma validação externa sólida do mesmo.

2.1.3.7. Modelo Multiple-Linkage

O modelo desenvolvido por Yulk (1981;1989b) descreve a forma como o contexto da situação modera a influência dos comportamentos do líder na performance individual e de grupo. Segundo o próprio autor é um modelo complexo pois incorpora uma multiplicidade de comportamentos do líder, variáveis moderadoras e variáveis situacionais.

O modelo postula que as variáveis situacionais: (a) constroem os comportamentos do líder e moderam os seus efeitos; (b) influenciam directamente as variáveis intervenientes e (c) determinam a importância relativa das variáveis moderadoras.

Yulk (1981;1989b) enuncia que existem 6 variáveis moderadoras que determinam a performance de um grupo de trabalho:

1. **Compromisso com a tarefa** – medida em que os membros do grupo se esforçam para alcançar uma elevada performance e demonstram um elevado compromisso individual com os objectivos das tarefas do grupo;
2. **Capacidade e clareza de regras** – medida em que os elementos do grupo compreendem as responsabilidades do seu trabalho, sabem o que fazer e têm capacidade para o fazer;
3. **Organização do trabalho** – medida em que são usadas estratégias eficientes para o alcance dos objectivos do grupo e a forma como o trabalho está organizado para garantir a eficiente utilização dos recursos;

4. **Cooperação e confiança mútua** – medida em como os elementos do grupo confiam entre si, partilham informações e ideias, se auxiliam e se identificam com o grupo;
5. **Recursos e Apoios** – medida em que detém fundos financeiros, equipamentos, recursos humanos, condições para executar as suas tarefas e colaboração provida de outras unidades do grupo;
6. **Coordenação externa** – medida em que as actividades do grupo estão coordenadas com os agentes com quem interagem dentro e fora da organização.

O autor sustenta que as variáveis moderadoras podem ser influenciadas por diversas variáveis situacionais. Yulk (2010) refere que muitas das variáveis situacionais incorporadas no seu modelo são semelhantes àquelas que foram descobertas em várias teorias contingenciais que precederam o seu modelo, como sejam, por exemplo: a Teoria Path-goal; a Teoria dos substitutos de Liderança e o Modelo Normativo de Decisão.

Quadro 8. Exemplos de variáveis situacionais que podem influenciar as variáveis moderadoras

Variáveis moderadoras	Variáveis situacionais
Compromisso de tarefa	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de recompensas • Grau de motivação da própria tarefa
Capacidade e clareza de regras	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologia de recrutamento • Formação e experiência dos membros • Grau de estruturação da tarefa
Cooperação e confiança mútua	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensão do grupo • Grau de estabilidade das relações • Semelhança de valores
Organização do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia adoptada • Estratégia competitiva da organização
Recursos e apoios	<ul style="list-style-type: none"> • Política orçamental da organização • Situação da economia
Coordenação externa	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura formal da organização

Fonte: Construído a partir de Yulk (2005)

Yulk (2010) refere que o seu modelo diferencia a forma como o líder pode lidar com deficiências na performance de grupo em função do tempo que o líder tem para agir.

No curto prazo, o líder pode melhorar a performance do grupo agindo directamente sobre as variáveis moderadoras. De entre vários exemplos que o autor apresenta gostaríamos de relevar 3 medidas de curto prazo que podem eliminar as deficiências encontradas nestas variáveis: (a) melhoria da qualidade do trabalho – oferecendo incentivos adicionais e estabelecendo objectivos desafiantes, introduzindo novos métodos de execução de tarefas; (b) obtenção de recursos necessários – contratando recursos e adquirindo novos equipamentos e (c) melhoria a coordenação externa – estabelecendo planos de actividades com os agentes com quem interage.

O autor alerta, no entanto, para o facto de o raio de acção do líder a curto prazo estar limitado por um conjunto de condicionantes endógenas e exógenas à organização, nomeadamente: (1) o seu poder relativo na organização; (2) as políticas internas da empresa onde está inserido e (3) a própria regulamentação nacional.

No longo prazo, o líder pode melhorar a performance de grupo tornando as variáveis situacionais mais favoráveis, isto é, reduzindo os constrangimentos existentes à sua performance individual e do grupo que lidera. Por exemplo, o líder pode reduzir constrangimentos burocráticos, contratar colaboradores mais competentes, alterar a relação de poder dentro da própria organização quer em termos pessoais quer em termos do grupo que lidera.

Para sintetizar a presente corrente teórica apresentamos o quadro seguinte:

Quadro 9. Resumo das Teorias Contingências

Teorias	Variáveis Independentes	Variáveis Situacionais	Variáveis moderadoras explicativas
Modelo LPC	Líder LPC	Posição de poder, estrutura da tarefa e relações leader versus subordinados	Nenhuma

(Continuação)

Recursos Cognitivos	Liderança, participativa, QI e experiência	Stress interpessoal e conhecimento dos subordinados	Vagas e incompletas
Path-goal	Liderança instrumental, de suporte, orientada para os objectivos e participativa	Atributos da tarefa e os subordinados	Ambiguidade nas regras, expectativa de resultados e valências
Substitutos de Liderança	Liderança instrumental e de suporte	Atributos da tarefa, grupo e organização	Nenhuma
Modelo Normativo de Decisão	Procedimentos específicos de decisão	Conhecimento do líder e dos subordinados, congruência dos objectivos, importância da qualidade e aceitação	Qualidade e aceitação da decisão
Liderança Situacional	Comportamentos orientados para a relação e para a tarefa (e procedimentos de decisão)	Maturidade do subordinado em relação à tarefa	Nenhuma
Modelo Multiple Linkage	Muitos comportamentos específicos	Atributos da tarefa, grupo e organização	Muitas determinantes para a performance individual e de grupo

Fonte: Adaptado de Yulk (2010)

2.1.4. Novas Teorias da Liderança

A corrente teórica denominada por Bryman (1992) de Novas Teorias da Liderança, surge nos finais da década de 70. De acordo com Sashkin (2004), este novo paradigma incorpora princípios postulados por todas as correntes teóricas anteriores (teorias de traços e competências, teorias de comportamentos e teorias contingenciais), razão pela qual classifica esta nova corrente teórica como “híbrida”. Para Yulk (1989a) o surgimento deste corpo

teórico acompanha uma nova realidade vivida pelas empresas americanas – a exposição internacional e a conseqüente necessidade de alterar a sua forma de trabalho e de organização.

De acordo com House e Aditya (1997) e Yulk (2005) este novo corpo teórico procura explicar como é que os líderes exercem influência sobre os seus colaboradores, por forma a que estes consigam alcançar os objectivos por eles definidos. Esta linha de investigação procura identificar os mecanismos emocionais existentes entre líder e os seus colaboradores, isto é, focaliza o seu estudo na forma como o líder gere as emoções e expectativas dos seus colaboradores em processos de mudança organizacional.

Quadro 10. Linhas diferenciadoras deste novo paradigma face aos anteriores

- Enfatizam a relevância das reacções emocionais dos seguidores para os líderes, enquanto que os movimentos anteriores focalizavam a sua investigação nos aspectos racionais das interacções entre líder e subordinado.
- Relevam a gestão simbólica, enquanto que as correntes anteriores focalizavam a gestão objectiva.
- Integram de forma mais compreensiva um conjunto de variáveis (traços comportamentos, processos, situação) anteriormente analisadas de forma mais fraccionada.
- Focalizam a sua investigação na gestão de topo ao contrário das anteriores que apresentavam um interesse predominante na base da pirâmide organizacional e na liderança “face to face”.
- Promovem uma linha de investigação bem mais orientada para estudos qualitativos (observação, entrevistas, estudos de caso intensivos) que as correntes anteriores.

Fonte: Construído a partir de Yulk (2005) e Hunt (1999)

As designadas Novas Teorias da Liderança incorporam dois movimentos teóricos: (1) as Teorias Neo-carismáticas e (2) a Teoria de Liderança Transformacional.

2.1.4.1. Teorias Neo-Carismáticas

A designação “neo-carismáticas” resulta do facto deste corpo teórico ter sido fortemente influenciado pelas ideias e teoria do sociólogo alemão Max Weber. Max Weber (1947) utilizou o termo “carisma” (que em grego significa “dom de inspiração divina”) para descrever a forma de influência do líder, através da percepção, por parte dos seguidores, das suas extraordinárias características.

Trice e Beyer (1986) apresentaram uma síntese da Teoria desenvolvida por Max Weber (1947). Nesse resumo os autores referem que, de acordo com Weber (1947), o carisma só surgirá se um conjunto de cinco condições se verificar cumulativamente: (a) a existência de uma pessoa extraordinariamente dotada; (b) a existência de crise social ou uma situação de desespero; (c) a existência de um conjunto de ideias que promovam uma solução radical da crise; (d) a existência de um conjunto de seguidores atraídos pelas características excepcionais do líder e que acreditam que este está directamente ligado a poderes transcendentais, e, por fim, (e) a confirmação das características extraordinárias e transcendentais do líder através de sucessos constantes.

Segundo Jacobsen e House (2001) a Teoria de Weber (1947) foi alvo de uma enorme atenção e evolução por parte da comunidade científica, começando a emergir, nos finais da década de 70, um número considerável de teorias de liderança cujo enfoque foi o estudo da forma como os líderes carismáticos conseguiam gerar e gerir mudanças nas organizações. De acordo com Conger (2011), são os investigadores da área do comportamento organizacional quem tem contribuído decisivamente para o desenvolvimento das teorias neo-carismáticas.

2.1.4.1.1. Teoria 1976 da Liderança Carismática

A teoria desenvolvida por House (1977) enuncia que a emergência de uma liderança carismática dependerá de uma conjugação de três elementos: (a) traços de personalidade do líder – auto-confiança, motivação para a obtenção de influência e crença da retidão moral das suas convicções; (b) comportamentos do líder – demonstração de confiança nas competências dos seus colaboradores, construção de uma visão conjunta de futuro que motive os seus colaboradores e (c) a existência de condições facilitadoras, nomeadamente, a autonomia do

líder na definição do papel que cada um dos seus colaboradores terá na sua unidade ou organização.

Quando estes três elementos se conjugam o líder terá mais condições para promover e gerir processos de mudança sociais e organizacionais, uma vez que, de acordo com Rego e Cunha (2003), os seguidores irão confiar nas crenças e visão do seu líder. Com tal, a sua performance melhorará e sentirão que estão a contribuir para um projecto comum, ou seja, o sucesso e prosperidade da sua organização.

Em 1991, House incorporou no seu modelo os conceitos desenvolvidos por McClelland (1975) na Teoria Social Influence Motivation and Leader Motive Profile, nomeadamente a ideia de que a emergência de uma liderança eficaz e carismática será facilitada se: (a) o líder tiver uma motivação para o poder superior à motivação afiliativa; (b) uma elevada responsabilidade social e (3) a capacidade de fazer prevalecer os interesses colectivos em detrimento dos interesses individuais em resultado da aceitação da sua visão pelo grupo.

2.1.4.1.2. Teoria do Auto-Conceito

A teoria desenvolvida por Shamir, House e Arthur (1993), apresenta-se como uma extensão da Teoria 1976 de Liderança Carismática. A necessidade desta teoria resulta, segundo os autores, da inexistência, à data, de teorias motivacionais capazes de explicar os efeitos profundos que os líderes carismáticos exerciam sobre os seus seguidores.

A teoria proposta é composta por quatro elementos fundamentais: comportamentos do líder; efeitos nos auto-conceitos dos seguidores; efeitos futuros nos seguidores e processos segundo os quais os comportamentos do líder produzem efeitos carismáticos (Figura 2).

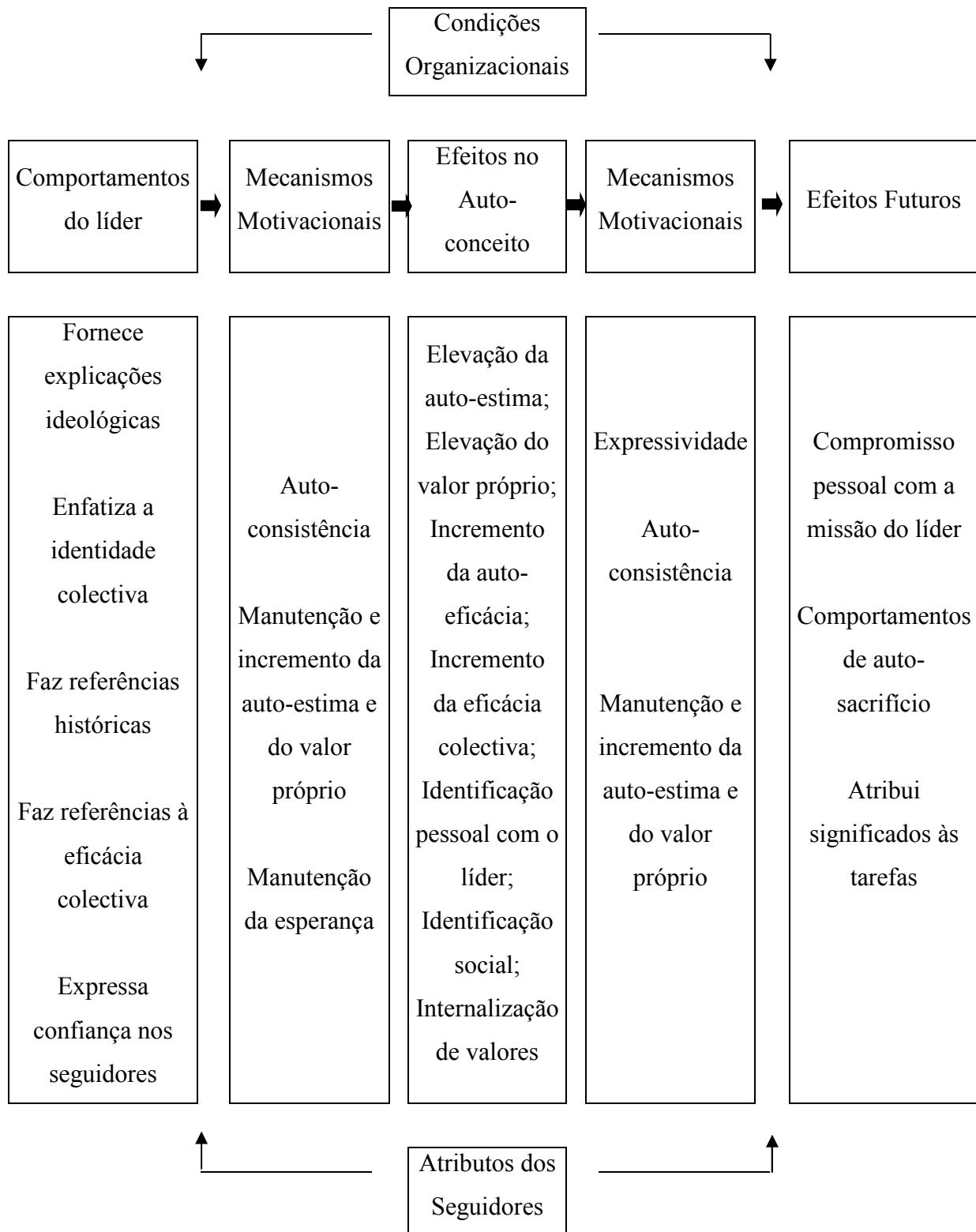
Os processos motivacionais são despoletados por duas categorias de comportamentos:

1. Modelação – a aprendizagem surge quando as mensagens são aferidas pelos seguidores através da observação dos comportamentos do líder. Exemplos: o seu estilo de vida; o seu tipo de reacções emocionais; os seus valores, desejos e aspirações.

Através da observação, o líder torna-se um símbolo e um modelo de determinada organização social.

2. Alinhamento – promove a aproximação e conseqüente congruência e complementaridade de perspectivas entre o líder e os seguidores no que diz respeito a valores, crenças, ideologias e objectivos. Este comportamento é expresso através de processos comunicacionais com vista à mobilização dos seguidores. O líder promove uma imagem de futuro, tentando incrementar e integrar valores, identidades e uma visão futura comum. Ao fomentar a integração ideológica presente e futura, o líder procura criar um espírito colectivo com conseqüências na auto-estima individual e colectiva.

Figura 2. Efeitos motivacionais da liderança carismática



Fonte: Adaptado de Shamir, House e Arthur (1993)

Estes comportamentos activam cinco processos de motivação influenciando nos auto-conceitos dos seguidores:

1. Aumento da valência intrínseca do esforço – o líder ao revelar a importância do esforço como uma expressão da identidade colectiva induz, nos auto-conceitos dos seguidores, um espírito colectivo de sacrifício mútuo em prol de um desígnio comum.
2. Aumento das expectativas de eficácia – o líder aumenta a noção de auto-eficácia dos seguidores através do incremento da auto-estima e do auto-valor. O líder aumenta a auto-estima dos seus colaboradores revelando elevadas expectativas no seu desempenho e confiança na sua capacidade de as alcançar. Fomenta o auto-valor revelando a relação entre o esforço e valores morais importantes. O auto-valor incrementa a auto-eficácia, a noção de rectidão moral apresenta-se como uma fonte de força e confiança. O aumento das expectativas incrementa também a noção de eficácia colectiva, o que por sua vez aumenta a auto-eficácia pois, o facto de participar num colectivo eficaz induz a necessidade do indivíduo se apresentar ao nível do grupo.
3. Aumento da valência intrínseca do alcance dos objectivos – o líder apresenta objectivos consistentes com o que ele representa, através de uma articulação entre a missão do grupo e a visão para o grupo. Os seguidores apreendem assim melhor o significado do alcance de tais objectivos, pois são consistentes com o seu auto-conceito.
4. Instigam a fé num futuro melhor – o líder promove uma visão de futuro, distante e difícil de mensurar. Apresenta objectivos vagos e resultados utópicos. Para os seguidores, a existência de fé num futuro melhor é, por si só, uma condição de satisfação.
5. Fomento de empenho pessoal – o líder internaliza nos seus seguidores um empenho incondicional, em termos pessoais e morais, na partilha comum da visão, missão e objectivos. Assim, promove nos seguidores uma disposição contínua para a manutenção da relação, das acções e dos esforços, independentemente de factores materiais.

Estes efeitos representam três processos psicológicos:

- Identificação pessoal – refere-se à situação em que determinado indivíduo procura/deseja ser como outra pessoa ou mesmo ser essa pessoa. Neste sentido, quando a identificação pessoal é muito forte, os seguidores procuram imitar o líder, no que diz respeito às suas competências, valores e comportamentos.
- Identificação social – ocorre quando as pessoas tentam pertencer ou se sentem bem em pertencer a determinado grupo ou organização. Um líder capaz de criar uma identidade social consegue relevar a sua importância no auto-conceito dos indivíduos.
- Internalização – refere-se à incorporação de valores, os quais passam a ser princípios orientadores. Alguns destes valores podem estar associados com o grupo ou com o líder.

O modelo apresentado pressupõe a existência de algumas condições para a emergência e eficácia da liderança carismática:

- a) Quando a actividade do grupo ou organização está fortemente relacionada com os valores sociais dominantes a que os potenciais seguidores estão expostos.
- b) Quando a situação não favorece uma liderança baseada na recompensa e punição, quando os objectivos de desempenho não podem ser especificados e mensurados e, quando os líderes não podem associar as recompensas à performance individual.
- c) Em situações de forte instabilidade e incerteza interna e externa.

2.1.4.1.3. Teoria Atribucional

Conger e Kanungo (1987;1998) e Conger (1989) propuseram uma teoria na ideia de que o carisma é um atribuído por parte dos seguidores do líder. A atribuição desta qualidade “carismática” está dependente das qualidades intrínsecas do líder, bem como das características da situação. As qualidades do líder são evidenciadas através das suas capacidades e comportamentos, enquanto que as condições favoráveis podem ser exógenas ou provocadas pelo próprio líder.

Quadro 11. Factores que promovem a atribuição de qualidades carismáticas ao líder

Comportamentos e capacidades do líder	<ul style="list-style-type: none">a) Visão discrepante do status quo mas que se encontre na latitude de aceitação dos seguidores. Não pode ser excessivamente radical, pois pode dar uma noção de incompetência ou desvario;b) Utilização de métodos não convencionais para o alcance do objectivo idealizado;c) Assunção de auto-sacrifícios e riscos pessoais no alcance da visão idealizada;d) Elevada auto-confiança nos seus propósitos;e) Inspiração dos seguidores através de fortes apelos motivacionais;f) Capacidade que reconhecer oportunidades que os outros não vislumbram.
Condições favoráveis	<ul style="list-style-type: none">• Situações de crise• Situações provocadas pelo líder:<ul style="list-style-type: none">- criação de sentimentos de insatisfação face às condições vigentes;- criação da percepção nos seguidores que as formas convencionais de actuação já não são suficientes para fazer face à estratégia em curso.

Fonte: Construído a partir de Conger e Kanungo (1987;1998) e Conger (1989)

Quando os seguidores atribuem ao líder “carisma” são despelotados dois fenómenos simultâneos nos seguidores: (1) a tentativa de imitação do líder e (2) a incorporação dos

valores e crenças defendidos e comunicados pelo líder. Conger (1989) defende que o ideal para organização é que haja prevalência do segundo fenómeno.

2.1.4.1.4. O seguidor na relação carismática

Klein e House (1995) propuseram o estudo do carisma numa lógica de reciprocidade, ou seja, só existe uma relação carismática se, por um lado, existir um líder com características excepcionais e, por outro, se existirem pessoas que estejam receptivas a seguir este tipo de líder. A inovação desta teoria é o seu enfoque nos seguidores, ou seja, os autores não se preocuparam em estudar o líder, mas sim, em estudar as características dos seguidores mais propensos a este tipo de relação. Os resultados da sua revisão de literatura, focalizada nas características dos seguidores, estão resumidos no Quadro abaixo.

Quadro 12. Características distintivas dos seguidores

Respostas da Literatura	Assunções
- Os seguidores mais receptivos ou susceptíveis ao carisma são aqueles indivíduos que estão vulneráveis e/ou estão à procura de um significado ou direcção para a sua vida.	- Os líderes nas relações carismáticas são mais fortes, pelo menos em parte, porque os seguidores são fracos.
- Os seguidores não são fracos, apenas são compatíveis e sentem-se confortáveis com a visão e estilo do líder.	- Os líderes nas relações carismáticas são mais fortes, pelo menos em parte, porque os seguidores concordam com eles.
- Os seguidores envolvidos em relações carismáticas não apresentam diferenças significativas daqueles que não têm este tipo de relação.	- Os líderes com qualidades carismáticas são tão extraordinários que os seguidores, independentemente das suas características individuais, acabam por ceder à sua influência.

Fonte: Construído a partir de Klein e House (1995)

2.1.4.1.5. Retorno à lógica contingencial

Shamir e Howell (1999) chamaram à colação o facto das novas teorias da liderança apresentarem um retorno à abordagem do “the best way” e à procura da universalidade. Apesar de reconhecerem que estudos como o Project GLOBE evidenciam a aceitação intercultural de determinadas características de liderança como sendo promotoras da sua eficácia, consideram relevante refinar e enriquecer a ligação entre a teoria carismática e o contexto organizacional. Consideram que a análise macro-organizacional é relevante na moderação e determinação dos processos de liderança e, portanto, que a teoria da liderança deve focalizar-se numa análise da macro-estrutura da organização e não no estudo estrito das características de pequenos grupos ou tarefas específicas verificadas no seio da organização – lógica contingencial anterior. Neste sentido, fazem renascer a lógica contingencial como um vector relevante de investigação.

Shamir e Howel (1999) enunciam um conjunto onze variáveis contextuais e, para cada uma delas, definem as condições que inibem ou promovem a emergência de uma liderança carismática.

Quadro 13. Condições favoráveis e inibidoras da emergência da liderança

Variáveis contextuais	Liderança Carismática	
	Condições de Emergência	Condições de Inibição
Ambiente organizacional	Instável (incerteza, desregulação)	Estável
Fases do ciclo de vida organizacional	Iniciais e Finais (empreendedora e colaboração/renovação)	Intermédias (crescimento e maturidade)
Tecnologia	Quando a tecnologia não soluciona os problemas. Não reduz a incerteza	Quando a tecnologia substitui a ambiguidade de procedimentos e decisões. Limita a valorização do conhecimento, experiência e intuição
Tarefas	Complexas e desafiantes	Claras e standartizadas

(Continuação)

Objectivos	Ambíguos	Claros e mensuráveis
Estrutura organizacional	Orgânica (mais flexíveis)	Mecanicista (mais rígidas e estruturadas)
Cultura organizacional	Adaptativa à envolvente	Não adaptativa
Estilo de controlo e coordenação organizacionais	Clã – regulada pela partilha de valores, crenças e confiança mútua	Mercado – regulada pelo mercado e mecanismos de preços Burocrática – regulada por regras, políticas, standartização e hierarquia de autoridade
Sucessor na liderança	Novo ou sucessor de um líder não carismático	Estabelecido ou sucessor de um líder carismático
Níveis hierárquicos	Mais elevados	Mais baixos
Relação entre os valores sociais dominantes e os objectivos organizacionais	Consistente	Inconsistente

Fonte: Construído a partir de Shamir e Howell (1999)

A interpretação do Quadro acima apresentado deve ser feita à luz dos princípios das Teorias Contingencias, ou seja, não devemos fazer uma análise isolada por variável contextual, mas sim, uma análise que se baseie na ideia de que muitas destas variáveis podem ocorrer em simultâneo. Por exemplo, uma determinada organização pode estar inserida num ambiente fortemente instável, numa fase intermédia de desenvolvimento, ser altamente tecnológica, ter as tarefas devidamente estruturadas e existir uma inconsistência entre os valores sociais dominantes e os seus objectivos.

Por outro lado, os autores referem que o facto de existirem condições propícias para a emergência da liderança carismática, não significa que a mesma surja. Do mesmo modo, o facto de existirem um conjunto de condições inibidoras da liderança carismática, pode dificultar a sua emergência, mas não significa que a mesma não possa emergir.

2.1.4.1.6. A outra face do carisma

Neste subcapítulo pretendemos abordar uma outra vertente do estudo da liderança carismática, ou seja, os efeitos potencialmente negativos que a mesma apresenta quando os líderes tentam alcançar os seus objectivos sem olhar à propriedade dos meios que utilizam.

De acordo com Conger (1990) as características extraordinárias intrínsecas a um líder carismático, quando levadas ao extremo, podem contribuir para o seu insucesso pessoal e para o insucesso da organização que lidera. Conger (1990) apresenta como exemplos: o excesso de auto-confiança, a necessidade excessiva de protagonismo e o apego excessivo à visão apresentada, entre outros.

A comunidade científica tem investigado o que diferencia os líderes carismáticos positivos dos líderes carismáticos negativos. A linha de investigação que tem tido maior aceitação é aquela que baseia a diferenciação destes dois tipos de líderes com base nos valores e personalidade dos líderes.

Quadro 14. Características dos líderes positivos e dos líderes negativos

Características	Líder positivo	Líder negativo
Orientação para o poder	Socializada	Personalizada
Estilo de Decisão	Participada	Centralizada
Objectivos	Seguidores, organização	Auto-engrandecimento

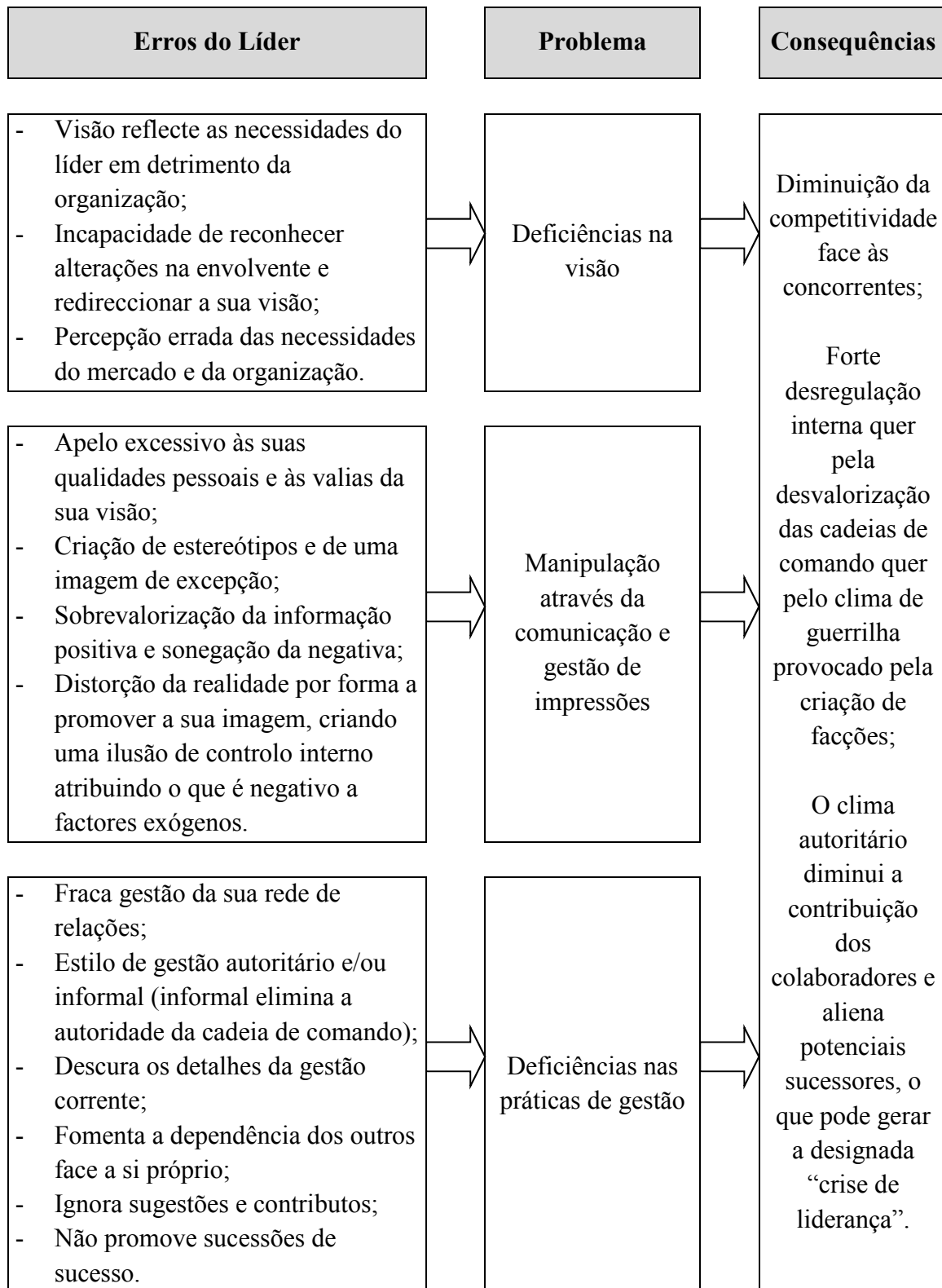
Fonte: Construído a partir de Yulk (2005)

O líder positivo é aquele que apresenta uma orientação para o poder socializada, isto é, aquele cujos processos de influência se focalizam na internalização de valores e na promoção da ideologia. A partilha de informação e as recompensas visam reforçar comportamentos congruentes com a missão e objectivos da organização.

O líder negativo é aquele que apresenta uma orientação para o poder personalizada. Os seus processos de influência são baseados na identificação pessoal, promovendo o seu domínio pela fraqueza e dependência dos seus seguidores. Os processos de decisão relevantes são centralizados, manipulando informação, por forma a manter a sua imagem de infalibilidade e competência.

Em 1990, Conger publicou um artigo cujo objectivo foi o de indentificar quais eram os factores associados à liderança que poderiam induzir efeitos negativos nos seus seguidores e na sua organização. Em resultado da sua investigação apresenta três factores que podem promover estas consequências indesejadas: (1) deficiências na visão; (2) manipulação através da comunicação e gestão de impressões e (3) deficiências nas práticas de gestão.

Figura 3. Consequências negativas da liderança



Fonte: Construído a partir de Conger (1990)

Em resultado da análise da Figura 3, pode constatar-se que os factores que diferenciam os líderes carismáticos positivos dos líderes carismáticos negativos resultam, em larga medida, de excessos do líder carismático, ou seja, os efeitos positivos da liderança carismática podem rapidamente transforma-se em efeitos negativos. Para que tal aconteça, basta que o líder comece a centra-se em si próprio e a descurar os elementos fundamentais que o rodeiam e influenciam os seus objectivos, nomeadamente: o meio envolvente externo e o meio envolvente interno, com especial relevância para os seus seguidores.

2.1.4.2.Liderança Transformacional

2.1.4.2.1. A semente e o germinar da planta

Segundo Bass (1990), a origem desta teoria tem por base a obra de Burns (1978). É nesta publicação, em que o autor reflecte sobre os líderes políticos, que surgem pela primeira vez os conceitos “Transformacional” e “Transaccional”. Para Burns (1978), estes conceitos representam dois pólos opostos de estilos de liderança por parte dos políticos. O primeiro, está associado à moralidade e ética políticas, enquanto que o segundo está associado a relações de troca.

Para Burns, o líder transformacional “...*olha para os motivos potenciais dos seguidores, procura satisfazer as suas necessidades mais elevadas [...] . O resultado [...] é uma relação de elevação e estima mútua que converte seguidores em líderes e pode converter os líderes em agentes morais.*” (Burns, 1978:4)

Os transaccionais abordam os seguidores numa perspectiva de troca “...*trabalho por votos, ou subsídios por contribuições para as campanhas. Tais transacções compreendem a magnitude das relações entre líderes e seguidores, especialmente em grupos, legislaturas e partidos.*” (Burns, 1978:3)

Estes conceitos, foram considerados por Bass (1985;1995;1999), House e Aditya (1997), Shashkin (2004) e Yulk (1989;2005), entre muitos outros, como os fundamentos da liderança moderna e de uma das obras mais importantes nesta área – *Leadership Beyond Expectations*, da autoria de B. Bass, publicada em 1985.

Na sua obra, Bass (1985) apresenta algumas diferenças face a Burns (1978). As diferenças mais relevantes são: o facto de B. Bass não considerar a liderança transformacional como um pólo oposto da liderança transaccional (considera que os líderes eficazes exercerão os dois tipos de liderança consoante as contingências) e o facto de se descolar da moralidade “obrigatória” dos líderes transformacionais, ou seja, admite a possibilidade do líder transformacional provocar consequências negativas (considera aliás, no seu livro, Adolf Hitler como um líder transformacional).

Para mensurar estes dois conceitos Bernard Bass desenvolveu um questionário designado por Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), ainda hoje utilizado pela comunidade científica, após diversas actualizações e revisões do mesmo. Na sua obra, Bass (1985) apresenta três tipos de comportamentos em função da interpretação dos resultados que fez da aplicação do seu questionário a alunos de MBA.

Quadro 15. Comportamentos Transformacionais e Transaccionais

Liderança Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> - Carisma - Consideração individualizada - Estimulação intelectual
Liderança Transaccional	<ul style="list-style-type: none"> - Recompensa contingente - Gestão por excepção

Fonte: Adaptado de Bass (1985)

De forma sucinta eis o corpo teórico, apresentado por Bass (1985), para suportar os resultados estatísticos obtidos.

No que respeita aos comportamentos transformacionais, o carisma apresenta-se como um atributo que comporta energia, auto-confiança, assertividade e ambição. Surge em momentos de crise ou desordem, associa-se à alteração da “velha ordem”, à quebra da continuidade, ao

risco, ao movimento contínuo e à mudança. Na sua análise, um subfactor do carisma foi detectado, a liderança inspiracional. Para o autor, os líderes carismáticos são, na sua maioria, inspiracionais. Contudo, esta inspiração não tem necessariamente que estar associada à liderança carismática. Pode emergir como resultado de atitudes dos nossos colegas, de símbolos, de patriotismo, entre outros. Apesar desta clarificação, o autor, apresenta a inspiração como factor essencial de motivação e de interiorização de sentimentos de auto-confiança, por parte dos subordinados.

De forma clara, B. Bass, restringe a liderança inspiracional àquela que emprega ou acrescenta qualidades emocionais, não intelectuais, ao processo de influência. Apela à simbologia e imagens persuasivas, faz apelos emocionais à competitividade, ao poder, à afiliação e ao altruísmo.

No que respeita à consideração individualizada, o autor revela que no seu estudo os líderes são frequentemente benevolentes com os seus subordinados. Tendem a ser amigáveis, informais, a tratar os subordinados como iguais a si próprio, dão conselhos, apoiam e motivam o desenvolvimento pessoal dos seus subordinados. Neste contexto, apresenta várias formas de expressar este tipo de consideração:

- a) Apelar pelo trabalho bem feito;
- b) Apontar construtivamente as fraquezas dos seus subordinados;
- c) Promover a auto-confiança através da atribuição e/ou participação em projectos especiais, por exemplo, delegando competências;
- d) Promover a aprendizagem dos subordinados aproveitando os talentos específicos de cada um.

A estimulação intelectual é entendida pelo autor como o incremento e alteração nos seguidores da sua consciência e capacidade de resolução de problemas, de pensamento e imaginação, de valores e crenças. A estimulação intelectual é como que um salto discreto na capacidade de conceptualização, compreensão e discernimento da natureza dos problemas, bem como, na sua capacidade de resolução dos mesmos. Defende que não é um processo rápido de resolução de problemas, antes um contínuo com vista a potenciar as capacidades dos seguidores em todas as fases do problema: análise; formulação; implementação; interpretação e avaliação.

Apresenta-se assim, em nosso entendimento, um fundamento para os princípios transformacionais imbuídos nos subordinados, delineados pelo autor: incremento da preocupação com os resultados; transcendência dos interesses individuais em prol do colectivo e activação das suas necessidades mais elevadas.

No que respeita aos comportamentos transaccionais, a remuneração contingente, apresenta-se, no meu entendimento, claramente na linha da Teoria Path-goal, apresentada anteriormente. O autor para explicitar tal processo recorre aos textos de Blanchard e Johnson, publicados em 1982. Os líderes incorrem neste comportamento quando:

- Estabelecem objectivos com os subordinados;
- Clarificam que performance é necessária para o alcance dos objectivos;
- Relevam o que os subordinados experientes fazem correctamente;
- Chamam a atenção aos subordinados experientes quando estão a executar incorrectamente as tarefas.

Com esta ilustração o autor pretende distinguir os dois tipos de comportamentos, ou seja, atribui à remuneração contingente uma dimensão activa na gestão, enquanto que atribui uma dimensão passiva à gestão por excepção. Na gestão por excepção, o líder apenas intervém quando verifica algo de errado no normal funcionamento do grupo ou da organização, recorrendo a punições contingentes (penalizações, censura, despedimento) e medidas correctivas.

Subjacente a estes dois comportamentos, mais do que o princípio das ideias substantivas, está o princípio da eficiência dos processos. O líder recompensa pela obtenção da performance combinada e pune pelo seu incumprimento. Estamos assim em condições de evidenciar os três pontos-chave considerados na liderança transaccional: a identificação das necessidades e objectivos dos seguidores, contribuindo para o alcance dos seus propósitos; a clarificação de regras e procedimentos e a recompensa pela execução de tarefas e performance dos subordinados.

Com o passar dos anos e muita investigação, algumas alterações têm vindo a ser feitas ao modelo inicial. Uma delas foi a substituição da designação carisma por influência idealizada, por um lado, pelo facto do termo apresentar vários significados nos meios de comunicação

social e na população em geral e, por outro, este termo estar na Europa e Ásia associado a personagens ditatoriais, como Mussolini e Hitler (Bass, 1995). Resultado de estudos empíricos e análises estatísticas, nomeadamente as realizadas por Hater e Bass (1988) e Yammarino e Bass (1990), a gestão por excepção foi decomposta em activa e passiva. Estes refinamentos foram integrados na teoria por Bass e Avolio (1990). Neste artigo, introduziram também um novo item transformacional que incluía a comunicação de uma visão apelativa, a utilização de símbolos para focalizar o esforço dos subordinados e a modelação de comportamentos apropriados. Esta nova componente foi designada inspiração motivacional, mais tarde denominada por Liderança inspiracional. Relativamente aos comportamentos transaccionais foi também introduzida a componente “laissez-faire” por forma a espelhar a não liderança, isto é, a ausência de acção mesmo quando ela é objectivamente necessária (Bass, 1999).

Díaz-Sáenz (2011) apresenta os desenvolvimentos mais recentes da Teoria Transformacional baseado em Bass e Riggio (2006).

Quadro 16. Componentes da liderança transformacional e da liderança transaccional

Tipos de liderança	Componentes	Descrição
Transformacional	Influência idealizada	O líder adopta comportamentos que activam fortes emoções nos seguidores, suscitam a confiança e a identificação destes com ele, influenciam os seus ideais e os aspectos “maiores da vida”.
	Liderança inspiracional	O líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores, actua como um modelo de comportamentos, instiga optimismo.

	Estimulação intelectual	O líder estimula a tomada de consciência dos problemas, dos seus próprios pensamentos e imaginação. Ajuda-os a reconhecerem as suas próprias crenças e valores. Fomenta-lhes o pensamento inovador/criativo. Incita-os a questionarem as suas assunções.
	Consideração individualizada	O líder presta atenção às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, fornece-lhes feedback, delega-lhes responsabilidades.
Transaccional	Recompensa contingente	O líder clarifica o que o seguidor deve fazer para ser recompensado pelo seu esforço.
	Gestão por excepção activa	O líder monitoriza o desempenho dos seguidores e adopta acções correctivas, caso estes não alcancem os padrões estabelecidos.
	Gestão por excepção passiva	O líder aguarda que os problemas ocorram para posteriormente aplicar medidas correctivas.
	Liderança “laissez-faire”	O líder como que negligencia os processos de influência sobre subordinados.

Fonte: Adaptado de Bass e Riggio (2006)

Segundo Diaz-Sáenz (2011) outro modelo relevante para a medir a liderança transformacional foi o desenvolvido por Podsakoff *et al.* (1990). O seu modelo foi criado com base em definições de constructos encontrados numa revisão de todos os trabalhos que examinavam comportamentos relacionados com líderes transformacionais, incluindo o trabalho de Bass (1985). No seu modelo desenvolveram medidas para 6 comportamentos associados à liderança transformacional. Este deu origem ao questionário designado por Transformational Leadership Inventory.

Quadro 17. Comportamentos medidos pelo Transformational Leadership Inventory

Comportamentos	Descrição
Identificar e articular a visão	Comportamento da parte do líder com o objectivo de identificar novas oportunidades para ele, para a sua unidade ou organização, desenvolver, articular e inspirar nos outros a sua visão de futuro.
Proporcionar o modelo apropriado	Comportamento da parte do líder que dá o exemplo para os colaboradores seguirem que é consistente com os valores que o líder enuncia.
Promover a aceitação dos objectivos de grupo	Comportamento da parte do líder com o objectivo promover a cooperação entre colaboradores e conseguir que eles trabalhem em conjunto por forma a alcançar o objectivo global.
Expectativas de performance elevada	Comportamento da parte do líder que demonstra as suas expectativas de excelência, qualidade e elevada performance por parte dos seguidores.
Fornecer apoio individualizado	Comportamento por parte do líder que indica se ele ou ela respeita os seus seguidores e se preocupa com os seus sentimentos e necessidades pessoais.
Estimulação intelectual	Comportamento por parte do líder que desafia os seguidores a reexaminarem algumas das suas concepções acerca do seu trabalho e a repensarem como ele pode ser executado.

Fonte: Construído a partir de Podsakoff *et al.* (1990)

Segundo Díaz-Sáenz (2011) este modelo também tem tido uma forte aceitação na comunidade científica. Segundo ele, é o segundo questionário mais utilizado em estudos relacionados com liderança transformacional, sendo que o primeiro ainda continua a ser o MLQ version 5X de Bernard Bass. Este questionário tem sido utilizado em vários países e em diferentes contextos, como sejam: (1) EUA; México, Grécia, China; e (2) bombeiros; força de vendas; bancos; universidades e indústrias transformadoras, respectivamente.

2.1.4.2.2. Estudos descritivos

Paralelamente à investigação baseada em métodos quantitativos, surgiram, na década de oitenta os primeiros estudos de liderança baseados em métodos qualitativos. Os expoentes e pioneiros desta linha de investigação foram Bennis e Nanus (1985) e Kouzes e Posner (1987). Estes autores deram início ao estudo da liderança transformacional através de técnicas de observação directa e análise de conteúdos, nomeadamente associadas a entrevistas feitas a líderes com reconhecido mérito.

Os resultados destes estudos qualitativos corroboraram as ideias principais de B. Bass, ou seja, os líderes que tinham sido objecto de investigação demonstravam ser pessoas normais quer em termos de comportamento, personalidade e aparência. Cumulativamente, muitos deles apresentavam poucas características dos denominados “líderes carismáticos”. Podemos assim concluir que, os resultados das investigações realizadas no âmbito da liderança transformacional, independentemente da metodologia adoptada, determinaram que o carisma é uma componente relevante num líder transformacional, mas não é condição suficiente para o seu sucesso.

Em resultado das suas investigações a líderes reputados, Bennis e Nanus (1985) corroboraram alguns dos pressupostos transformacionais desenvolvidos por Bass (1985). Bennis e Nanus (1985), confirmaram nomeadamente que os líderes por eles estudados: (a) apresentavam uma visão acerca de um futuro desejável e possível na sua organização; (b) demonstravam compromisso com a sua missão através dos seus comportamentos e decisões; (c) canalizavam as energias colectivas dos seus colaboradores na prossecução da sua visão comum.

Kouzes e Posner (1987) investigaram o fenómeno transformacional numa vertente mais comportamental. Em resultado da análise que fizeram aos conteúdos das entrevistas realizadas propuseram um modelo baseado em 5 práticas de liderança promotoras de uma liderança eficaz, consubstanciado em dez comportamentos-chave. Kouzes e Posner (2002a) apresentam um quadro síntese do seu modelo (Quadro 18).

Quadro 18. Práticas de liderança

Práticas	Comportamentos
Modelar o caminho	<ul style="list-style-type: none">- Clarificação dos valores pessoais;- Dá o exemplo alinhando as suas acções com os valores partilhados.
Inspirar uma visão partilhada	<ul style="list-style-type: none">- Visiona o futuro através de possibilidades excitantes e enobrecedoras;- Alinha os outros numa visão comum através da partilha de aspirações.
Desafiar os processos	<ul style="list-style-type: none">- Procura oportunidades e caminhos inovadores para a mudança, crescimento e melhoria de processos;- Experimenta riscos gerando constantemente pequenas vitórias e aprendendo com os erros.
Promover a actuação dos outros	<ul style="list-style-type: none">- Fomenta a colaboração através da promoção de objectivos colectivos e da construção de confiança;- Fortalece os outros pela partilha de poder.
Encorajar o coração	<ul style="list-style-type: none">- Reconhece a contribuição dos colaboradores mostrando apreço pela excelência individual;- Celebra as vitórias criando um espírito colectivo.

Fonte: Adaptado de Kouzes e Posner (2002a)

Para Dorfman (2003) e House e Aditya (1997), as investigações de Nanus (1985) e Kouzes e Posner (1987) representaram um importante contributo para a comunidade científica, pois não só contribuíram para uma melhor compreensão do fenómeno transformacional, como foram os mentores de uma nova linha de investigação associada à liderança transformacional – a liderança visionária.

Sashkin (1988) fez a primeira tentativa de operacionalização e sistematização do conceito de liderança visionária. Sashkin (1988) apresenta um modelo de liderança transformacional onde considera os comportamentos visionários, como o elemento central da liderança transformacional. Para além do comportamento visionário, Sashkin apresenta outros cinco comportamentos: (1) chamar a atenção dos outros para assuntos-chave de forma criativa e não

convencional; (2) comunicação interpessoal efectiva; (3) demonstrar confiabilidade; (4) mostrar respeito por si próprio e pelos outros e (5) correr riscos pessoais.

Nanus (1992) prosseguiu o trabalho iniciado por Sashkin, não numa lógica de definição do conceito de liderança visionária, mas numa lógica de enunciar personalidades históricas que exemplificassem o que era um líder visionário. De entre os muitos exemplos apresentados, por Nanus (1992) gostaríamos de relevar Abraham Lincoln, como abolicionista da escravatura, e os fundadores da declaração de independência dos Estados Unidos.

Na sua obra Nanus, (1992) enuncia claramente o que para ele é, e não é visão. Para ele, visão é uma ideia de “...*futuro realista, credível e atractiva...*” (Nanus, 1992:8). De igual forma, considera que visão não é algo de profético, factual e estático.

B. Nanus apresenta-nos o líder visionário como sendo um batedor de trilhos, um agente de mudança, um comunicador e um treinador.

- **Batedor de trilhos** – escolhe o ponto de chegada e indica a direcção segundo a qual as energias da organização devem ser canalizadas;
- **Agente de mudança** – cataloga o ambiente interno e antecipa a organização na adaptação a alterações externas futuras;
- **Comunicador** – promove fortes redes de relações internas e externas com vista à obtenção de boas ideias, recursos e informação;
- **Treinador** – constrói equipas, serve de mentor e exemplo colectivo.

B. Nanus releva no líder visionário a função de desenvolvimento e implementação da visão adequada à sua organização. Para tal, estabelece um conjunto de passos que procuram sistematizar os processos conducentes ao seu sucesso.

No que diz respeito ao desenvolvimento da visão exalta o primado da informação, ou seja, quanto maior for o suporte informacional da decisão, maior será a probabilidade de escolher a visão certa. Nos passos enunciados, expressa a necessidade de um conhecimento profundo da

realidade da organização e da envolvente em que está inserida. Contempla também a necessidade de elaboração de cenários e perspectivas de evolução futura da sociedade, por forma a que a construção da sua visão seja ajustada à realidade que se lhe afigura como a mais provável.

É assim, com base neste conjunto de pressupostos gerais, que na realidade se reflectem muitas vezes em simulações estatísticas e jogos probabilísticos, que o líder deve suportar a decisão da escolha de uma visão, por alternativa às restantes estudadas e ponderadas.

No que respeita à implementação da visão, o autor releva a importância das capacidades comunicacionais, do trabalho em rede e da capacidade do líder se tornar percebido pelos outros como a personalização da visão. Neste processo, o autor não deixa de referir a necessidade de redefinições constantes da mesma, bem como a capacidade de aceitação de novas propostas e contributos como quesitos fundamentais a deter pelo líder, por forma a garantir o sucesso da visão.

2.1.4.2.3. A contingencialidade do paradigma transformacional

Bass (1985) e Popper e Zakkai (1994) foram alguns dos investigadores que se propuseram a analisar quais as condições situacionais ou contextuais mais favoráveis para a emergência da liderança transformacional.

Neste sentido, Bass (1985) apresentou um conjunto de variáveis que, em seu entendimento, favoreciam o aparecimento dos dois tipos de liderança por ele postulados: a liderança transformacional e a liderança transaccional. Estas variáveis estavam associadas às características do meio envolvente da organização e às características do líder, quer em termos de personalidade, quer em termos do tipo de valores por ele defendidos.

Quadro 19. Condições de emergência da liderança transformacional e transaccional

Variáveis	L. Transformacional	L. Transaccional
Ambiente externo (condições económicas, sociais, históricas e culturais)	Desestruturado	Estruturado
Ambiente interno (tarefas, colegas, superiores, subordinados)	Ambíguo	Objectivo
Personalidade e valores do líder	Mudança, inovação, motivação	Continuidade e eficiência

Fonte: Construído a partir de Bass (1985)

Os líderes transformacionais tendem a emergir em sociedades desreguladas, em ambientes de ruptura gerados pela desordem e insatisfação. Por contraponto, em sociedades estruturadas, onde as instituições económicas apresentam um status razoável, tende a aparecer a liderança transaccional.

Quando o ambiente interno é ambíguo, ou seja, quando a estrutura e os objectivos não são claros mas os membros são instruídos e a confiança é elevada, tendem a emergir os líderes transformacionais. Em organizações mecanicistas, onde a estrutura e os objectivos estão perfeitamente definidos, tendem a emergir os líderes transaccionais.

Finalmente, os líderes que se preocupam com as pessoas e com a organização e se apresentam como indivíduos determinados, auto-confiantes, energéticos, promotores de alterações constantes e motivados para liderar, tendem a ter comportamentos transformacionais. Quando o seu enfoque reside nos processos, isto é, na preocupação com o normal funcionamento da organização e na sua eficiência, apresentam-se como líderes transaccionais.

Pawar e Eastman (1997) estudam o fenómeno da liderança transformacional não na lógica das condições que favorecem a emergência da liderança transformacional, mas nas condições que propiciam a sua aceitação por parte da organização.

Na sua investigação, Pawar e Eastman (1997) identificam quatro variáveis contextuais que determinam o influenciam a receptividade das organizações a fenómenos de liderança

transformacional: (1) orientação organizacional; (2) organização do sistema de tarefas; (3) estrutura organizacional e (4) modo de governo organizacional.

Quadro 20. Receptividade das organizações à liderança transformacional

Variáveis contextuais	Maior receptividade	Menor receptividade
Orientação organizacional	Adaptação	Eficiência
Sistema de tarefas	Técnico	Relacional
Estrutura organizacional	Adhocrática ou estrutura simples	Burocrática mecanicista e profissional ou divisionada
Modo de governo	Clã	Mercado ou Burocrático

Fonte: Construído a partir de Pawar e Eastman (1997)

Dois dos principais objectivos de cada organização são a eficiência e a adaptação. Os períodos de eficiência resultam da estabilidade organizacional e são caracterizados pela procura do máximo de “outcomes” com os recursos disponíveis. Nestes momentos de estabilidade e eficiência a organização, segundo os autores, necessita mais de uma gestão administrativa do que de uma liderança transformacional. Isto é, nestes períodos, a organização está mais receptiva ao tipo de liderança transaccional. Por contraponto, os períodos de adaptação, geralmente mais curtos que os períodos de eficiência, pressupõem uma necessidade de mudança. Esta mudança é em regra despoletada ou pela necessidade de acompanhamento das alterações externas ou pela incompatibilidade entre a performance actual e a performance desejada. Estes momentos apresentam-se de maior receptividade à liderança transformacional, pois muitas vezes é necessária a criação e implementação de uma nova visão, com o conseqüente processo persuasivo de alinhamento das “tropas”.

A coordenação do sistema de tarefas é uma função organizacional fundamental ao alcance dos objectivos estabelecidos. No entanto, esta coordenação requer previsibilidade, algo que no ambiente organizacional é muito difícil de conseguir, dada a incerteza e as alterações constantes que se verificam. Segundo os autores, as organizações resolvem este conflito entre a necessidade de previsibilidade e a incerteza ambiental, dividindo o sistema de organização de tarefas em duas partes: uma de cariz técnico e outra de cariz relacional.

Nas unidades de cariz técnico tentam reduzir-se ao máximo as influências externas, introduzindo um sistema de análise racional com o mínimo de variáveis possíveis. A diminuição do nível de incerteza e de conflito promove a coordenação de tarefas técnicas, standartizadas e rotineiras. Esta tentativa de eliminação de turbulências e a procura de previsibilidade, reduzem fortemente o campo de acção transformacional.

As unidades de cariz relacional, desprotegidas da racionalidade técnica, vêem-se obrigadas a adaptar-se e a ajustar-se às contingências e constrangimentos ambientais. Dada a forte exposição à incerteza, as tarefas não podem ser standartizadas, nem rotineiras. Este ambiente de ambiguidade interna e clara exposição externa afigura-se como propenso à liderança transformacional.

Quanto à variação da receptividade transformacional em função da estrutura organizacional, os dados são claros. As estruturas adhocráticas e simples são claramente mais receptivas pelo facto de serem caracterizadas como bastante dinâmicas, pouco estruturadas e, pela sua dimensão, não conseguirem resistir às alterações ambientais pela força mas sim pela adaptação. As restantes estruturas apresentam-se bastante mais rígidas e resistentes à mudança. Esta resistência e pouco dinamismo resultam do facto de serem estruturas bastante pesadas com forte pendor hierárquico e burocrático.

O modo de governo que apresenta maior receptividade à liderança transformacional é o clã. Este modo de governo é caracterizado pela socialização organizacional conducente à coerência entre objectivos pessoais e colectivos. Promove a cooperação e o trabalho colectivo. Nos restantes modos de governo prima a satisfação dos interesses pessoais, dada a existência de regras claras e objectivos estabelecidos entre colaboradores e organização. A manutenção de relações está no modo de mercado associada ao alcance dos objectivos e no modo burocrático associada ao cumprimento dos procedimentos standartizados e ao respeito pela hierarquia de autoridade.

Neste modelo, os autores têm sempre subjacente o princípio da não exclusividade mútua, pois a sua óptica de análise é de um contínuo de liderança. Apresentam as suas ideias baseados no pressuposto que ao longo da evolução de cada organização existirão momentos de maior ou menor receptividade à liderança transformacional. Isto é, o grau de receptividade irá variar em

função dos diferentes níveis de desenvolvimento organizacional e dos condicionalismos ambientais.

2.1.4.2.4. Distinção entre liderança carismática e liderança transformacional

Uma das áreas de investigação das Novas Teorias da Liderança diz respeito à tentativa de compreensão da relação entre as teorias carismáticas e as teorias transformacionais. Um dos grandes argumentos de base para esta precisão teórica resulta do facto de muitos investigadores utilizarem os termos “carismático” e “transformacional” de forma indiferenciada. A ambiguidade e falta de consistência dos conceitos têm promovido um conjunto de análises e considerações, como sejam: Bass (1995;1996); Conger e Kanungo (1998); Kark, Shamir e Chen (2003); Pawar (2003); Pawar e Eastman (1997); Shamir et al. (1993).

As concepções dominantes podem ser assim sintetizadas:

- Conger e Kanungo (1998) defendem que os comportamentos associados à liderança transformacional são semelhantes aos considerados pela liderança carismática. Para estes autores, a pequena diferença existente diz respeito à perspectiva de análise, isto é, enquanto que a liderança carismática se focaliza na percepção que os seguidores têm dos comportamentos do líder, a transformacional apresenta o seu enfoque nos “outcomes” dos subordinados;
- Bass (1995;1996), Kark, Shamir e Chen (2003), Pawar (2003), Pawar e Eastman (1997) e Shamir et al. (1993), apresentam diferenças entre as teorias com base em comportamentos, processos e condições facilitadoras. Eis uma síntese dos argumentos:
 - O líder carismático pode não ser transformacional, mas o líder transformacional tem que apresentar uma componente de carisma;
 - O carisma é um componente necessário mas não suficiente para a ocorrência de um processo transformacional;
 - O líder carismático gere impressões, restringe informação, toma riscos pessoais e apresenta comportamentos pouco convencionais. O líder

transformacional desenvolve competências dos subordinados, delega funções, partilha informação e elimina controlos desnecessários;

- O líder carismático através dos seus processos de influência baseados na identificação pessoal, fomenta a dependência dos seguidores. O líder transformacional promove a identificação social, fomenta a eficácia individual e colectiva;
- Os líderes transformacionais podem ser encontrados em qualquer organização, a qualquer nível hierárquico. O aparecimento e emergência dos líderes carismáticos é bem mais raro pois a sua emergência depende de situações muito específicas;
- O líder carismático gera reacções mais extremas que o transformacional, pela impetuosidade das suas acções e pela maior clivagem social onde emerge.

Como se pode verificar, a distinção entre as duas teorias ainda não é suficientemente clara pois existem muitos pontos de contacto entre elas. Para agravar a situação, as teorias carismáticas têm vindo a ser alvo de revisões e “upgrades”, o que as tem aproximado ainda mais das teorias transformacionais.

2.1.5. Outras Teorias de Liderança

2.1.5.1. Teoria LMX

A Teoria Leader-member Exchange descreve os processos de relacionamento entre o líder e cada um dos seus subordinados, assim como as relações de troca que se desenvolvem ao longo dos tempos. O princípio desta teoria é que a relação de cada subordinado com o líder dentro de um grupo de trabalho é única, varia em termos de qualidade e deve ser estudada como um par (grupo de dois elementos – líder versus subordinado). Esta teoria rejeita as generalizações das percepções que os subordinados, como um todo, têm sobre o seu líder. (Danserau, Graen e Haga, 1975). Graen e Cashman (1975), sugerem que as relações de troca são formadas com base na compatibilidade pessoal e na competência do subordinado e, também numa relação de dependência mútua. Segundo Bauer e Green (1996), as expectativas são mútuas, por exemplo, o líder espera do subordinado elevada competência e, em troca o subordinado espera que o líder lhe delegue competências.

De acordo com esta teoria o líder desenvolve relações de elevadas expectativas mútuas apenas com uma minoria dos seus subordinados, por exemplo: assistentes e conselheiros. A qualidade desta relação “a dois” exerce influência significativa numa vasta variedade de resultados organizacionais. O subordinado espera realizar tarefas do seu agrado, delegação de competências, acesso a mais informação, participação nos processos de decisão. O líder espera iniciativa, esforço competência. como sejam: elevada performance; comportamentos, satisfação geral no trabalho e intenções de mudança. (Gerstner e Day, 1997; Ilies, Nahrgang e Morgeson, 2007; Yulk 2005).

Segundo Anand *et al.* (2011) o enfoque desta teoria numa relação de troca faz que esta seja bastante diferente de todas as teorias que se focalizam apenas nos comportamentos do líder. Na sua revisão de literatura relacionada com a Teoria LMX, entre 2002 e 2009, Anand *et al.* (2011:322) referem que tem existido uma evolução nas investigações que incorporam esta teoria: “(1) aumento da atenção ao contexto que rodeia as relações LMX, como as dinâmicas de grupo e a cultura nacional (2) muitos investigadores estão agora a explorar a teoria LMX numa perspectiva multinível e (3) tem existido um incremento de estudos conduzidos com amostras não americanas.”

2.1.5.2.Liderança Autêntica

Uma enorme variedade de definições de autenticidade do líder e de liderança autêntica tem sido apresentada ao longo dos anos (Gardner *et al.*, 2011). As concepções filosóficas mais antigas acerca da autenticidade na literatura de liderança remontam à década de sessenta do século passado e reflectem o princípio de que a autenticidade de uma organização se manifesta através da sua liderança (Novicevic *et al.*, 2006). Segundo Gardner *et al.* (2011), a primeira tentativa para formalmente definir e operacionalizar os constructos da autenticidade de liderança e da não autenticidade de liderança foi feita por Henderson e Hoy (1983).

O trabalho de Luthans e Avolio (2003) é geralmente considerado como o ponto de partida para o estudo da liderança autêntica (Caza e Jackson, 2011). Este trabalho consistiu numa “fusão” dos interesses de Avolio em “full-range leadership” , por exemplo Avolio (1999) e de Luthans no estudo dos comportamentos organizacionais positivos, por exemplo, Luthans (2002).

A definição de liderança autêntica apresentada por Luthans e Avolio (2003) é, segundo Gardner *et al.* (2011) uma das duas definições mais citadas como o pilar sobre o qual toda a teoria evoluiu. Assim, segundo Luthans e Avolio (2003:243) a liderança autêntica é “... *um processo que surge quer das capacidades psicológicas positivas quer de um elevado desenvolvimento do contexto organizacional, que resulta num maior auto-conhecimento e comportamentos positivos de auto-regulação por parte dos líderes e associados, promovendo o auto-desenvolvimento positivo. O líder autêntico é confiante, esperançoso, otimista, resiliente, transparente, moral e eticamente orientado para o futuro, e dá prioridade ao desenvolvimento dos seus associados para serem líderes. O líder autêntico não tenta coagir ou mesmo persuadir racionalmente os seus associados, mas sim os valores autênticos do líder, crenças e comportamentos servem para modelar o desenvolvimento dos associados.*”

Caza e Jackson (2011) apresentam uma síntese da investigação empírica sobre a liderança autêntica.

Quadro 21. Resumo da investigação em Liderança Autêntica

Autores	Principais resultados
Dasborough e Ashkanasy (2005) Estudo 1	Os seguidores descrevem interações emocionais negativas com os seus supervisores, atribuindo essas emoções negativas a: (1) inconsistência dos comportamentos do supervisor face a comportamentos passados; (2) Falhanço do supervisor em mante-los informados; (3) Falta de capacidades técnicas do supervisor; (4) Falta de preocupação do supervisor para além dos resultados.
Dasborough e Ashkanasy (2005) Estudo 2	A inconsistência dos líderes leva à manipulação, causando emoções negativas e reduzindo emoções positivas; As emoções positivas dos seguidores predizem confiança no líder e comportamentos transformacionais. As emoções negativas, confiança e liderança transformacional influenciam a intenção dos seguidores em se queixarem.
Eigel e Kuhnert (2005)	O Leadership Development Levels 5 (LDL 5) está associado à eficácia da liderança em todos os contextos, avaliada por experts neste assunto.
Jensen e Luthans (2006a)	Os seguidores que percebem os seus supervisores como mais autênticos reportaram maior satisfação no trabalho, mais compromisso com a organização e alegria no trabalho.

(Continuação)

Jensen e Luthans (2006b)	A auto-avaliação do capital psicológico por parte dos gestores é preditiva de auto-avaliação de níveis de uma liderança empresarial autêntica
Woolley <i>et al.</i> (2007)	Os seguidores que percebem os seus supervisores como mais autênticos reportaram um maior capital psicológico. Esta relação é predominantemente mediada pela avaliação que os seguidores dão aos seus supervisores em relação ao seu impacto positivo no ambiente de trabalho
Walumbwa <i>et al.</i> (2008) Estudo 1	Estrutura do factor de segunda ordem do Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) suportada; As amostras americanas e chineses mostraram equivalência de medidas.
Walumbwa <i>et al.</i> (2008) Estudo 2	A liderança autêntica medida pelo ALQ mostrou estar relacionada com a liderança ética e transformacional, no entanto, são realidades distintas; Os seguidores que percebem os seus supervisores como mais autênticos reportaram um maior compromisso organizacional e satisfação com o supervisor.
Walumbwa <i>et al.</i> (2008) Estudo 3	Os seguidores que percebem os seus supervisores como mais autênticos reportaram maior satisfação no trabalho e têm uma melhor avaliação por parte do seu supervisor, no que diz respeito à sua performance no trabalho.

Fonte: Adaptado de Caza e Jackson (2011)

Até ao momento grande parte da investigação publicada relativa à liderança autêntica tem uma base conceptual (Gardner *et al.*, 2011) e muito poucos estudos empíricos foram publicados (Caza e Jackson, 2011). Em nossa opinião é necessária mais investigação por forma a distinguir empiricamente o conceito de liderança autêntica dos conceitos de liderança ética e transformacional e mais investigação para corroborar a validade dos poucos instrumentos para medir a liderança autêntica existentes.

2.1.5.3.Liderança de Equipas

Segundo Burke *et al.* (2011:338) a liderança de equipas pode ser definida como o “*estabelecimento de processos afectivos, cognitivos e comportamentais necessários para facilitar os resultados de gestão (ou seja, adaptação, coordenação e acções integradas) e o desenvolvimento de equipas.*” “*A liderança de equipas é assim conceptualizada como um processo de satisfação das necessidades da equipa ao serviço da melhoria da eficácia da equipa*” (Morgeson *et al.*, 2009:4).

O estudo empírico e conceptual sobre a liderança de equipas explodiu na última década (Burke *et al.*, 2011) devido ao aumento da importância das equipas na gestão das organizações e à necessidade de se perceber quais os factores que podem promover a sua eficácia (Zaccaro *et al.*, 2001).

Segundo Zaccaro *et al.* (2001) a eficácia da performance das equipas depende de um conjunto fundamental de características: (1) os membros das equipas precisam de integrar com sucesso as suas acções individuais; (2) as equipas são obrigadas a trabalhar em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos, pelo que a necessidade de coordenação dos membros é fundamental; (3) a maioria das equipas contém membros que são responsáveis pelo estabelecimento de objectivos de grupo, por desenvolver e estruturar as equipas por forma a que estas alcancem a sua missão. O sucesso do líder no processo de estabelecimento desta organização é fundamental para a eficácia das equipas.

Zaccaro *et al.* (2001) e Burke *et al.* (2011) referem que a maior parte dos estudos sobre liderança de equipas têm-se focalizado em determinados factores (Quadro 22), considerando existir um conjunto de insuficiências nessas investigações.

Para Morgeson *et al.* (2009:3) “*...o trabalho de equipa é caracterizado por ciclos recorrentes de interacção mutuamente dependente.*”. Os ciclos temporais podem ser divididos em duas fases distintas: (1) Fase de Transição – as equipas envolvem-se no planeamento e avaliação de actividades destinadas a promover a realização dos objectivos; (2) Fase de Acção – as equipas realizam as actividades que contribuem para o alcance dos objectivos definidos.

Quadro 22. Revisão de tópicos estudados relativos à Liderança de Equipas

Autores	Tópicos
Fiedler (1964); Kerr <i>et al.</i> (1974)	Os processos de equipa considerados como efeitos moderadores
Hirokawa (1980); McGrath (1991)	Os processos de liderança como catalisadores fundamentais nos processos das equipas
Edmondson (1999); Wageman (2001)	O papel dos líderes na promoção da aprendizagem e adaptação de equipas
Morgeson (2005); Morgeson e DeRue (2006)	Como os líderes de equipas gerem determinados eventos que ocorrem no contexto das equipas
Druskat and Wheeler (2003)	O papel dos líderes na gestão das fronteiras das suas equipas
Chen <i>et al.</i> (2007); Eisebeiss <i>et al.</i> (2008)	Como as teorias tradicionais, nomeadamente a Teoria Transformacional, funciona num contexto de equipa
Klein <i>et al.</i> (2006)	O papel da dinâmica dos processos de delegações de liderança nas equipas
Carson <i>et al.</i> (2007); Day e Vance (2006)	Como os papéis de liderança são distribuídos/partilhados nas equipas

Fonte: Construído a partir de Zaccaro *et al.* (2001) e Morgeson *et al.* (2009)

A revisão apresentada é considerada por Morgeson *et al.* (2009) como insuficiente, pois: (1) a investigação tem-se focado com conjunto estreito de actividades de liderança; (2) a investigação empírica tem recaído nos modelos de liderança tradicionais quando se discute o papel da liderança de equipas; (3) a investigação tem-se focado nas estruturas formais de liderança de equipas. Em resultado destas críticas o autor releva a necessidade de se construir um “...quadro que integra a investigação de liderança de equipas e descreve um conjunto de caminhos onde a liderança se pode manifestar por si própria dentro de uma equipa”. Morgeson *et al.* (2009:2)

Quadro 23. Funções de Liderança de Equipas

Fases das equipas	Funções	Descrição
Transição	Compor a equipa	Seleccionar os elementos que constituam o mix de conhecimento, capacidades e competências necessárias para o alcance dos objectivos da equipa.
	Definir a missão	Deve ser clara e todos se devem identificar com ela, por forma a criar uma identidade comum.
	Estabelecer expectativas e objectivos	Devem ser estabelecidos objectivos e expectativas claras aos membros da equipa por forma a promover a sua motivação.
	Estruturar e planear	Devem ser clarificados os papéis de cada um, a metodologia de trabalho, estratégias e processos standardizados.
	Treinar e desenvolver a equipa	Devem ser detectadas as deficiências individuais e de grupo, por forma a que através da formação sejam ultrapassadas.
	Bom senso	Estar atento a alterações internas ou externas que possam afectar a coesão e performance da equipa. Deve saber identificar estas situações, saber interpretá-las e comunicar a sua ideia sobre como resolver estas questões.
	Fornecer feedback	Deve fornecer feedback dos resultados passados e presentes por forma a adaptar a equipa às necessidades futuras.

(Continuação)

Acção	Monitorizar a equipa	Deve monitorizar o grau de execução das tarefas, os recursos disponíveis para a equipa o ambiente externo à equipa e a performance individual dos membros da equipa.
	Gerir as fronteiras da equipa	Representar os interesses da equipa a indivíduos ou grupos externos à equipa e coordenar o tralhão entre equipas ou unidades funcionais.
	Desafiar a equipa	Encorajar a equipa a desafiar os processos e a performance existente.
	Performance da equipa	Garantir a execução das tarefas no tempo previsto e auxiliar os membros da equipa a completar as tarefas.
	Resolver problemas	Auxiliar a equipa na detecção de problemas, desenvolver e implementar soluções.
	Providenciar recursos	Disponibilizar recursos financeiros, matérias, informação e pessoas necessários para o cumprimento dos objectivos da equipa.
	Encorajar a auto-gestão	Encorajar os membros a resolverem os seus problemas individuais e de equipa por si próprios, por forma a evitar recorrer a consultores externos.
	Apoiar o clima social	Deve estar atento a potenciais atritos entre membros da equipa que possam prejudicar a performance do grupo. Deve preocupar-se com as necessidades de cada um, por forma a manter uma equipa constantemente junta, motivada e satisfeita com a sua performance.

Fonte: Construído a partir de Morgeson *et al.* (2009)

Burke et al. (2011) referem que para além da linha de investigação associada à perspectiva funcional da liderança de equipas (Zaccaro *et al.*, 2001; Morgeson *et al.*, 2009), também se

tem desenvolvido investigação na área: (1) das equipas virtuais; (2) de sistemas de equipas múltiplas e (3) liderança de equipas partilhada.

(1) No que diz respeito às equipas virtuais estas têm sido definidas como “*equipas cujos membros utilizam tecnologia em diversos graus para trabalhar através de fronteiras de localização, temporais e relacionais para realizar uma tarefa interdependente.*” (Martins *et al.*, 2004:808). Este ramo de investigação tem incidido em processos descritivos, reportando as vantagens e desvantagens das equipas virtuais. Pouco se sabe sobre o impacto da virtualidade em termos de tipos, formas, funções e comportamentos requeridos aos líderes destas equipas. (Powell *et al.*, 2004).

Bell e Kozlowsky (2002) apresentam uma tipologia de equipa virtual que pode facilitar a compreensão acerca dos comportamentos e funções de liderança requeridos. Esta tipologia enuncia que a virtualidade varia nas seguintes dimensões: distribuição temporal e espacial; modalidades de comunicação; limite de abrangência; ciclo de vida e papéis dos membros das equipas. Estas dimensões das equipas virtuais têm impacto nos processos motivacionais, cognitivos e afectivos que o líder deve promover para gerir e desenvolver a performance da equipa.

Esta corrente de investigação está numa fase inicial e necessita de mais investigação para se compreender quais os processos, funções e comportamentos dos líderes são mais eficazes neste tipo de equipas.

(2) A linha de investigação da liderança de sistemas de equipas múltiplas (SEM) é bastante recente. Os sistemas de equipas múltiplas podem ser assim definidos: “*Duas ou mais equipas que interagem directamente e de forma interdependente na resposta a contingências do ambiente, por forma a alcançar os objectivos colectivos. As fronteiras dos SEM são definidas em virtude do facto de que todas as equipas dentro do sistema prosseguem diferentes objectivos imediatos mas partilham no mínimo um objectivo comum mais distante; e fazendo isso mostram interdependência de input, processo e resultado com pelo menos uma outra equipa do sistema.*” (Mathieu *et al.*, 2001:290).

Esta é igualmente uma linha de investigação recente onde os investigadores começam a estudar quais são os desafios a serem resolvidos nos SEM e quais são as verdadeiras diferenças desta corrente em relação à literatura de liderança de equipas existente.

- (3) Burke *et al.* (2011) referem que a grande parte da investigação nesta linha de investigação tem sido promovida por Pearce e seus colegas. A investigação na liderança de equipas partilhada reconhece a complexidade crescente dentro das organizações e conta com o princípio subjacente de que “... *aqueles que estão a fazer o trabalho são os que estão na melhor posição para o melhorar.*” (Jackson, 2000:16).

Várias definições têm sido apresentadas para a liderança partilhada. O que parece variar entre elas é a forma como as responsabilidades são partilhadas e a natureza exacta do que constitui a liderança. Alguns autores analisam o fenómeno da liderança partilhada como algo emergente que ocorre dentro das organizações (Day *et al.*, 2004), outros defendem que o conceito pode ser prescrito formalmente (Pearce e Sims, 2002). Nesta segunda vertente a liderança partilhada é definida como “... *surgimento de uma série de líderes durante o tempo de vida de uma equipa.*” (Pearce e Sims, 2002:176).

Pearce e Sims (1999) desenvolveram um modelo de liderança partilhada que contempla comportamentos transaccionais, transformacionais, directivos, capacitadores e de apoio social. O modelo postula que quando a equipa incorre nestes comportamentos há uma valorização afectiva, cognitiva, comportamental e de resultados. Por seu turno, os resultados melhoram os indicadores qualitativos e quantitativos em termos de eficácia da equipa. Numa extensão deste trabalho, Ensley *et al.* (2003) desenvolveram um modelo que examina o papel da liderança partilhada na promoção de componentes afectivos e comportamentais chave relacionados com a eficácia da equipa e variáveis moderadoras. Neste modelo a liderança partilhada está associada ao desenvolvimento de uma visão coesa e partilhada. Contempla também variáveis contextuais (tempo, restrição de recursos, risco e ambiguidade) que podem moderar a relação entre liderança partilhada e uma visão coesa e partilhada.

Numa outra perspectiva Carson e Tesluk (2007) analisaram a literatura associada à “Teoria dos Papéis” e encontraram quatro papéis, em redor dos quais parece existir maior convergência na sua utilidade para os membros de equipas sem títulos formais

ou posições de autoridade, tal como acontece frequentemente na liderança partilhada. Os quatro papéis são: (1) Navegador – estabelecimento dos propósitos e direcção da equipa; (2) Engenheiro – organização do formato da equipa, papéis funções e responsabilidade; (3) Integrador social – desenvolvimento e manutenção da coerência da equipa; (4) Ligação – desenvolvimento de relações com os stakeholders-chave.

Os mesmos autores descobriram que os referidos papéis estão positivamente relacionados com a performance, no entanto, a diferenciação de papéis está negativamente relacionada com a liderança partilhada. Consequentemente, estes autores sugerem que a liderança partilhada não reflecte um padrão de elevada diferenciação de papéis, mas sim, mais a adaptação e o exercício dos membros do que um papel de liderança, conforme a situação específica assim o exija.

Burke *et al.* (2011) indicam que a maioria dos estudos nesta linha de investigação se tem focado na relação entre liderança partilhada e resultados e que muitas outras áreas há a explorar.

2.1.5.4.Liderança Estratégica

A liderança estratégica tem o seu enfoque “...nas pessoas que têm a responsabilidade total nas organizações – as características dessas pessoas, o que fazem e como o fazem.” (Hambrik, 1989:6). O mesmo autor refere que a tarefa da liderança estratégica pode ser distinguida da liderança a outros níveis da organização em quatro vertentes fundamentais: (1) A liderança estratégica exige um enfoque quer no ambiente interno quer no ambiente externo das organizações e uma preocupação de posicionamento da organização dentro destes diferentes ambientes; (2) A liderança estratégica tende a envolver níveis de complexidade e ambiguidade superiores aos outros níveis de liderança; (3) A liderança estratégica é multifuncional e integradora, ao contrário das operações mais especializadas da gestão operacional; (4) ao contrário dos outros tipos de liderança a liderança estratégica implica liderar outros líderes de nível hierárquico inferior.

Segundo Denis *et al.* (2011) as duas primeiras vertentes apresentam um grande enfoque nas características do líder, nas duas últimas vertentes o enfoque da investigação está mais

direccionado para o que os líderes estratégicos fazem e como o fazem. Os mesmos autores resumizam assim as quatro perspectivas.

Quadro 24. As quatro perspectivas da liderança estratégica

Quem são os líderes estratégicos	Liderança estratégica como cognição colectiva
	Liderança estratégica como inspiração individual
O que fazem os líderes estratégicos	Liderança estratégica como acção política
	Liderança estratégica como prática social

Fonte: Adaptado de Denis *et al.* (2011)

(1) Liderança estratégica como cognição colectiva

Esta perspectiva tem como fundadores Hambrick e Mason (1984) e tem o seu enfoque no impacto das personalidades dos membros da equipa de gestão de topo, bem como da sua capacidade cognitiva na tomada de decisões estratégicas e na sua performance. Os argumentos essenciais para o desenvolvimento desta perspectiva foram: (a) dadas as limitações cognitivas do ser humano a experiência particular, a personalidade e as preferências dos gestores de topo podem ter um importante impacto nas decisões estratégicas; (b) características demográficas como a idade e experiência podem contribuir com informação relevante para além das características psicológicas subjacentes à teoria; (c) as características agregadas da equipa de gestão de topo como um grupo tendem a ser mais preditivas de padrões de processos de decisão e performance do que aquelas desenvolvidas por uma só pessoa, devido à natureza colectiva de muitas decisões estratégicas.

Dentro desta perspectiva o que tem sido objecto de maior atenção por parte dos investigadores são as equipas de gestão de topo. Por exemplo, Certo *et al.* (2006) numa meta-análise a este corpo teórico descobriu que a dimensão das equipas bem como a heterogeneidade funcional das mesmas estavam consistentemente associadas a elevadas performances financeiras. Outros autores, como (Jarzabkowsky e Searle, 2004) referem que os decisores necessitam de

trazer diferentes pontos de vista “para a mesa”, por forma a assegurar a existência de informação adequada para a tomada de decisão. Olson *et al.* (2007) referem a necessidade de encorajar um desacordo construtivo acerca das diversas perspectivas. Estas proposições teóricas têm sido em alguns casos suportadas (exemplo: Wiersema e Bantel, 1992) enquanto que em outros estudos os resultados são contraditórios (exemplo: Boeker, 1997).

Esta perspectiva apresenta como principais limitações o facto de uma diversidade de indicadores demográficos não apresentarem consistência como preditores de orientações estratégicas e de performance (Carpenter *et al.* 2004) e o facto dos métodos utilizados não permitirem determinar os processos segundo os quais os líderes estratégicos influenciam na realidade as decisões e a performance. Por seu turno, esta corrente conseguiu provar de forma convincente que os líderes estratégicos podem e fazem alguma diferença no que diz respeito a decisões estratégicas e resultados (Denis *et al.*, 2011)

(2) Liderança estratégica como inspiração individual

Esta corrente, ao contrário da anterior focaliza-se não no colectivo mas no indivíduo. É como se fosse um upgrade às teorias de liderança dos “Grandes Homens” e dos “Heróis” (Bass e Bass, 2008).

Zaleznik e Kets de Vries (1975) são considerados os fundadores deste movimento teórico. O enfoque desta corrente é o estudo das histórias, visões, qualidades, fraquezas e motivações que estão por detrás dos comportamentos de líderes específicos. Os estudos desta vertente têm-se focalizado essencialmente em duas áreas: (a) o estudo da ligação entre as experiências passadas do líder, o seu estilo de personalidade e o seu impacto na estratégia, estrutura e cultura organizacionais (Kets de Vries e Miller, 1984); o estudo da ligação entre os desejos e conflitos inconscientes do líder e as suas orientações estratégicas, bem como o tipo de relações que estabelecem com as suas equipas e colaboradores (Kets de Vries, 1996; Kisfalvi, 2002); (b) o estudo da visão estratégica – Wesley e Mintzberg (1989) referem que os estrategas visionários são conduzidos pela sua experiência no terreno e pela sua capacidade em inovar. Este tipo de estrategas sabem igualmente como comunicar a sua visão aos seguidores através de palavras, acções e símbolos, evocando uma resposta emocional e criando um sentimento de crescimento mútuo. Esta segunda área de investigação está fortemente ligada às teorias de liderança carismática e transformacional.

(3) Liderança estratégica como acção política

Os estudos de liderança estratégica nesta corrente *“tendem a assumir explícita ou implicitamente que os executivos de topo, através das suas posições, têm automaticamente o poder necessário para influenciar as suas organizações e implementar as suas decisões. Outro grupo de autores tem problematizado esta assunção e argumenta que o poder é um aspecto inerente à liderança estratégica...”* (Denis et al., 2011:76).

Segundo os mesmos autores os fundadores desta corrente de investigação foram Eisenhardt e Bourgeois (1988) e Pfeffer (1992a; 1992b). Esta corrente de investigação pode ser segmentada em dois blocos: (a) estudo das fontes de influência e as dinâmicas associadas à liderança com poder; (b) estudo focado nos processos utilizados pelos líderes estratégicos para tomar decisões em ambientes políticos altamente voláteis.

No que diz respeito ao primeiro bloco - estudo das fontes de influência e as dinâmicas associadas à liderança com poder - o grande impulsionador foi Pfeffer (1992a, 1992b). Este autor refere que os líderes que não prestam atenção aos seus recursos de poder e à sua rede de relações de poder, nos ambientes onde estão envolvidos não conseguirão alcançar os seus objectivos. Para ele os líderes necessitam de: desenvolver uma definição clara do que pretendem alcançar; diagnosticar os padrões de dependência e interdependência que são importantes para os seus objectivos; analisar as iniciativas das visões “concorrentes” existentes; perceber que está em condições de exercer o poder; analisar as suas bases de poder e identificar o poder que necessita de ser desenvolvido para se adaptar ao contexto envolvente; (6) identificar tácticas e estratégias legítimas para exercer a sua influência.

No que diz respeito ao segundo bloco - estudo focado nos processos utilizados pelos líderes estratégicos para tomar decisões em ambientes políticos altamente voláteis - os grandes impulsionadores foram Eisenhardt e Bourgeois (1988). Estes estudaram os processos associados à tomada de decisões, utilizando estudos de caso. Uma das suas descobertas fundamentais foi que as organizações que são mais eficazes nos processos de tomada de decisão, implementam processos por forma a evitar jogos políticos. Descobriram igualmente que os líderes autocráticos estimulam a actividade política clandestina entre os membros da equipa porque nas pessoas não tem meios legítimos para exercer o poder. Na mesma linha

Smith *et al.* (2006) descobriram que as equipas de gestão de topo nas quais o poder está concentrado num número limitado de membros alcançam melhores resultados.

Mais recentemente, Roberto (2004) investigou os atributos dos processos de tomada de decisão que reconciliam a necessidade da eficácia (decisões racionais) com a necessidade de consenso (problemas políticos). Estes atributos são: definição clara de critérios de decisão; eliminação de opções simbólicas e focalização em alternativas credíveis e fazer escolhas condicionais para fechar rapidamente o processo de tomada de decisão.

(4) Liderança estratégica como prática social

O estudo da liderança estratégica na perspectiva de práticas sociais surgiu devido “... à insatisfação com a investigação tradicional de liderança que era vista como desconexa com a experiência prática do dia-a-dia.” (Denis *et al.*, 2011).

Knights and Willmot (1992) foram dos primeiros autores a conceptualizar os processos de liderança focalizando-se nas realizações práticas de gestores seniores. Em 2003, Alvesson e Sveningsson, escreveram um artigo a desafiar a comunidade científica para olharem para a liderança como uma actividade mundana que os gestores fazem. Segundo eles, a liderança é realizada diariamente nas mais simples tarefas como sejam uma conversa informaçã, a capacidade de ouvir os outros e a interacção alegre com os membros da sua equipa. Na mesma linha Denis *et al.* (2005; 2007) sugere que o sucesso da liderança estratégica é um processo de longo prazo, alcançada através das actividades diárias, da experiência da preocupação social e da capacidade de relacionamento.

Apesar desta corrente de investigação reconhecer que os gestores de linha ou intermédios podem ser líderes estratégicos importantes (Mantere, 2005; Rouleau, 2005), a maior parte da investigação tem-se focalizado na gestão de topo (exemplos: Jarzabkowsky, 2003; Paroutis e Pettigrew, 2007).

2.1.6. Perspectivas Emergentes

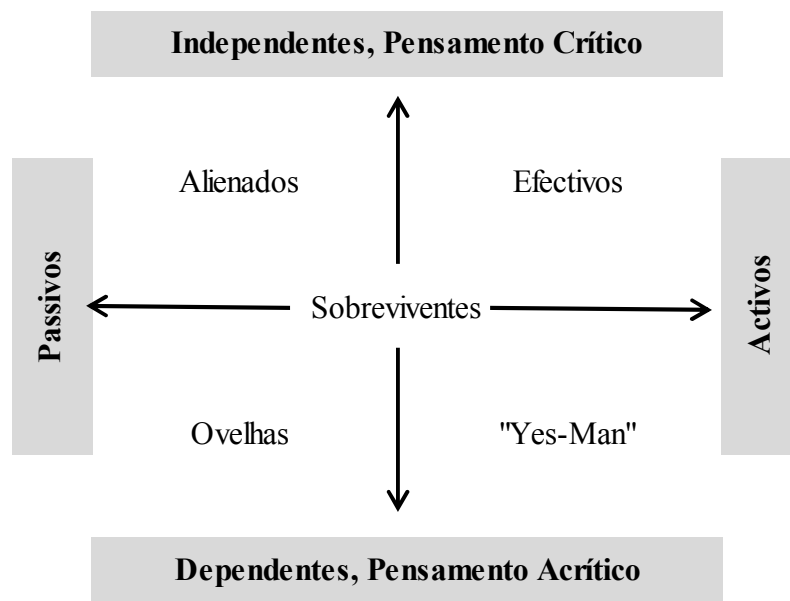
2.1.6.1. Abordagens centradas nos seguidores

O estudo da liderança centrada na perspectiva dos seguidores tem sido objecto de um interesse intermitente pelos investigadores da liderança. Como refere Hollander (1995:56) o enfoque nos seguidores *“é periodicamente redescoberto como importante para a liderança, apesar de uma longa tradição de uso.”*

Segundo Bligh (2011), Kelley (1988; 1992) propôs uma das primeiras teorias focalizadas explicitamente nos seguidores. Este autor definiu os seguidores em duas dimensões: (1) Independentes/Pensamento crítico – mede qual o grau em que os seguidores exercem o pensamento crítico e independente; (2) Passivos/Activos – dimensão que classifica os seguidores como activos ou passivos. Baseado nestas dimensões identificou cinco estilos de seguidores (Figura 4): **(a) as ovelhas** – são passivos e acríticos, têm falta de iniciativa e de senso de responsabilidade. Apenas se limitam a realizar as suas tarefas; **(b) os “yes-man”** – são animados mas igualmente sem iniciativa. Dependendo da inspiração do líder eles podem ser deferentes e mesmo servis. Os líderes fracos tendem a gostar deste tipo de seguidores e até a formar alianças com eles; **(c) os alienados** – são críticos e independentes nos seus pensamentos, mas passivos nos seus papéis. Muitas vezes cínicos, tendem a afundar-se gradualmente em condescendência descontente e raramente se opõem abertamente ao líder; **(d) os sobreviventes** – são adeptos da sobrevivência à mudança (e) os efectivos – pensam em si próprios e cumprem os seus deveres e obrigações com energia e de forma assertiva. Gostam de correr riscos, são independentes na resolução de problemas e obtêm, consistentemente melhores avaliações do que os seus pares e até supervisores (Figura 4).

Segundo Kelley (2008) o estudo dos seguidores, como uma parte crítica do processo de liderança, tem emergido como alternativa ao “mainstream” da liderança tradicional baseada apenas no estudo do líder.

Figura 4. Estilos de Seguidores



Fonte: Adaptado de Kelly (1998)

A perspectiva da liderança romântica desenvolvida por Meindl *et al.* (1995) deu início a um estudo efectivo da liderança centrada nos seguidores. Para os autores a liderança *romântica* “*ênfatisa os seguidores e os seus contextos para definirem liderança em si e para compreenderem o seu significado [...] é sobre os pensamentos dos seguidores [...] focaliza-se na relação entre líderes e seguidores tal como é construída na mente dos seguidores [...] assume que a relação entre líderes e seguidores [...] é altamente influenciada por factores e relações entre seguidores.*” Meindl *et al.* (1995:330).

Resultado de uma recente revisão de literatura elaborada por Bligh *et al.* (2011) entre 1985 e 2010, os autores propõem a organização do estudo da liderança romântica em três grandes vertentes: (1) enviesamento da falta de atribuições de liderança, incluindo atribuições para o sucesso e falhanço organizacional (exemplos: Giessner e van Knippenberg, 2008; Kang, 2008; Meindl e Ehrlich, 1987; Zhang *et al.*, 2008); (2) abordagens centradas nos seguidores, incluindo o papel das características, percepções e motivações dos seguidores na interpretação dos rankings de liderança (exemplos: Carsten *et al.*, 2010; Meindl, 1998a,b,c; Schyns *et al.*, 2007; Uhl-Bein e Pillai, 2007); (3) o constructo social de liderança incluindo os processos de contágio entre seguidores, o papel das crises e da incerteza (exemplos: Bligh e Meindl, 2004; Galvin *et al.*, 2010; Menon *et al.*, 2010; Meindl, 1990; Pastor *et al.*, 2007)³.

³ Consultar Bligh (2011) e Bligh *et al.* (2011)

2.1.6.2. Teoria da Complexidade da Liderança

De acordo com Uhl-Bein e Marion (2011) o campo de investigação está a mudar, uma vez que as teorias predominantes como a Teoria Transformacional e a Teoria LMX estão a chegar ao ponto de maturidade. Segundo Hamel (2009) os princípios da gestão moderna têm mais de cem anos. É necessário desenvolver novos pilares para o estudo da liderança. *“Os investigadores e patrocinadores devem reconstruir os fundamentos da gestão [que] requerem a procura de novos princípios em campos tão diversos como a antropologia, biologia, design, ciência política, planeamento urbanístico e teologia.”* (Hamel, 2009:93). É nesta linha de pensamento que os investigadores da Teoria de Complexidade de Liderança estão a avançar utilizando, por exemplo, conceitos da física para construir novos conceitos e teorizações acerca da liderança.

Para a maioria da comunidade científica os promotores fundamentais deste movimento teórico foram Wheatley (1992;1999) e Stacey (1995). No seu livro, Wheatley (1992) descreve as possibilidades de uma “nova ciência” de complexidade para desenvolver os princípios de gestão baseados nos mecanismos de Newton, para desenvolver os princípios científicos da liderança baseados na complexidade de sistemas adaptativos. De acordo com o mesmo autor a perspectiva da liderança científica deve basear-se na ordem emergente que nasce da combinação de muitas ações individuais. Stacey (1995) converge nesta linha de pensamento aplicando a complexidade a processos estratégicos. No seu artigo refere que *“ as duas perspectivas de processos estratégicos mais consistentes na literatura – escolha estratégica e ecologia - assumem o mesmo acerca dos sistemas dinâmicos: os processos de feedback negativos conduzem a sistemas de sucesso (organizações individuais ou populações de organizações) através de estados preditivos de equilíbrio na adaptação ao ambiente [...] propõe uma terceira perspectiva baseada nos sistemas complexos adaptativos. [Propõe um enquadramento] para a ciência da complexidade moderna: o estudo de sistemas de feedback não lineares e de rede, incorporando a teoria do caos, vida artificial, auto-organização e ordem emergente. Aqui os sistemas dinâmicos são caracterizados por feedbacks positivos e negativos como sistemas que coevoluem longe do equilíbrio, de uma forma auto-organizada, para resultados de longo prazo imprevisíveis.”* (Stacey, 1995:477).

O mesmo autor refere que as perspectivas existentes (escolha estratégica e ecológica) assumem que é possível estabelecer identificar as relações entre causas específicas e efeitos

específicos. Isto significa que uma organização como sistema é capaz de fazer escolhas acerca da direcção futura da mesma e, assim sendo, é necessário seguir um determinado plano. A perspectiva proposta (sistemas adaptativos complexos) demonstra que para os sistemas serem inovadores, criativos e adaptativos têm que considerar a incerteza, as irregularidades e diferenças como elementos centrais nos processos de mudança. Assim os indivíduos ou organizações podem escolher, planear e controlar o seu próximo passo, mas não podem escolher, planear e controlar os resultados a longo prazo desse passo.

Stacey (1995) refere ainda que esta nova perspectiva é fundamental para o estudo da liderança, uma vez que é fundamental compreender que tipo de liderança é necessária em tempos de turbulência. Neste sentido, Uhl- Bein *et al.* (2007:299) referem que *“a Teoria de Complexidade da Liderança foca-se em identificar e explorar as estratégias e comportamentos que promovem a criatividade, aprendizagem e adaptabilidade das organizações e subunidades quando as dinâmicas apropriadas de sistemas adaptativos complexos são activados em contexto de coordenação hierárquica”*.

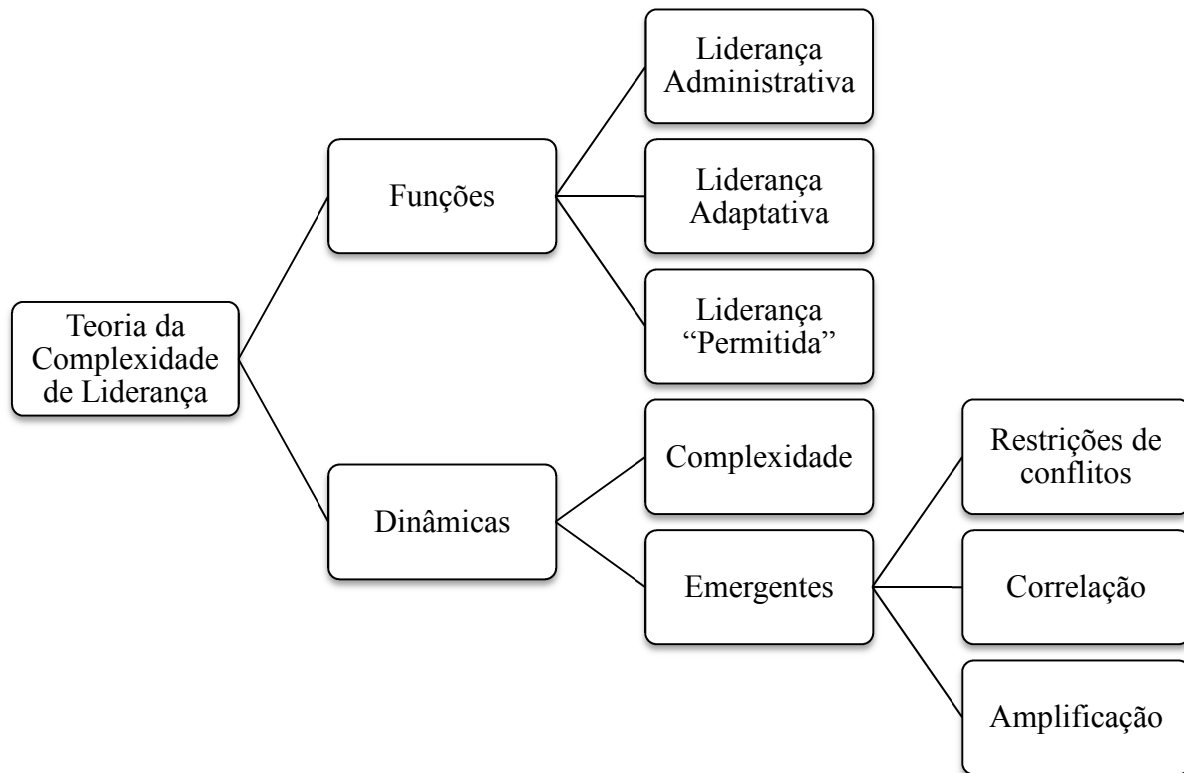
Segundo Uhl- Bein *et al.* (2007) a Teoria da Complexidade de Liderança assenta em várias premissas: (1) a dinâmica informal está inserida em sistemas adaptativos complexos, como sejam divisões hierárquicas, organizações e ambientes internos e externos; (2) deve ser feita a distinção entre liderança e líder – o estudo da liderança tem-se focalizado no estudo dos líderes (acções individuais) e não nas dinâmicas, sistemas complexos e processos que fazem parte integrante da liderança entendida como algo para além do indivíduo; (3) permite fazer a distinção entre gestão e liderança – a maior parte dos estudos de liderança têm-se focalizado na liderança formal, muitas vezes associada aos papéis de gestão e não se tem preocupado em estudar adequadamente a liderança que ocorre em toda a organização. Para designar o estudo referente aos atos formais que servem para coordenar e estruturar actividades organizacionais os autores utilizam o termo de Liderança Administrativa. Para designar o estudo da liderança que ocorre nas emergentes dinâmicas adaptativas informais os autores introduzem um novo conceito – Liderança Adaptativa; (4) a liderança complexa ocorre quando existem desafios adaptativos – este tipo de desafios são problemas que requerem novas aprendizagens, inovação e novos padrões de comportamento, requerem exploração, novas descobertas e ajustamentos.

Uhl-Bein e Marion (2009) enunciam que o principal papel da liderança complexa é mostrar como, em contextos de grandes organizações, os líderes organizacionais podem criar condições que proporcionem sistemas adaptativos complexos e, posteriormente, interagir com essas dinâmicas por forma a alcançar resultados positivos para a organização. Para estes autores para compreender este papel é necessário ter presente dois conceitos fundamentais (Figura 5): (a) funções da liderança complexa; (b) dinâmicas de complexidade e emergência.

Uhl-Bien *et al.* (2007) identificaram três funções de liderança: (a) Liderança Administrativa “...refere-se a acções de indivíduos em papéis formais de gestão que planeiam e coordenam actividades organizacionais...” (p.306); (b) Liderança Adaptativa “comportamentos emergentes de mudança sob condições de interacção, interdependência, informação assimétrica, redes dinâmicas complexas e tensão. Liderança adaptativa manifestação em CAS [sistemas adaptativos complexos] e interacções entre agentes em vez de indivíduos, e é reconhecível quando tem significância e impacto.” (p. 309); (c) Liderança “Permitida” “gere a ligação entre a Liderança Administrativa e a Liderança Adaptativa; isto inclui (1) gerir as condições organizacionais onde a liderança adaptativa existe (2) auxiliar a disseminação de produtos inovadores de liderança adaptativa para além e através do sistema formal de gestão (Dougherty e Hardy, 1996)” (p.309).

Segundo Uhl-Bein e Marion (2011) a Liderança “Permitida” opera na tensão dinâmica entre as funções administrativas e adaptativas sob duas formas. Primeiro, permite condições e climas de adaptação conducentes a dinâmicas complexas. Estas condições e climas são por exemplo: existência de confiança; trabalho em rede; recompensas pela colaboração e criatividade que permitem aos membros do grupo partilhar, discordar e discutir sobre as suas perspectivas. Esta função de liderança protege os sistemas adaptativos de elementos supressores da Liderança Administrativa, como seja a burocracia. Em segundo lugar, este tipo de liderança auxilia a quebrar barreiras que podem impedir a iniciativas adaptativas de percorrerem o seu caminho e de serem ouvidas pelas pessoas certas.

Figura 5. Conceitos da Teoria da Complexidade de Liderança



Fonte: Construído a partir de Uhl-Bein e Marion (2011)

Ao contrário da investigação tradicional de liderança que se preocupa essencialmente com os indivíduos e praticamente se esquece do contexto e dos processos (Osborne *et al.*, 2002) a Teoria da Complexidade de Liderança tem na sua essência o princípio de que a liderança é gerada num contexto de elevadas interações entre redes. Nesta teoria as funções de liderança são consideradas em termos de como elas interagem com dinâmicas complexas, aliás a complexidade é o coração das interações dinâmicas e emergentes. As dinâmicas emergentes incluem, segundo Uhl-Bein e Marion (2011), três mecanismos sociais: (1) Restrição de conflitos; (2) correlação; (3) amplificação.

- (1) Restrição de conflitos – é um mecanismo inicial que permite a geração de novas ideias e adaptações iniciais. Ocorre sobre condições de interdependência de agentes intervenientes que se juntam por uma necessidade comum por forma a encontrar uma resposta adaptativa a uma nova realidade /necessidade, como seja a necessidade de alterar processos ou procedimentos;

- (2) Correlação - este mecanismo de agregação ocorre os agentes que interagem entre si comprometem uma medida (mas não todas) da sua preferência individual em função das necessidades dos outros e de uma aliança emergente (Marion e Uhl-Bein, 2001);
- (3) Amplificação – este mecanismo de agregação ocorre quando redes incipientes são criadas para gerar um esforço criativo ou adaptativo procurando incluir apoios formais e informais. Apoios formais podem incluir organizações estruturadas que irão ter um papel importante na evolução da ideia, como sejam os departamentos jurídicos e de marketing. Apoios informais podem incluir grupos cujas suas próprias ideias possam vir a ser beneficiadas com esta aliança.

Esta é uma corrente teórica ainda bastante recente, contudo, e em nossa opinião, será certamente objecto de uma grande evolução nos próximos anos, dada a consistência teórica do modelo (adaptação à realidade dos nossos dias) e os potenciais benefícios que a evolução desta área do saber pode incorporar na gestão das organizações.

2.2. Cultura

2.2.1. Conceito

O conceito de cultura é algo que desde sempre tem sido objecto de discussão por parte da comunidade científica. Ao longo dos tempos, têm surgido uma multiplicidade de definições, de acordo com as perspectivas das diversas áreas de investigação. Esta mesma ideia é corroborada por Boyacigiller, Kleinberg, Phillips e Sackmann (2003,) ao enunciarem que a definição de categorias do conceito de cultura e a sua relevância para compreensão e explicação do comportamento humano, tem sido objecto de análise por diferentes áreas do saber.

Dada a diversidade de abordagens sobre a conceptualização e definição de cultura, House, Wrigth e Aditya (1997) propuseram-se fazer uma revisão de literatura sobre as diversas definições propostas pelas diferentes áreas de saber, por forma a identificar o que de comum existia em cada uma delas. Em resultado dessa investigação, os autores conseguiram descrever um conjunto de premissas geralmente aceites ou considerados como válidos nas diversas definições de cultura, nomeadamente: (1) que a influência social das forças culturais modela e orienta atitudes e comportamentos; (2) que as interpretações culturais são transmitidas de geração em geração; (3) que as normas e forças culturais se manifestam através da linguagem, dos comportamentos e dos símbolos e (4) que todas as áreas de saber consideram cultura como um fenómeno colectivo.

Uma das definições mais citadas pela comunidade científica é a postutada por Hofstede (1980). De acordo com Hofstede (1980:25) *“cultura é a programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro.”*

Hofstede (2003) refere que a cultura se encontra em quatro tipos de manifestações: (a) símbolos – algo que tem um significado específico e que apenas é reconhecido pelos indivíduos que partilham a mesma cultura; (b) heróis – indivíduos altamente valorizados numa determinada cultura e, como tal, servem de modelo a seguir; (c) rituais – actividades colectivas e (d) valores – o que orienta os comportamentos de determinada cultura.

2.2.2. Modelos Culturais

Na segunda metade do século passado deu-se início a uma linha de investigação que, dada a sua relevância académica, científica, social e económica, continua nos nossos dias, a ser uma fonte inesgotável de investigação. Esta área do saber procura compreender de que forma os valores e práticas culturais dos povos e nações influenciam os seus comportamentos de gestão, na multiplicidade de dimensões e vertentes que o conceito ou área de gestão incorpora. Neste movimento, o grande objectivo da investigação tem sido a procura de modelos que permitam a comparabilidade entre culturas.

Os primeiros modelos culturais foram apresentados à comunidade científica nas décadas de 50 e 60. Os autores destes modelos foram: Hall (1959); Kluckhohn (1951); Kluckhohn e Strodtbeck (1961) e Parson e Shils (1951). É, no entanto, a partir da década de oitenta, que este corpo adquire efectiva relevância. Esta linha de investigação é fortemente impulsionada pelo início da globalização, altura em que as multinacionais iniciaram a expansão da sua atividade comercial pelo mundo inteiro e, como tal, começaram a debater-se com a necessidade real de perceber a forma de *modus vivendi* de outras culturas.

É com base nesta envolvente que, no espaço de duas décadas, são desencadeadas inúmeras investigações que resultam numa variedade considerável de novas propostas de modelos de dimensões culturais. Como exemplo, podemos apresentar os modelos propostos por: Hall (1981); Hall e Hall (1990); Hofstede (1980;2001); Schwartz (1992,1994,1999); Smith, Dugan e Trompenaars (1996); Trompenaars (1993); Trompenaars e Hampden-Turner (1998); Ronald Inglehart (1997) e House *et al.* (2004),

Apresenta-se de seguida uma breve descrição dos sete modelos de dimensões culturais mais conhecidos e utilizados pelos investigadores e dois modelos mais recentes: O Modelo Integrador de Nardon e Steers (2009) e o Modelo de Michael Minkov (2007;2011).

2.2.2.1. Modelo de Hall

Uma das primeiras tentativas de identificação de dimensões culturais foi efectuada por Edward T. Hall, um dos antropologistas mais conceituados nos EUA. O seu enfoque de investigação inicial foi a forma como os padrões de comunicação variavam entre culturas (Hall, 1959; 1966). Neste estudo identificou dois factores ou dimensões culturais: Contexto e Tempo. Em 1996, adicionou um terceiro factor cultural designado por Espaço. Alguns desenvolvimentos deste modelo podem ser encontrados em Hall (1981) e Hall e Hall (1990).

Os três factores culturais podem ser assim descritos:

- **Contexto** – Medida em que o contexto de uma mensagem é tão importante quanto a mensagem em si;
- **Tempo** – Medida em que as pessoas encaram uma tarefa de cada vez ou várias em simultâneo.
- **Espaço** – Medida em que as pessoas estão confortáveis em partilhar o espaço físico com os outros.

Quadro 25. Dimensões culturais de Hall

Designação	Amplitude das Dimensões	
Contexto	Baixo contexto: Comunicação franca e directa; a mensagem transmite por si só o seu significado.	Elevado contexto: O significado da comunicação é enviado indirectamente pelo contexto que envolve a mensagem.
Tempo	Monocrónico: Atenção contínua aos objectivos pessoais: separação entre a vida pessoal e a vida profissional; conceito preciso do tempo.	Policrónico: Atenção em simultâneo a diversos objectivos; integração entre a vida pessoal e a vida profissional; conceito de tempo relativo.
Espaço	Elevada territorialidade: Necessidade de delinear claramente o espaço pessoal entre eles e os outros.	Baixa territorialidade: Conforto em partilhar o seu espaço com os outros.

Fonte: Adaptado de Nardon e Steers (2009)

Apesar das dimensões ou factores culturais do presente modelo serem fáceis de compreender e até relevantes na chamada de atenção para as diferentes formas como as culturas encaram estas realidades, este modelo não foi objecto de grandes estudos empíricos posteriores.

2.2.2.2. Modelo de Kluckhohn e Strodtbeck

O modelo desenvolvido por estes autores, em 1961, baseado nas culturas nacionais e nos seus valores foi a principal semente dos modelos mais recentes. Kluckhohn e Strodtbeck (1961) propuseram uma teoria de cultura baseada em três pressupostos:

- 1) Existe um número limitado de problemas comuns à humanidade para os quais todas as pessoas em todas as situações encontram alguma solução;
- 2) Apesar de existir variabilidade de soluções para todos os problemas, esta não é ilimitada, nem aleatória;
- 3) As alternativas das soluções estão presentes em todas as sociedades em todos os momentos, no entanto, as alternativas são preferidas diferentemente nas diversas sociedades.

Os autores sugerem que a preferência de determinadas soluções face a outras possibilidades na resolução dos problemas reflectem os valores da sociedade em questão. Consequentemente a medida das soluções preferidas indica os valores presentes dessa sociedade. Com base nas premissas referidas identificaram cinco problemas básicos a serem resolvidos por todas as sociedades:

- a) Em que aspecto do momento nos devemos concentrar – passado, presente ou futuro?
- b) Qual é a relação entre o homem e o seu ambiente natural - controlo, submissão ou harmonia?
- c) Como é que os indivíduos se relacionam com os outros – hierarquicamente, o que eles chamavam de "linear", como iguais "colateral", ou de acordo com seu mérito individual “individualista”?
- d) Qual é a principal motivação para o comportamento – expressar-se a si próprio, para se desenvolver ou para alcançar?

e) Qual é a natureza dos seres humanos - bons, maus ou neutros?

Para testarem o seu modelo teórico realizaram um estudo a cinco grupos culturais dos EUA (Texanos, Mormons, Hispânicos, Zunis e Navahos), do qual resultaram as consequentes cinco dimensões culturais:

- **Relação com o tempo** – Medida em que o presente, o passado ou o futuro influencia as nossas decisões;
- **Relação com a natureza** – Medida em que acreditamos na responsabilidade ou necessidade de controlar a natureza;
- **Relação com os outros** – Forma de organização social;
- **Motivação comportamental** – Tipo de motivação que orienta os comportamentos;
- **Natureza humana** – Crença nas características inerentes ao ser humano (no bem, no mal e no neutral).

Quadro 26. Dimensões culturais de Kluckhohn and Strodtbeck

Designação	Amplitude das Dimensões		
Relação com o tempo	Passado: As decisões são influenciadas por desenvolvimentos do passado.	Presente: As decisões são tomadas pela envolvente actual.	Futuro: As decisões são tomadas em função de perspectivas futuras.
Relação com a natureza	Controlo: Crença de que os indivíduos têm a necessidade e responsabilidade de controlar a natureza.	Harmonia: Crença de que os indivíduos se devem esforçar por manter a harmonia com a natureza.	Submissão: Crença de que os indivíduos devem ser submissos à natureza.

(Continuação)

Relação com os outros	Individualista: Crença de que a estrutura social deve assentar no indivíduo.	Colateral: Crença de que a estrutura social se deve basear em grupos compostos por indivíduos relativamente iguais.	Linear: Crença de que a estrutura social se baseia em grupos com regras claras de relações hierárquicas.
Motivação comportamental	Ser: Crença de que os indivíduos se devem concentrar em viver o momento; A motivação é interna.	Desenvolver: Crença de que os indivíduos se devem esforçar para se desenvolverem a si próprios.	Fazer: Crença de que os indivíduos se devem esforçar por objectivos e compromissos; A motivação é externa.
Natureza humana	Bom: Crença de que as pessoas são intrinsecamente boas.	Neutral: Crença de que as pessoas são intrinsecamente neutras.	Mau: Crença de que as pessoas são intrinsecamente más.

Fonte: Adaptado de Nardon e Steers (2009)

Como podemos verificar, o presente modelo apresenta um número maior de dimensões face ao anterior, uma vez que as questões em investigação compreendem uma abordagem mais lata à problemática da cultura.

Verificamos que ambos os modelos incorporam a relação das culturas com o tempo, no entanto, as perspectivas são bem diferenciadas. No modelo de Hall o tempo está relacionado com a organização do trabalho, enquanto que Kluckhohn e Strodtbeck abordam o tema numa perspectiva mais abrangente, com o intuito de identificar as diferentes formas das diversas culturas se relacionarem com o passado, o presente e o futuro.

2.2.2.3. Modelo de Geert Hofstede⁴

As dimensões culturais de Hofstede resultaram de dois estudos realizados, entre 1967-1969 e 1971-1973, a 116 000 colaboradores da IBM espalhados por todo o mundo. Este estudo de grandes dimensões foi conduzido em 72 países, traduzido em 20 línguas distintas e a metodologia de recolha de dados utilizada foi um questionário com aproximadamente 30 questões relativas a diversos tópicos organizacionais. A amostragem por país variou entre 37 e 4691 respondentes, tendo o autor optado pela apresentação dos dados obtidos apenas de países cuja base da amostra fosse igual ou superior a 50. Assim, em 1980 a informação divulgada apenas considerava 40 dos 72 países, número posteriormente aumentado para 50 países e 3 novas regiões geográficas.

Da análise estatística dos questionários resultaram quatro factores isolados originando quatro dimensões culturais: Distância ao Poder; Individualismo versus Colectivismo; Masculinidade versus Feminilidade e Controlo da Incerteza.

Quase em simultâneo à publicação dos resultados do estudo efectuado na IBM, resultados de um outro estudo elaborado por um grupo de nove investigadores da Ásia e do Pacífico, baseados numa versão modificada do questionário do psicólogo americano Milton Rokeach (RVS – Rokeach Value Survey), foram apresentados.

Como os dados da IBM e do RVS não podiam ser comparados, o canadiano M. Bond, integrado num grupo de investigadores asiáticos, resolveu reanalisar os dados do RVS seguindo a abordagem utilizada no estudo da IBM. Esta reanálise produziu cinco dimensões, quatro das quais correlacionadas com os dados da IBM, nos países que tinham sido considerados em ambos os estudos. Contudo, a quinta dimensão não pôde ser interpretada (Hofstede e Bond, 1984).

Como o questionário ministrado no estudo asiático era uma adaptação, M. Bond decidiu elaborar um questionário que não contivesse de forma implícita ou explícita valores ocidentais. O novo questionário foi denominado de CVS (Chinese Value Survey). Este novo

⁴ Neste Subcapítulo é utilizada alguma teoria desenvolvida e apresentada por Teodósio (2007) na Tese de Mestrado “*Liderança Intercultural: As dimensões culturais de G.Hofstede e as práticas de liderança do LPI.*”

instrumento de recolha de dados foi traduzido para diversas línguas e ministrado em 23 países coincidentes com parte da amostra da IBM.

Os factores encontrados estavam de forma mais ou menos correlacionada com as dimensões iniciais de G. Hofstede, à excepção do Controlo de Incerteza que não apresentava qualquer correlação com nenhum dos factores do CVS. É com base neste factor do CVS, designado por M. Bond de “Dinamismo Confuciano” que surge a quinta dimensão de G. Hofstede, designada posteriormente por Orientação de Longo Prazo versus Orientação de Curto Prazo (Hofstede, 2001).

Em 2010, Hofstede adoptou uma nova dimensão designada Indulgência versus Restrição. Esta dimensão foi inicialmente apresentada por Minkov (2007), resultante da análise que este investigador fez à extensa base de dados do World Value Survey. Esta dimensão foi analisada e redefinida por Hofstede, Hofstede e Minkov (2010).

As seis dimensões foram assim definidas por Hofstede (1980; 2001) e Hofstede, Hofstede e Minkov (2010):

- **Distância ao poder** – medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder;
- **Individualismo versus Colectivismo** – o individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre indivíduos são pouco fortes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O colectivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável;
- **Masculinidade versus feminilidade** – a masculinidade caracteriza as sociedades cujos valores dominantes estão baseados na competição, no sucesso e nos valores materiais. Nestas sociedades existem alguns estereótipos relativamente aos géneros (o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto que a mulher deve ser mais modesta e preocupada com a qualidade de vida). A feminilidade caracteriza as sociedades cujos valores dominantes estão baseados na harmonia, na modéstia na qualidade de vida e na preocupação com os outros. Nestas sociedades

existe alguma tendência para a homogeneização de comportamentos entre géneros (tanto o homem como a mulher devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida);

- **Controlo da Incerteza** – medida do grau de inquietude dos habitantes de um país face às situações desconhecidas ou incertas. Este sentimento exprime-se, entre outros, pelo stress e a necessidade de previsibilidade: uma necessidade de regras, escritas ou não.
- **Orientação para o Longo Prazo versus Orientação para o Curto Prazo** – a orientação para o longo prazo caracteriza uma sociedade cujos valores são mais dinâmicos, como sejam, a perseverança, o respeito pelo estatuto social de cada um no âmbito das relações sociais. Por contraponto, uma sociedade orientada para o curto prazo, apresenta valores mais estáticos, como sejam, a solidez e estabilidade pessoais, a dignidade (conservar a face), o respeito pelas tradições, a reciprocidade de favores, oferendas e gentileza.
- **Indulgência versus Restrição** – a indulgência representa uma tendência de permitir a satisfação relativamente livre de desejos humanos básicos e naturais relacionados com o aproveitar a vida e se divertir. Por oposição, restrição, reflete a convicção de que tal satisfação necessita de ser controlada e regulada por estritas normas sociais.

Para melhor se perceber o fundamento das definições postuladas, eis um resumo das diferenças mais significativas entre as sociedades consideradas nos pólos opostos de cada uma das dimensões.

Quadro 27. Dimensões culturais de Hofstede

Designação	Amplitude das dimensões	
Distância ao Poder	<p>Baixa:</p> <p>As desigualdades entre pessoas devem ser minimizadas;</p> <p>A hierarquia das organizações pressupõe uma desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência;</p> <p>A descentralização é comum;</p>	<p>Elevada:</p> <p>As desigualdades entre pessoas devem existir e são desejáveis; A hierarquia nas organizações reflecte uma desigualdade existencial entre indivíduos de maior e menor nível;</p> <p>A centralização é comum</p>

<p>Individualismo versus Colectivismo</p>	<p>Colectivismo: A identidade é função do grupo social a que cada um pertence; A relação empregador-empregado é percebida em termos morais como um vínculo familiar; A relação prevalece face à tarefa</p>	<p>Individualismo: A identidade está baseada no indivíduo; A relação empregador-empregado constitui um contrato que presumivelmente se baseia em vantagens mútuas; A tarefa prevalece face à relação</p>
<p>Masculinidade versus Feminilidade</p>	<p>Feminilidade: Valores dominantes: atenção e cuidado pelos outros; Importância das pessoas e das relações; Trabalha-se para viver; Os gestores apelam para a intuição e procuram o consenso.</p>	<p>Masculinidade: Valores dominantes: sucesso e progresso material; Importância do dinheiro e das coisas; Vive-se para trabalhar; Os gestores devem ser decididos e auto-afirmativos.</p>
<p>Controlo da Incerteza</p>	<p>Baixo: A incerteza é inerente à vida e vive-se o dia a dia; Pouco stress, sentimento subjectivo de bem-estar; Tolerância face a ideias e comportamentos desviantes; Motivação pela necessidade de realização, de estima e pertença.</p>	<p>Elevado: A incerteza inerente à vida é percebida como uma ameaça que se deve combater diariamente; Elevado stress, sentimento subjectivo de ansiedade; Repúdio pelos comportamentos e ideias desviantes; resistência à inovação; Motivação pela necessidade de segurança, estima ou de pertença.</p>

(Continuação)

Orientação para o Longo prazo versus Curto prazo	Orientação para o curto prazo: Respeito pelas tradições; Respeito pelas obrigações sociais e de estatuto, independentemente do seu custo; Esperam-se resultados imediatos;	Orientação para o longo prazo: Adaptação das tradições ao contexto moderno; Respeito pelas obrigações sociais dentro de certos limites; Perseverança face a resultados tardios;
Indulgência versus Restrição	Indulgência Menos disciplina moral; Mais optimismo; Liberdade de expressão é vista como importante.	Restrição Disciplina moral; Mais pessimismo; Liberdade de expressão não é uma preocupação fundamental.

Fonte: Adaptado de Hofstede (1980; 2001; 2003) e Hofstede, Hofstede e Minkok (2010)

Não obstante a aceitação generalizada do seu estudo, várias críticas têm sido apontadas. Por exemplo, Dorfman e Howell (1988), Jaeger (1986), Robinson (1983) e Triandis (1982), criticaram as suas dimensões pela sua composição e pela sua designação. Outros criticam a aparente simplificação da conceptualização de cultura em apenas cinco dimensões e o facto da base da amostra se cifrar numa única multinacional composta significativamente por homens. Outros criticam ainda o seu trabalho por considerarem que o mesmo apenas espelha uma “fotografia” do momento pois, para eles, a cultura evolui ao longo dos tempos. Por último, consideram que o seu trabalho ignora a heterogeneidade cultural dentro de cada país. Estes argumentos podem ser encontrados em (McSweeney, 2002; Schwartz, 1994; Smith e Bond, 1999), entre outros.

Apesar de todas estas críticas, G. Hofstede é um dos autores mais citados, segundo o SSCI – Social Science Citation Index (Robalo, 2004) e apresenta na sua nova edição mais de 400 trabalhos que confirmam as suas dimensões. Mesmo após a publicação dos resultados do Project GLOBE, estudo de grandes dimensões feito vinte anos depois, suportado por todas as

inovações tecnológicas e estatísticas, vários investigadores como Boyacigiller et al. (2003), consideram que a mais-valia do novo projecto face a G. Hofstede carece de confirmação futura. Nardon e Steers (2009) consideram que os dois modelos estão conceptualmente relacionados e empiricamente correlacionados. Ressaltando que as únicas duas dimensões sem este enquadramento são a Orientação para a Performance e a Orientação para a Humanidade propostas pelo GLOBE, uma vez que estas temáticas não foram consideradas no modelo de Hofstede.

2.2.2.4. Modelo de Trompenaars

O modelo desenvolvido por Trompenaars (1993) e Trompenaars e Hampden-Turner (1998) foi construído com base no estudo que desenvolveu na Shell e com outros gestores ao longo de dez anos. Conseguiu recolher mais de 15.000 questionários em 50 países. O seu estudo apresenta enfoque nos valores e nas relações pessoais das diversas culturas.

Os autores apresentam um modelo com sete dimensões culturais. As primeiras cinco focalizadas nas relações entre pessoas, e as duas últimas focalizadas no tempo de gestão e na relação da sociedade com a natureza.

- **Universalismo versus Particularismo** – Grau de importância relativa na aplicação de regras standartizadas/ universais;
- **Individualismo versus Colectivismo** – Medida em que as pessoas colocam o individual acima do colectivo;
- **Específico versus Difuso** – Medida em que os vários facetas da vida das pessoas são separadas ou integradas;
- **Neutral versus Afectivo** – Grau de admissibilidade de expressão das emoções em público;

- **Realização versus Atribuição** – Medida em que as pessoas são julgadas pelos feitos alcançados e não pelo seu estatuto social;
- **Atitude perante o tempo** – Grau de importância relativa dada ao passado, presente e futuro e forma de estruturar o tempo (sequencial versus sincrónico);
- **Atitude perante o ambiente** – Medida em que as pessoas acreditam que controlam o ambiente ou que o mesmo as controla.

Quadro 28. Dimensões culturais de Trompennars

Designação	Amplitude das Dimensões	
Universalismo versus Particularismo	Universalismo: Dependência de regras que são aplicadas universalmente; Prevalência das regras sobre os interesses individuais.	Particularismo: As regras devem ser ajustadas em função da situação e das pessoas envolvidas; Prevalências das circunstâncias face às regras.
Individualismo versus Colectivismo	Individualismo: Enfoque na realização e independência individual.	Colectivismo: Enfoque na realização do grupo e do seu bem-estar.
Específico versus Difuso	Específico: Tendência para separar a vida pessoal da vida profissional.	Difuso: Tendência para integrar as diversas facetas da vida.
Neutral versus Afectivo	Neutral: Tendência para esconder as emoções.	Afectivo: Tendência para mostrar as emoções.
Realização versus Atribuição	Realização: O respeito é conquistado pelas realizações.	Atribuição: O respeito é obtido pelo estatuto social.

(Continuação)

Atitude perante o tempo	Orientação para o passado: As pessoas tendem a respeitar as pessoas mais velhas e os antepassados; tendem a contextualizar as circunstâncias com base na história;	Orientação para o futuro: As pessoas tendem a preocupar-se com a planificação e perspectivas futuras.
	Orientação para o presente: As pessoas tendem a viver o dia-a-dia.	
	Sequencial: As pessoas tendem a realizar uma tarefa de cada vez e a respeitar escrupulosamente a sua agenda.	Sincrónico: As pessoas tendem a realizar várias tarefas em simultâneo e a alterar o agendado em função das suas prioridades.
Atitude perante o ambiente	Orientação interna: Tendência para controlar o ambiente onde estão inseridos, não evitando por isso o conflito.	Orientação externa: Tendência para criar um ambiente de harmonia; Maior facilidade para conviver com a mudança e com a negociação.

Fonte: Adaptado de Nardon e Steers (2009)

Como podemos verificar o modelo apresentado por Trompennars é baseado essencialmente nos trabalhos anteriores de Kluckhohn e Strodtbeck (1961) e Hofstede (1980) anteriormente apresentados e também pelo estudo Parsons e Shils (1951), não considerado neste texto.

2.2.2.5. Modelo de Schwartz

O modelo desenvolvido por Schwartz (1992, 1994a, 1994b, 1999, 2004) acrescenta um ponto de vista mais psicológico face aos modelos anteriormente definidos. O seu modelo assenta na ideia fundamental de que a diferença entre os valores sociais reside nos objectivos motivacionais que os expressam. O seu modelo é suportado pela aplicação de mais de 60.000 questionários a professores e alunos de mais de 50 países.

No seu modelo apresenta pela primeira vez uma distinção clara dos níveis de análise. Schwartz (1994) defende que os níveis de análise individual e cultural são conceptualmente independentes. As dimensões ao nível individual reflectem dinâmicas psicológicas da vivência quotidiana aplicando os seus valores. As dimensões de nível cultural reflectem as soluções que as sociedades encontram para regular as relações entre os indivíduos.

Ao nível individual identifica dez valores universais, ao nível cultural identifica sete valores universalmente existentes em todas as culturas, os quais agrega em três dimensões culturais baseadas em três tópicos que estão em confronto em todas as sociedades.

Quadro 29. Valores universais ao nível individual

Valores	Descrição
Poder	O poder resulta do estatuto social e do prestígio. A capacidade de controlar os outros é importante e o poder será activamente procurado pelo domínio dos outros e pelo controlo dos recursos.
Realização	Consiste no estabelecimento de objectivos e na procura do seu alcance. Quanto maior for o desafio, maior é o sentimento de realização. Quando os outros alcançam o mesmo que nós a sensação de realização é diminuída e procuram novas metas.
Hedonismo	Os hedonistas valorizam a diversão. Procuram a diversão acima de todas as coisas e, de acordo com a opinião dos outros, perdem-se na boémia.
Estimulação	A necessidade de estimulação é próxima do hedonismo embora os objectivos sejam ligeiramente diferentes. O prazer, neste caso, resulta da emoção e das aventuras. desportos radicais.

(Continuação)

Auto-direcção	A auto-direcção expressa-se no gosto pela independência e pela ausência de controlo por parte dos outros. Preferem a liberdade e apresentam alguma tendência para a criatividade e para o artístico.
Universalismo	Os universalistas procuram a justiça social e a tolerância para todos. Promovem a paz e a igualdade.
Benevolência	Os benevolentes são pessoas “dadas”, procuram ajudar os outros e proporcionar o bem-estar generalizado.
Tradição	Os tradicionalistas respeitam o passado. São conservadores e procuram preservar os costumes. A mudança para eles desconfortável.
Conformidade	São pessoas que procuram valores conformes à obediência das regras existentes e à estrutura das organizações. O seu sentimento de controlo é obtido através da realização das tarefas para as quais foram designados, desde que estas estejam conforme a regulamentação em geral.
Segurança	São as pessoas que valorizam a procura da saúde e segurança de forma superior relativamente aos outros.

Fonte: Construído a partir de Schwartz (1994a; 1994b; 1999; 2000)

Schwartz (1999) descreve os sete valores culturais universais baseados em 3 tipos de conflitos comuns a todas as sociedades: (1) a relação entre o indivíduo e o grupo; (2) garantir comportamentos responsáveis que preservem o tecido social e (3) relação com o mundo natural e com o mundo social.

Do primeiro conflito derivam os valores de conservadorismo e autonomia. O conceito de autonomia foi conceptualmente dividido em autonomia afectiva e autonomia intelectual. Do segundo conflito derivam os valores de hierarquia e igualitarismo. Por fim, do terceiro conflito derivam os valores de controlo e harmonia.

Quadro 30. Valores universais ao nível cultural

Valores	Descrição
Consevadorismo	Ênfase cultural na manutenção do status quo, na propriedade e na limitação de acções que possam quebrar a solidariedade de grupo ou ordem tradicional.
Autonomia Afectiva	Ênfase cultural no desejo dos indivíduos alcançarem de forma independente experiências afectivas positivas
Autonomia Intelectual	Ênfase cultural no desejo dos indivíduos alcançarem de forma independente as suas próprias ideias e direcções intelectuais.
Hierarquia	Ênfase cultural na legitimidade de uma distribuição desigual do poder, regras e recursos.
Igualitarismo	Ênfase cultural na transcendência de interesses individuais a favor do compromisso voluntário para promover o bem-estar dos outros
Controlo	Ênfase cultural em se sobressair através da auto-afirmção.
Harmonia	Ênfase cultural em se moldar se forma harmoniosa ao ambiente envolvente.

Fonte: Construído a partir de Schwartz (1999)

Dos valores culturais acima descritos Schwartz (1999) propõe três dimensões culturais:

- **Conservadorismo versus Autonomia** – Medida em que os indivíduos estão integrados em grupos;
- **Hierarquia versus Igualitarismo** – Medida em que a igualdade é valorizada e esperada;
- **Controlo versus Harmonia** – Medida em que as pessoas procuram alterar a sua envolvente social e natural por forma a alcançar os seus interesses individuais e de grupo.

Quadro 31. Dimensões culturais de Schwartz

Designação	Amplitude das Dimensões	
<p>Conservadorismo versus Autonomia</p>	<p>Conservadorismo: O indivíduo é considerado parte de um grupo; Encontra significado na sua vida principalmente através das suas relações sociais; Ênfase cultural na manutenção do status quo, propriedade e na restrição de acções que possam colocar em causa a coesão do grupo ou a tradição. Exemplos: Respeito pela ordem social, pela tradição, sabedoria e segurança familiar.</p>	<p>Autonomia: O indivíduo é autónomo dos grupos; Encontra significado na sua vida através dos seus próprios atributos (preferências, traços e sentimentos). Existem dois tipos de autonomia: Autonomia intelectual – ênfase cultural no desejo individual da prossecução independente das suas próprias ideias e direitos (curiosidade, criatividade, abertura de espírito); Autonomia Afectiva – ênfase cultural no desejo individual da prossecução independente de experiências afectivas positivas (prazer, vida excitante e variada).</p>
<p>Hierarquia versus Igualitarismo</p>	<p>Hierarquia: Ênfase cultural na legitimidade da distribuição desigual do poder, regras e recursos (poder social, autoridade, humildade, saúde).</p>	<p>Igualitarismo: Ênfase cultural na supremacia do compromisso do bem-estar dos outros em detrimento dos interesses individuais (igualdade, justiça social, liberdade...)</p>

(Continuação)

Controlo versus Harmonia	Controlo: Ênfase cultural em ser o melhor através de uma auto-afirmação activa (ambição, sucesso, competência, audácia).	Harmonia: Ênfase cultural na harmonia com o mundo natural e social (protecção do ambiente, unidade com a natureza, entre outros).
---	--	---

Fonte: Construído a partir de Schwartz (1994b;1999;2006b)

Mais recentemente, Schwartz (2006a; 2006b) apresenta uma análise comparada entre o seu modelo e os modelos de dimensões culturais de Hofstede (1980; 2001) e de Inglehart e Baber (2000). Esta análise foi feita em duas vertentes principais: (a) comparação teórica entre dimensões culturais e (b) comparação empírica baseada em correlações entre as dimensões culturais dos dois modelos. Seguidamente iremos apresentar de forma separada as análises comparadas feitas por Schwartz. A comparação realizada entre os modelos de dimensões culturais de Schwartz e de Hofstede, apresentadas nos Quadros 32 e 33, são baseadas em Schwartz (2006a). A comparação realizada entre os modelos de dimensões culturais de Schwartz e de Inglehart, apresentadas nos Quadros 34 e 35, são baseadas em Schwartz (2006b).

Quadro 32. Análise Comparada entre os modelos culturais de Schwartz e Hofstede

Descrição	Schwartz	Hofstede
	Autonomia vs Conservadorismo	Individualismo vs Colectivismo
Semelhanças	Ambas analisam a relação entre o indivíduo e o grupo; Contrastam a visão autónoma com a visão interdependente dos indivíduos.	
Diferenças	- Opõe abertura há mudança com manutenção do status quo; - Egoísmo/ Altruísmo não considerado.	- Não considerado; - Considera o interesse próprio na prossecução de objectivos individuais

(Continuação)

	Hierarquia vs Igualitarismo	Distância ao Poder
Semelhanças	Ambas analisam a legitimização das desigualdades.	
Diferenças	- Hierarquia das funções atribuídas por forma a assegurar comportamentos responsáveis; - Igualitarismo: cooperação voluntária; preocupação com o bem-estar dos outros. - Não relevante.	- Não relevante; - Não relevante para baixos níveis de Distância ao Poder; - Aceitação, por defeito, da desigualdade.
	Controlo	Masculinidade
Semelhanças	Ambas analisam os níveis de assertividade, actividade e ambição.	
Diferenças	- Egoísmo não considerado.	- Rejeição ou negligência para com o interesse dos outros por contraste com a feminilidade
	Harmonia	Controlo da Incerteza
Semelhanças	Ambas analisam a ordem harmoniosa.	
Diferenças	- Viver harmoniosamente com o meio envolvente e não exercer controlo sobre o mesmo.	- Controlar o imprevisto e o ambíguo através do estabelecimento de normas

Fonte: Construído a partir de Schwartz (2006a)

Quadro 33. Correlações entre os modelos culturais de Schwartz e Hofstede

Dimensões culturais	Hofstede				
	Schwartz	PD	IND	MAS	UA
Conservadorismo vs Autonomia		.44			
Hierarquia vs Igualitarismo			.31		
Controlo vs Harmonia				.08 ^a	.26 ^b

Fonte: Construído a partir de Schwartz (2006a);^a Controlo; ^b Harmonia

Como podemos verificar através do Quadro 32 o modelo proposto por Schwartz não acrescenta, em termos de dimensões culturais, nenhum input significativo face ao modelo de Hofstede, uma vez que todas as dimensões propostas têm pontos de contacto. Em termos empíricos o Quadro 33 revela que, mesmo utilizando amostras e instrumentos de recolha de dados diferentes existem correlações moderadas entre todas as dimensões de ambos os modelos, à excepção da correlação entre Masculinidade e Controlo que se afigura quase nula.

Quadro 34. Análise Comparada entre os modelos culturais de Schwartz e Inglehart

Descrição	Schwartz	Inglehart
	Autonomia vs Conservadorismo	Tradicional vs Secular-Tradicional
Semelhanças	Ambas as dimensões analisam o grau em que o individual está condicionado pelas estruturas que o rodeiam.	
Diferenças	- Religião com um entre outros aspectos considerados.	- Centralidade da religião.
	Hierarquia vs Igualitarismo	Tradicional vs Secular-Tradicional
Semelhanças	Ambas analisam o nível de deferência à autoridade	
Diferenças		- Não está relacionada com o foco principal da dimensão cultural Hierarquia vs Igualitarismo
	Autonomia vs Conservadorismo	Sobrevivência vs Auto-expressão
Semelhanças	Ambas analisam o grau em que os indivíduos são encorajados a expressar a sua unicidade e independência de pensamento.	
Diferenças	- Não identificadas pelo autor.	- Não identificadas pelo autor.
	Hierarquia vs Igualitarismo	Sobrevivência vs Auto-expressão
Semelhanças	Ambas incorporam valores de confiança, tolerância, e igualdade de direitos para grupos externos por contraponto com baixa confiança, intolerância e rejeição de grupos externos	
Diferenças	- Não identificadas pelo autor.	- Não identificadas pelo autor
	Controlo vs Harmonia	Tradicional vs Secular-Tradicional
Semelhanças	Ambas analisam sentimentos contrastantes: desconfiança interpessoal vs confiança interpessoal e segurança material vs protecção ambiental.	
Diferenças	- Não identificadas pelo autor.	- Não identificadas pelo autor

Fonte: Construído a partir de Schwartz (2006b)

Quadro 35. Correlações entre os modelos culturais de Schwartz e Inglehart

Dimensões culturais	Inglehart	
	Sob. vs Auto-expressão	Trad. Vs Sec.
Conservadorismo vs Autonomia	.64	.60
Hierarquia vs Igualitarismo	.50	.25
Harmonia vs Controlo		.36

Fonte: Construído a partir de Schwartz (2006b)

De acordo com os Quadros 34 e 35 podemos dizer que existe uma confluência substancial entre as dimensões Conservadorismo vs Autonomia de Schwartz e Tradicional vs Secular-Traducional ($r = .60$) de Inglehart e as dimensões Sobrevivência vs Auto-expressão de Inglehart e Conservadorismo vs Autonomia ($r = .64$) e Hierarquia vs Igualitarismo ($r = .50$) de Schwartz. De acordo com Schwartz (2006b: 153) estes resultados “...suportam fortemente a ideia de que estas dimensões captam aspectos de diferenças culturais reais e robustos.”

A correlação encontrada entre as dimensões de Harmonia vs Controlo e Tradicional vs Secular-Traducional foram uma surpresa para o autor. A explicação que apresenta, dado considerar não existir nenhuma semelhança teórica entre as mesmas é a de que as sociedades mais “Secular-Traducional” são sociedades que tendem a dar ênfase à harmonia com o meio envolvente natural e social, tentando compreendê-lo em vez de o explorar ou alterar.

Apesar das semelhanças evidenciadas entre os modelos de dimensões culturais dos três autores, Schwartz teve, em nossa opinião, uma função pioneira na procura de maior rigor científico na análise cultural ao introduzir no modelo a distinção dos níveis de análise em que os valores devem ser estudados/contextualizados – nível individual e societal.

2.2.2.6. Modelo de Ronald Inglehart

O modelo de dimensões culturais de Ronald Inglehart (1997) surge da base de dados do World Value Survey coordenado pelo mesmo autor. O World Value Survey é uma extensão do European Value Survey criado em 1981 e coordenado por Jan Kerkhofs e Ruud de Moor.

O World Value Survey é a maior investigação de sempre relacionada com atitudes, valores e crenças, por todo o mundo, cobrindo actualmente 97 países, o que representa 90% da população mundial. Esta base de dados tem tido constantes upgrades existindo, neste momento dados entre 1981 e 2007. Actualmente está a decorrer uma nova actualização que compreende os anos de 2010 a 2012.

As dimensões culturais inicialmente apresentadas por Inglehart (1997), foram baseadas baseadas na análise de 43 sociedades incluídas no World Value Survey de 1990-1991. As dimensões surgiram de uma análise factorial baseada em 22 variáveis e demonstraram que *“...a visão das pessoas de sociedades ricas varia sistematicamente daquelas de sociedades de baixos recursos em relação a uma enorme variedade de normas e crenças políticas, sociais e religiosas.”* (Inglehart e Baker, 2000:23):

- **Tradicional versus Secular-Racional** – Dimensão que reflecte o contraste entre sociedades em que a religião é muito importante e sociedades em que a mesma tem pouca relevância, mas a deferência a Deus, Pátria e Família estão intimamente ligadas;
- **Sobrevivência versus Auto-expressão** – Dimensão que reflecte a transição de sociedades industriais para sociedades pós-industriais, promovendo uma alteração de valores básicos como a sobrevivência para valores como o bem-estar, liberdade de expressão individual e qualidade de vida.

Quadro 36. Dimensões cultural de Inglehart

Designação	Amplitude das Dimensões	
<p>Tradicional Versus Secular-Racional</p>	<p>Tradicional: Elevados níveis de orgulho nacional, aceitam a autoridade nacional de forma passiva; São contra o aborto, a eutanásia e suicídio; Acreditam em valores absolutos como o bem e o mal.</p>	<p>Secular- Racional: Menor orgulho nacional, questionam a autoridade; São mais liberais em questões como o aborto, eutanásia e suicídio; Não acreditam em valores absolutos.</p>
<p>Sobrevivência versus Auto-expressão</p>	<p>Sobrevivência: Membros com relativa intolerância a grupos que não sejam os seus; Apoiam pouco a igualdade de géneros; Poucas preocupações ambientais.</p>	<p>Auto-expressão: Aceitação da diversidade cultural; Apoiam a igualdade de géneros; Maior preocupação ambiental.</p>

Fonte: Adaptado de Inglehart (1997) e Inglehart e Baker (2000)

Este modelo é, como refere Minkov (2011) bastante simplista, mas ideal para quem quer começar a perceber as diferenças culturais existentes entre os diversos países.

A base de dados que deu origem a estas dimensões tem ganho uma grande relevância na comunidade científica dada a imensidão de informação que comporta. Uma prova da sua relevância é a sua utilização por Minkov (2007; 2011) como ferramenta principal para a criação do seu modelo de dimensões culturais. Este modelo será apresentado no ponto 2.2.9. deste capítulo.

Em relação às dimensões postuladas por Inglehart (1997), Hofstede, Hofstede e Minkov (2011), revelam que pouco acrescentam às dimensões culturais já existentes na literatura,

nomeadamente no que diz respeito ao Modelo de Hofstede, uma vez que a dimensão Tradicional Versus Secular-Racional está correlacionada com a Distância ao Poder ($r = 0.56^{**}$) (Hofstede, 2011:484) e a dimensão Sobrevivência versus Auto-expressão está correlacionada com as dimensões Individualismo versus Colectivismo, Masculinidade versus Feminilidade e Distância ao Poder. As variâncias explicadas pelas dimensões de Hofstede face a esta dimensão são as seguintes, por ordem cumulativa: 56% pela dimensão Individualismo versus Colectivismo; -74% pela dimensão Individualismo versus Colectivismo mais Masculinidade versus Feminilidade; -82% pelas três dimensões todas consideradas (Hofstede, 2011:485).

No entanto, os mesmos autores referem que a base de dados do Word Value Survey é uma selva que certamente esconde muitos tesouros.

2.2.2.7. Modelo GLOBE⁵

O modelo de dimensões culturais GLOBE resulta de um projecto de investigação criado, em 1991, por Robert J. House. O designado *Project GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)* é, segundo os seus autores (House *et al.*, 2004), o maior estudo de liderança intercultural alguma vez realizado.

De acordo com House *et al.*, (2004) este projecto de investigação foi idealizado para ser desenvolvido em três fases distintas: (a) a primeira fase foi dedicada ao desenvolvimento de instrumentos de pesquisa, nomeadamente a construção e validação de questionários; (b) a segunda fase foi dedicada à criação de dimensões culturais ao nível societal e organizacional, através da análise estatística da informação recolhida, bem como à investigação da influência das dimensões culturais ao nível societal nas práticas organizacionais e nas teorias CLT (culturally endorsed leadership theory), igualmente desenvolvidas por este projecto; (c) na terceira e última fase, House *et al.* (2014) apresentam os resultados do seu estudo quanto ao impacto e à eficácia dos comportamentos e estilos de liderança que os gestores têm sobre os seus subordinados, em termos de atitudes e performance. Apresentam igualmente resultados

⁵ Neste Subcapítulo é utilizada alguma teoria desenvolvida e apresentada por Teodósio (2007) na Tese de Mestrado “*Liderança Intercultural: As dimensões culturais de G.Hofstede e as práticas de liderança do LPI.*”

sobre o impacto dos gestores de topo na eficiência organizacional e os efeitos moderadores da cultura na relação entre práticas organizacionais e eficiência organizacional.

Os resultados da obra publicada por House *et al.*, (2004), foram baseados na análise de dados recolhidos a 17300 gestores, pertencentes a 951 organizações com origem em 62 países, entre 1994-1997.

Em nosso entendimento, os contributos mais relevantes deste projecto foram: (1) a apresentação de um modelo de dimensões culturais em dois níveis de análise (organizacional e societal); (2) a criação de dois tipos de scores por cada dimensão cultural atendendo a dois tipos de manifestações de cultura: práticas e valores; (3) a apresentação de um novo modelo de clusters culturais e (4) a proposta de seis dimensões de liderança.

As dimensões culturais apresentadas por House *et al.* (2004) são nove. Estas foram propostas em resultado da revisão de literatura efectuada, bem como das análises estatísticas realizadas. As nove dimensões culturais foram assim definidas:

- **Controlo de Incerteza** – medida em que os membros de uma organização ou de uma sociedade procuram evitar a incerteza confiando em normas sociais estabelecidas, em rituais e em práticas burocráticas.
- **Distância ao Poder** – grau em que os membros de uma organização ou de uma sociedade esperam e concordam que o poder deve ser estratificado e concentrado nos níveis mais elevados de uma organização ou de um governo.
- **Colectivismo Institucional** – grau em que as práticas organizacionais e institucionais societais incentivam e recompensam a distribuição colectiva dos recursos e a acção colectiva.
- **Colectivismo de Grupo** – grau em que os indivíduos expressam o orgulho, a lealdade e a coesão nas suas organizações ou famílias.

- **Igualitarismo de Géneros** – grau em que uma organização ou uma sociedade minimiza as diferenças dos papéis dos géneros ao promover a igualdade dos géneros.
- **Assertividade** – grau em que os indivíduos nas organizações ou nas sociedades são assertivos, confrontadores e agressivos nas relações sociais.
- **Orientação para o futuro** – grau em que os indivíduos nas organizações ou nas sociedades têm comportamentos orientados para o futuro, tais como o planeamento, investindo no futuro, retardando gratificações individuais ou colectivas.
- **Orientação para a performance** – grau em que indivíduos de uma organização ou de uma sociedade incentivam e recompensam os membros do grupo para a melhoria do desempenho e para a excelência.
- **Orientação para as relações** – grau em que os indivíduos nas organizações ou nas sociedades incentivam e recompensam os indivíduos para serem justos, amigáveis, generosos, preocupados e simpáticos para com os outros.

Seguidamente, apresentamos um quadro resumo das principais diferenças entre as sociedades pertencentes aos pólos opostos de cada uma das dimensões culturais definidas.

Quadro 37. Dimensões culturais do GLOBE

Designação	Amplitude das dimensões	
Controlo da Incerteza	<p>Baixo: Tendência para serem mais informais nas relações com os outros; São menos calculistas quando correm riscos; Mostram menor resistência à mudança.</p>	<p>Elevado: Tendência para serem mais formais nas relações com os outros; Correm riscos moderados e calculados; Mostram grande resistência à mudança.</p>
Distância ao Poder	<p>Baixa: Predominância da classe média; Bases de poder transitórias e partilhadas; Fortes liberdades civis e baixos níveis de corrupção pública.</p>	<p>Elevada: Forte amplitude de classes sociais; Bases de poder estáveis e escassas; Liberdades civis reduzidas e elevados níveis de corrupção pública.</p>
Colectivismo Institucional	<p>Baixo: Os indivíduos olham por si próprios e pelos seus familiares mais próximos; Os objectivos individuais prevalecem sobre os colectivos; Apresentam famílias menos numerosas (família nuclear).</p>	<p>Elevado: Os indivíduos estão integrados em grupos fortes e coesos; Os objectivos do grupo sobrepõem-se aos do indivíduo; Apresentam famílias mais numerosas.</p>

(Continuação)

Colectivismo de Grupo	Baixo: Membros assumem a sua independência sob a organização e acreditam que as suas capacidades de conhecimentos são importantes para a organização; As decisões importantes tendem a ser tomadas individualmente; Organizações estão essencialmente preocupadas com a performance dos seus colaboradores.	Elevado: Membros assumem a sua interdependência com a organização e acreditam que é importante fazer sacrifícios para em prol da organização; As decisões importantes tendem a ser tomadas em grupo; Organizações tomam a responsabilidade pelo bem-estar dos seus colaboradores.
Igualitarismo de Géneros	Baixo: Concedem à mulher um baixo estatuto social; Apresentam maior segregação sexual; Apresentam reduzidas taxas de literacia feminina.	Elevado: Concedem à mulher um elevado estatuto social; Apresentam menor segregação sexual; Apresentam elevadas taxas de literacia feminina.
Assertividade	Baixa: Valorizam a modéstia e a afectuosidade; Valorizam a cooperação; Valorizam as pessoas e as relações próximas.	Elevada: Valorizam a assertividade e a dominância; Valorizam a competição; Valorizam o sucesso e o progresso.

(Continuação)

Orientação para o futuro	Baixa: Apresentam níveis mais baixos de sucesso económico; Têm organizações com estratégias orientadas para o curto prazo; Têm organizações e gestores inflexíveis e com reduzida capacidade de adaptação.	Elevada: Alcançam o sucesso económico; Têm organizações com estratégias orientadas para o longo prazo; Têm organizações e gestores flexíveis e com capacidade de adaptação.
Orientação para a performance	Baixa: Valorizam as relações familiares e societárias; Enfatizam a lealdade e o sentimento de pertença; Valorizam a harmonia em detrimento do controlo.	Elevada: Valorizam a formação e o desenvolvimento; Enfatizam mais os resultados que as pessoas; Valorizam a assertividade, a competição e o materialismo.
Orientação para as relações	Baixa: Valores como o prazer, conforto e auto-divertimento são prioritários; Instituição do estado social substitui as normas paternalistas e relações de protecção; Membros da família são independentes.	Elevada: Valores como o altruísmo, benevolência, amor, simpatia e generosidade são prioritários; É esperado que as pessoas promovam normas paternalistas e relações de protecção; Pais devem controlar cuidadosamente as suas crianças.

Fonte: Adaptado de House *et al.* (2004)

Boyacigiller *et al.* (2003), Dorfman (2003) e Nardon e Steers (2009), entre outros, consideram que o Project GLOBE se apresenta como uma extensão do trabalho de G. Hofstede. De facto House e Javidan (2004) assumem que as seis primeiras dimensões do Projecto tiveram origem nas quatro dimensões identificadas por Hofstede em 1980. Dessas, as três primeiras foram desenhadas para reflectir os mesmos construtos de Hofstede (2001), são elas: o Controlo da

Incerteza, a Distância ao Poder e o Individualismo versus Colectivismo. O desenvolvimento das dimensões Assertividade e Igualitarismo de Géneros teve por base as críticas existentes à volta da dimensão Masculinidade versus Feminilidade de G. Hofstede. Contudo, e apesar de não pretenderem reflectir o mesmo construto, Hanges e Dickson (2004) reconhecem a existência de bastantes semelhanças entre a dimensão Assertividade, do Projecto, e a dimensão Masculinidade versus Feminilidade, de G. Hofstede. As restantes dimensões - Orientação para o futuro, Orientação para a performance e Orientação para as relações derivaram essencialmente dos trabalhos de Kluckhohn e Strodtbeck (1961) e McClelland (1961; 1985).

Dois anos após a publicação do Project GLOBE houve finalmente uma troca de argumentos entre os autores dos dois modelos. Hofstede (2006) apresenta diferenças e semelhanças entre os dois modelos GLOBE. Entre as diferenças apresentadas destacaria: (1) o tipo de dados – Hofstede utilizou informação existente enquanto o GLOBE recolheu informação nova; (2) tipo de amostra - Hofstede utilizou trabalhadores e gestores enquanto que o GLOBE apenas utilizou gestores; (3) objecto de análise - Hofstede estudou culturas societais enquanto que o GLOBE estudou culturas organizacionais e societais. Entre as semelhanças, Hofstede apresenta entre outras, o facto de ambos terem trabalhado com informação recolhida na indústria.

No mesmo artigo, Hofstede apresenta uma reanálise dos dados do GLOBE e chega à conclusão que as 18 dimensões apresentadas representam afinal 5 dimensões, o mesmo número de dimensões que o seu modelo contempla.

Hofstede critica também fortemente o facto do GLOBE fazer a distinção entre práticas e valores e, acima de tudo o conceito de valores que é adoptado.

Como resposta Javidan *et al.* (2006), preocupam-se essencialmente em clarificar o seu conceito de valor, referindo que Hofstede está quase isolado na comunidade científica neste particular, refutam de forma veemente a reanálise estatística efectuada e também apresentam diferenças significativas entre os modelos, nomeadamente no que diz respeito ao tratamento estatístico dos dados.

Pensamos que a resposta dos autores peca por não explicar de forma convincente quais os motivos para a existência de uma correlação negativa entre as práticas e os valores.

Smith (2006) refere que relativamente ao debate entre os dois modelos existem quatro aspectos merecedores de relevo: (1) fica demonstrado que a caracterização da cultura baseada na agregação de percepções individuais (Hofstede) ou baseada na agregação de percepções dos outros (GLOBE) não são procedimentos equivalentes – este aspecto é reforçado por McCrae *et al.* (2008) indicando ser esta uma das principais diferenças metodológicas entre os dois modelos; (2) o número de dimensões a utilizar nos estudos interculturais deve variar em função do número de nações objecto de análise; (3) apesar de ambos os modelos diferirem na forma de agregação do nível individual para o nível societal, ambos descuidaram a análise de diferentes relações entre os diferentes níveis de análise; (4) é necessária mais informação sobre a relação entre cultura e “national wealth”.

Apesar de todas as diferenças metodológicas e argumentos apresentados o fundamento teórico para a construção das dimensões prevalece pois, como podemos verificar no quadro abaixo as quatro dimensões iniciais de Hofstede apresentam-se correlacionadas com as dimensões do GLOBE.

Quadro 38. Correlação entre as dimensões do GLOBE e as dimensões de G. Hofstede

Project GLOBE		G. Hofstede
		Distância ao Poder
Distância ao Poder	Prática	0.61**
	Valores	-0.03
		Controlo da Incerteza
Controlo da Incerteza	Prática	-0.61**
	Valores	-0.32**
		Individualismo
Colectivismo Institucional	Prática	0.15
	Valores	-0.55**
Colectivismo de Grupo	Prática	-0.82**
	Valores	-0.20

(Continuação)

		Masculinidade
Igualitarismo de Géneros	Prática	-0.16
	Valores	0.11
Assertividade	Prática	0.42**
	Valores	-0.12

** = $p < .01$

Fonte: Adaptado de GLOBE (2004)

Como podemos verificar, existe uma correlação positiva entre a dimensão de Distância ao Poder de Hofstede e as práticas da dimensão do GLOBE, contudo, não existe correlação significativa com os valores ($r = -0.03$, $p > 0.05$).

No Controlo da Incerteza existe uma correlação positiva de valores e uma correlação negativa com as práticas. Para os autores do GLOBE, esta correlação é surpreendente, contudo, respeita os resultados gerais do estudo, isto é, a existência de uma correlação negativa entre as práticas e os valores. Tal como esperado, as dimensões de colectivismo do GLOBE apresentam correlação negativa com o Individualismo versus Colectivismo de Hofstede uma vez que os valores estão em escalas inversas. Quanto à dimensão de Masculinidade versus Feminilidade de Hofstede, apresenta apenas correlação significativa com as práticas da dimensão Assertividade do GLOBE.

Em conclusão, podemos dizer que existe uma forte evidência estatística da relação entre as duas escalas em algumas, mas não em todas as dimensões. Assim, podemos referir que, em certa medida e apesar da distância temporal entre a elaboração dos dois projectos, o estudo do GLOBE veio na sua generalidade reforçar e confirmar os resultados e respectivas dimensões de Hofstede. A grande diferença entre os dois modelos dirá respeito à definição dos princípios metodológicos e psicométricos que deram origem às dimensões, ou seja, enquanto que o GLOBE considerou separadamente os dois tipos de manifestação de cultura (práticas e valores) nas suas dimensões, Hofstede (1980;2001) não fez qualquer distinção.

O confronto entre modelos e a validação externa do GLOBE tem sido objecto de atenção por parte de alguns investigadores, como sejam os estudos efectuados por Euwema *et al.* (2007), McCrae *et al.* (2008), Minkov e Blagoev (2012) e Parboteeah *et al.* (2005).

Minkov e Blagoev (2012) propuseram-se a fazer uma validação externa do Modelo GLOBE sugerida por Smith (2006) e Hofstede (2010). A metodologia escolhida por estes autores para tentar validar o referido modelo consubstanciou-se na condução de testes de correlação entre os scores do GLOBE, os scores do Modelo de Hofstede, os scores do Modelo de Minkov e um conjunto de bases de dados internacionais como sejam: o World Value Survey (2006); OCDE (2006); Pew Research Center (2002; 2007); Nações Unidas (2007; 2008).

Em resultado da sua investigação, e com base na informação tratada, consideram que o Modelo *“GLOBE não melhora nem refuta o Modelo de Hofstede assim como não o substitui como um novo Modelo...”* (Minkov e Blagoev, 2012:39). Contudo revelam que as dimensões culturais Colectivismo de Grupo e Distância ao Poder do Modelo GLOBE contribuem para uma melhor compreensão das dimensões culturais Individualismo versus Colectivismo e Distância ao Poder do Modelo de Hofstede. Referem igualmente que nenhuma das outras dimensões do GLOBE tem equivalência às dimensões culturais do Modelo de Hofstede.

Numa análise mais detalhada (Minkov e Blagoev, 2012) referem que: (1) As dimensões Controlo da Incerteza e Colectivismo de Grupo “As is” do Modelo GLOBE estão fortemente correlacionadas com a dimensão Individualismo versus Colectivismo de Hofstede (1980) e com a dimensão Exclusionismo versus Universalismo de Minkov (2007), pelo que *“...são variantes [...] da mesma dimensão”* (Minkov e Blagoev, 2012:30); (2) As dimensões Igualitarismo de Género e Controlo da Incerteza não medem o que os autores do GLOBE pretendiam; (3) a dimensão Colectivismo Institucional “As is” *“... mede-se maioritariamente a si própria”* (Minkov e Blagoev, 2012:31); (3) As dimensões Orientação para as Relações e Orientação para a Performance “As is” *“...são variantes mais próximas de estereótipos nacionais infundados do que de uma realidade objectiva.”* (Minkov e Blagoev, 2012:39); (4) A dimensão Assertividade “As is” mede parcialmente o que os autores pretendiam; (5) A dimensão Assertividade “Should be” *“... é a única nova dimensão validade a crescer à panóplia já existente...”* (Minkov e Blagoev, 2012:39).

2.2.2.8. Modelo Integrador de Nardon e Steers

Nardon e Steers (2009) propõem uma nova abordagem para os investigadores desta área do saber. Dada a multiplicidade de modelos e o seu enfoque em diferentes crenças, normas e valores sociais a que eles designaram por “ Selva das teorias de cultura”, os investigadores têm muitas vezes dúvidas sobre qual o modelo que mais se ajusta à sua pesquisa. Neste sentido apresentaram uma proposta de integração dos temas comuns à maioria dos modelos de dimensões culturais apresentados, consubstanciada em cinco “ Dimensões Culturais Principais” que definiram da seguinte forma:

- **Hierarquia versus Igualdade** – Distribuição do poder nas organizações e na sociedade: Medida em que o poder e a autoridade numa sociedade estão distribuídos hierarquicamente ou de uma forma mais participativa ou igualitária;
- **Individualismo versus colectivismo** – Papel dos indivíduos e grupos nas relações sociais: Medida em que as relações sociais enfatizam os direitos e responsabilidades individuais ou objectivos de grupos e acções colectivas; centralidade nos indivíduos ou na sociedade;
- **Controlo versus harmonia** – Relação com o ambiente natural e social: Crenças sobre como o mundo funciona; medida em que as pessoas procuram alterar e controlar ou viver em harmonia com a sua envolvente natural e social;
- **Monocronismo versus policronismo** – Organização e utilização do tempo: Medida em que as pessoas organizam o seu tempo baseadas na atenção sequencial a tarefas singulares ou atenção simultânea a múltiplas tarefas; tempo como algo fixo versus tempo algo flexível;
- **Universalismo versus particularismo** – Importância relativa das regras versus relações no controlo comportamental: Medida em que as regras, as leis e procedimentos formais são uniformemente aplicados a todos os indivíduos ou ajustados por relações pessoais, valores internos dos grupos ou circunstâncias únicas.

Quadro 39. Dimensões culturais do Modelo de Nardon e Steers

Designação	Amplitude das dimensões	
<p>Hierarquia versus Igualdade</p>	<p>Hierárquica: Crença de que o poder deve ser distribuído hierarquicamente; Preferência por processos de decisão centralizados ou autocráticos; Aceitação da autoridade, relutância em questionar a autoridade.</p>	<p>Igualitária: Crença de que o poder deve ser distribuído com relativa igualdade; Preferência por processos de decisão participativos / descentralizados; Rejeição ou cepticismo relativamente à autoridade, facilidade em questioná-la.</p>
<p>Individualismo versus Colectivismo</p>	<p>Individualista: Prevalência dos direitos individuais sobre a harmonia social; Focalização no alcance de objectivos individuais; Tendência para a comunicação de baixo contexto (directa e franca).</p>	<p>Colectivista: Prevalência da harmonia social sobre os direitos individuais; Focalização no alcance de objectivos de grupo; Tendência para a comunicação de elevado contexto (indirecta e subtil).</p>
<p>Controlo versus Harmonia</p>	<p>Controladora: Prevalência do materialismo sobre as relações; Promove a mudança e a inovação; Ênfase na pró-actividade e na assertividade.</p>	<p>Harmoniosa: Prevalência das relações sobre o materialismo; Cepticismo perante a mudança e a inovação (defesa das tradições); Ênfase na passividade.</p>
<p>Monocronismo versus Policronismo</p>	<p>Monocrónica: Abordagem individualista do trabalho, planificação e implementação; Conceito preciso do tempo – pontualidade; Separação da vida pessoal e profissional.</p>	<p>Policrónica: Abordagem colectiva do trabalho, planificação e implementação; Conceito relativo de tempo – normalidade dos atrasos; Integração da vida pessoal e profissional.</p>

(Continuação)

Universalismo versus Particularismo	Universalista: Comportamento individual é regido por leis, regras e normas e procedimentos operacionais standartizados; As regras são internalizadas e seguidas sem questionar; Pouca tolerância à quebra de regras;	Particularista: Leis e regras são importantes, no entanto podem ser modificadas em função de pessoas ou circunstâncias; As regras são por vezes ignoradas. Só são seguidas aquelas em que os indivíduos são mesmo obrigados; Tolerância à quebra de regras.
--	--	---

Fonte: Adaptado de Nardon e Steers (2009)

Como se pode verificar a organização do modelo em cinco dimensões e a sua designação não constituem nenhuma novidade teórica, ou seja os autores apenas incorporaram os temas mais relevantes e comuns tratados pelos modelos anteriores, optando por incorporar nas componentes de cada dimensão mais ou menos contributos de cada um.

No que diz respeito aos outputs práticos do modelo os autores promovem as análises qualitativas e não quantitativas, pois para eles “...converter diferenças culturais em scores numéricos é no mínimo cientificamente impreciso.” Nardon e Steers (2009:17). Assim os autores propõem a organização dos países por clusters culturais e não uma organização por países. Os clusters são baseados no trabalho de Ronen e Shenkar (1985), considerando quatro níveis de classificação dentro de cada dimensão, por exemplo, na dimensão Monocronismo versus Policronismo os níveis são: Fortemente monocrónica; Moderadamente monocrónica; Moderadamente policrónica e fortemente policrónica (Quadro 40).

Quadro 40. Tendências centrais nas Dimensões Culturais Principais por Clusters

Clusters	Hierarquia Igualitaris- mo	Individua- lismo Colectivismo	Controlo Harmonia	Monocro- nismo Policro- nismo	Universa- lismo Particula- rismo
Anglo	Moderada- mente igualitário	Fortemente individualista	Fortemente orientado para o controlo	Fortemente monocrónico	Moderada- mente universalista
Árabe	Fortemente hierárquico	Fortemente colectivista	Moderada- mente orientado para a harmonia	Fortemente policrónico	Fortemente particularista
Europa de Leste	Moderada- mente hierárquico	Moderada- mente colectivista	Moderadame nte orientado para o controlo	Moderada- mente monocrónico	Moderada- mente particularista
Leste e Sudeste Asiático	Fortemente hierárquico	Fortemente colectivista	Fortemente orientado para a harmonia	Moderada- mente monocrónico	Fortemente particularista
Germânico	Moderada- mente igualitário	Moderada- mente individualista	Moderada- mente orientado para o controlo	Moderada- mente monocrónico	Fortemente universalista
América Latina	Moderadame nte hierárquico	Moderadame nte colectivista	Moderada- mente orientado para a harmonia	Fortemente policrónico	Fortemente particularista

(Continuação)

Europa Latina	Moderadamente hierárquico	Moderadamente colectivista	Moderadamente orientado para a harmonia	Moderadamente policrónico	Moderadamente particularista
Nórdico	Fortemente igualitário	Moderadamente colectivista	Moderadamente orientado para a harmonia	Moderadamente monocrónico	Fortemente universalista
Sub-Sahara Africano	Fortemente hierárquico	Fortemente colectivista	Moderadamente orientado para a harmonia	Moderadamente policrónico	Fortemente particularista

Fonte: Adaptado de Nardon e Steers (2009)

Considera-se que a escolha do modelo de clusters de Ronen e Shenkar é, pelo menos discutível, essencialmente por ser um modelo que cobre de forma muito desigual as diversas zonas do mundo, por exemplo, não existem países da Ásia Central e os países da Europa são quase todos considerados. Existe uma proposta bastante mais actual que incorporou mais países, com relativa igualdade de representação regional e identificou mais clusters culturais.

O modelo de clusters culturais do Project GLOBE (House *et al.*, 2004) incorpora 62 países, incluindo países da Ásia Central e apresenta 10 clusters culturais. É de realçar que 20 anos depois grande parte dos clusters culturais definidos por Ronen e Shenkar foram corroborados, pelo que em nosso entendimento mais reforçaria a pertinência da utilização do modelo GLOBE.

2.2.2.9. Modelo de Michael Minkov

O modelo de dimensões culturais apresentado por Minkov (2007; 2011) apresenta uma particularidade face aos restantes modelos descritos até agora. O autor criou o seu modelo baseado não na recolha de dados primários, mas em grandes bases de dados existentes como sejam o World Value Survey, Nações Unidas, World Bank, World Health Organization.

Em resultado das suas análises estatísticas identificou 4 dimensões culturais:

- **Trabalho versus Indulgência** – trabalho é um síndrome que se destaca por uma disciplina pessoal e societal necessária, nos dias de hoje, por forma a alcançar o crescimento económico em países pobres. Consiste principalmente na elevada priorização do trabalho árduo e frugalidade em detrimento do prazer. No pólo oposto, indulgência prioriza o lazer em detrimento do trabalho árduo e frugalidade;
- **Monumentalismo versus “Flex-humildade”** – Monumentalismo é uma síndrome que se destaca pelo orgulho e invariância do “eu”: preferência pela manutenção das identidades, valores fortes, crenças inabaláveis e incerteza quanto à dualidade e inconsistência pessoal. No pólo oposto, temos sociedades que destacam pela humildade, capacidade de adaptação e mudança;
- **“Hipometropia” versus Prudência** – “Hipometropia” é uma tendência para seguir uma visão de curto prazo em matérias de reprodução e outras matérias associadas. Envolve competição, aceitação de riscos e violência como uma forma de espalhar os eus próprios genes assegurando a sobrevivência do grupo à custa da longevidade individual. No pólo oposto, temos sociedades que gerem de forma mais cuidada os instintos de reprodução: prudência de comportamentos em nome da longevidade individual sem ênfase na competição;
- **Exclusionismo versus Universalismo** – Exclusionismo é uma tendência cultural para tratar as pessoas com base na sua pertença a determinados grupos, privilégios e sacrifícios por amigos, familiares ou outros grupos em que estão inseridos, enquanto excluem as outras pessoas que não pertencem aos seus grupos. Universalismo é uma

tendência cultural para tratar as pessoas primeiramente como indivíduos e não como membros de determinados grupos.

Para melhor percebermos as diferenças entre as dimensões culturais eis algumas características tipo de sociedades pertencentes a cada um dos pólos da dimensões culturais apresentadas por Minkov.

Quadro 41. Dimensões culturais de Michael Minkov

Designação	Amplitude das dimensões	
Trabalho versus Indulgência	<p>Indústria (scores elevados): Trabalho árduo é importante, prazer não; Governos fortes e restritivos são importantes; Liberdades políticas como liberdade de expressão não são muito importantes.</p>	<p>Indulgência (scores elevados): Prazer é importante, trabalho árduo menos; Governos fortes e restritivos são vistos como repressão;</p>
Monumentalismo versus “Flex-humildade”	<p>Monumentalismo (scores elevados): Elevada religiosidade e importância da tradição; As mulheres não devem ofuscar os homens nem ferir o seu orgulho; Crescimento económico lento.</p>	<p>“Flex-humildade” (scores elevados): Baixa religiosidade e importância da tradição; As mulheres de sucesso não ofuscam necessariamente os homens com menos sucesso; Crescimento económico rápido em países pobres.</p>
“Hipometropia” versus Prudência	<p>“Hipometropia” (scores elevados): Aceitação do risco; Elevada orientação para a competição; Elevada desigualdade socioeconómica.</p>	<p>Prudência (scores elevados): Evitam o risco; Baixa orientação para a competição; Baixa desigualdade socioeconómica.</p>

(Continuação)

Exclusionismo versus Universalismo	Exclusionismo (scores elevados): As pessoas são tratadas primeiramente na base da sua pertença a grupos; Racismo, Sexismo e outras formas de discriminação de grupos são comuns; Despreocupação generalizada com o ambiente.	Universalismo (scores elevados): As pessoas são tratadas primeiramente como indivíduos; A discriminação de grupos é rara; Os interesses económicos podem prejudicar o ambiente mas os cidadãos têm geralmente uma forte consciência ambiental.
---	--	--

Fonte: Adaptado de Minkov (2011)

Aparentemente, este modelo apresentou algumas novidades para a comunidade científica. Segundo Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), reportando-se apenas às três dimensões iniciais do Modelo de Minkov (2007) - Trabalho versus Indulgência; Monumentalismo versus “Flex-humildade”; Exclusionismo versus Universalismo - referem que a dimensão Trabalho versus Indulgência se apresenta como completamente nova, tendo sido inclusive adicionada ao Modelo de Hofstede, em 2010, com outra designação – Indulgência versus Restrição. As restantes duas dimensões apresentam correlações significativas com algumas dimensões do Modelo de Hofstede: (1) Exclusionismo versus Universalismo apresenta uma forte correlação com a dimensão cultural Individualismo versus Colectivismo; (2) Monumentalismo versus “Flex-humildade” apresenta uma correlação significativa com a dimensão Orientação para o longo prazo versus curto prazo.

Relativamente à última dimensão apresentada por Minkov (2011), “Hipometropia” versus Prudência não foi possível encontrar nenhum estudo que apresente correlações com as dimensões de Hofstede.

2.3. Resumo do Capítulo

No primeira parte do presente Capítulo foi apresentada uma revisão de literatura das teorias de liderança mais conhecidas. As teorias de liderança foram agrupadas em seis secções de acordo com vários critérios: (1) semelhança no enfoque; (2) teorias avulsas mas de grande relevância e (3) teorias mais recentes. Seguidamente apresenta-se um quadro resumo com o objectivo de evidenciar o enfoque de cada uma das secções.

Quadro 42. Quadro resumo do enfoque das secções de teorias de liderança

Secções		Enfoque
Teorias de Traços e Competências		Características do Líder
Teorias Contingências		Liderar em função da situação
Novas Teorias da Liderança	Integração das correntes teóricas anteriores Reacções emocionais dos seguidores	
	Teorias Neo-carismáticas	Comportamentos dos líderes carismáticos Processos psicológicos que explicam a forma como o líder influenciam os seguidores
	Liderança Transformacional	Promoção da mudança Empowerment dos colaboradores
Outras Teorias de Liderança	Teoria LMX	Relações de troca entre líder e seguidor
	Liderança Autêntica	Ética e moralidade do líder
	Liderança de Equipas	Gestão de Equipas
	Liderança Estratégica	Quem são, e o que fazem os líderes estratégicos
Perspectivas Emergentes	Teoria Centrada nos seguidores	Seguidores
	Teoria da Complexidade	Gestão de sistemas complexos de adaptação das organizações

Na segunda parte do Capítulo foram descritos os principais modelos de dimensões culturais desde o modelo mais antigo, apresentado por Hall (1959; 1966) ao mais recente, desenvolvido por Minkov (2007; 2011). Da revisão de literatura realizada ressalta a ideia de que, independentemente da época e das metodologias utilizadas pelos diversos autores há um “core” de temáticas comuns a todos eles. Em todos os modelos apresentados a comparação de sociedades é consubstanciada em 5 temas centrais: (1) a relação hierárquica entre os indivíduos; (2) a forma como os indivíduos se relacionam com os congêneres da sua sociedade; (3) a relação dos indivíduos com o materialismo nas diferentes sociedades; (4) a forma como as diferentes sociedades lidam com as diversas dimensões do “tempo” e (5) a forma como os indivíduos encaram e respeitam as regras e leis das suas sociedades.

De todas as teorias de liderança e modelos culturais apresentados, esta investigação tem o seu enfoque na Teoria de Liderança Transformacional e no Modelo cultural GLOBE.

CAPÍTULO III - LIDERANÇA INTERCULTURAL

3.1. A evolução da investigação em Liderança Intercultural

A Liderança Intercultural pode ser definida como uma área de investigação que tem como foco principal o estudo comparativo de práticas ou comportamentos de liderança entre pelo menos dois grupos culturais em simultâneo.

Em nosso entendimento existiram três momentos fundamentais para a evolução da investigação em liderança intercultural: (1) a publicação do livro *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Hofstede, 1980); (2) a publicação do livro *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research and managerial applications* (Bass, 1990) e (3) a publicação do livro *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 societies* (House et al., 2004).

O modelo de dimensões culturais de Hofstede (1980) foi o grande propulsor para a investigação sistematizada em liderança intercultural. O modelo apresentado por Hofstede abriu uma nova “janela de oportunidades” para a investigação intercultural e, mais especificamente para a investigação em liderança intercultural, uma vez que a sistematização da cultura apresentada em quatro dimensões culturais com pontuações para cada país permitiu o início da comparação de comportamentos de liderança entre países baseada num modelo científico de mensuração de cultura. De acordo com Dickson, den Hartog e Castano (2009) o modelo de Hofstede (1980) permitiu que os investigadores comessem a perceber melhor os resultados das suas investigações interculturais e comessem a explicar a variação dos resultados das suas investigações com base num referencial comum a toda a comunidade científica.

O segundo momento foi a revisão de literatura de Bass (1990). Com esta revisão de literatura foi apresentada a primeira tentativa de sistematização de todos os tópicos investigados na área da liderança desde o início do século XX. De entre os tópicos sistematizados, um foi especificamente dedicado à investigação da liderança intercultural. De acordo com Dorfman e

House (2004) a investigação e teorias de liderança intercultural aumentaram de forma considerável. A revisão de literatura de Bass (1990) permitiu identificar três aspectos negativos na investigação em liderança intercultural: (a) falta de coerência teórica entre os estudos revistos – a maioria dos estudos não tinha uma base teórica sistematizada; (b) não existiam estudos que comparassem mais de 3 ou 4 países em simultâneo; (c) a maioria dos estudos era baseada em conceitos e instrumentos ocidentais de liderança. A identificação destes três “gaps” fundamentais na investigação em liderança intercultural permitiu que os estudos em liderança interculturais passassem a ser mais baseados em teoria, baseados em comparações com um número mais alargado de países, com métodos estatísticos mais sofisticados. Promoveu igualmente o incremento de estudos qualitativos e a abertura de um “novo mundo” de teorias relacionadas com liderança – as denominadas “Non-Western Theories of Leadership”.

O terceiro momento, mais recente, foi a publicação de House *et al.* (2004). Esta obra é considerada a maior investigação de sempre em liderança e estuda pela primeira vez de forma sistematizada a relação entre cultura e liderança. Esta investigação para além de nos fornecer um modelo de dimensões culturais alternativo ao de Hofstede e de apresentar um modelo de clusters culturais alternativo ao de Ronen e Shenkar (1985), identifica seis comportamentos de liderança globais baseados, entre outros elementos, na Teoria CLT (Culturally endorsed implicit leadership theory), que deram origem a seis dimensões de liderança: Charismatic/Value-Based Leadership; Team-Oriented Leadership; Participative Leadership; Humane-Oriented Leadership; Autonomous Leadership e Self-Protective Leadership. Para além deste grande contributo, a investigação apresentou à comunidade científica pela primeira vez um estudo que interliga a influência da cultura na preferência de comportamentos de liderança baseada nas três correntes teóricas principais sobre esta temática em simultâneo: (a) a procura de comportamentos de liderança considerados universalmente eficazes; (b) a procura de comportamentos de liderança considerados universalmente ineficazes e a procura de comportamentos contingentes, isto é, comportamentos cuja percepção da sua eficácia varia de cultura para cultura.

O resultado desta súpula de teorias e os novos modelos de dimensões e clusters culturais permitiram que os investigadores passassem a ter um referencial numérico sobre os comportamentos de liderança associados a cada uma das dimensões culturais, bem como, aos clusters culturais. Em resumo, esta investigação permite aos investigadores (tendo por base

um referencial científico de mensuração de comportamentos de liderança, práticas e valores culturais e clusters culturais) abrir novas linhas de investigação na área científica da liderança intercultural.

3.2. Principais abordagens na investigação da Liderança Intercultural⁶

A revisão de literatura efectuada permite concluir que as principais metodologias de comparação são: (1) comparação entre grupos culturais existentes num só país e (2) comparação entre diversos países.

(1) A comparação entre grupos culturais existentes num só país pode ter, pelo menos duas vertentes: (a) a comparação entre grupos culturais com a mesma nacionalidade (exemplos: Hofstede, *et al.*, 2010; Li, *et al.*, 2013) e (b) a comparação de grupos culturais de diferentes nacionalidades que residem no mesmo país (exemplo: Chand e Ghrbani, 2011).

(2) A comparação entre países tem apresentado essencialmente duas vertentes: (a) a comparação entre países individuais (exemplos: Ergeneli *et al.*, 2007; Dunn, *et al.*, 2012) e (b) a comparação entre clusters culturais (exemplos: Breward, Breward e Higgins, 2011; House *et al.*, 2004; Meyer *et al.*, 2012)

A investigação intercultural é caracterizada por uma procura de semelhanças e diferenças entre culturas. Estes estudos são essencialmente focalizados na comparabilidade entre culturas (Graen *et al.*, 1997) e um dos principais objectivos da liderança intercultural consiste na identificação da universalidade, contingencialidade ou unicidade/excepcionalidade de comportamentos, atributos e percepções de liderança.

Esta linha de investigação tem contemplado todas as teorias de liderança desde as Teorias de Traços e Competências, às Teorias Contingenciais, às Teorias Carismáticas, às Teorias Neo-Carismáticas, entre outras. Para uma revisão de literatura das teorias de liderança associadas a estudos interculturais baseados em modelos culturais de Hofstede (1980, 2001, 2010) e House

⁶ Neste Subcapítulo é utilizada alguma teoria desenvolvida e apresentada por Teodósio (2007) na Tese de Mestrado “*Liderança Intercultural: As dimensões culturais de G.Hofstede e as práticas de liderança do LPI.*”

et al., (2004) veja-se Chemers (1997), Dickson, *et al.*, (2012), Dickson, Den Hartog e Castanho (2009), Dorfman (1996, 2004), Dorfman e House (2004), Dorfman *et al.*, (2012), Guthey e Jackson (2011), House, Wright e Aditya (1997) e Peterson e Hunt (1997), entre outros.

“Os termos “emic” e “etic” foram transferidos para a investigação intercultural por Berry em 1969. A abordagem “etic” consiste numa análise de comportamentos humanos numa perspectiva universal. A abordagem “emic” consiste numa análise de comportamentos únicos ou específicos de um determinado grupo ou subcultura. Neste sentido, as abordagens “etic” são caracterizadas pela comparação de sistemas múltiplos analisados numa perspectiva exterior, com contornos assumidos de universalidade. As abordagens “emic” são caracterizadas por uma investigação intracultural.

Os investigadores da liderança têm sentido, ao longo dos tempos, necessidade de precisar o conceito de “etic” ou “universal”. Neste sentido, Lonner (1980) identificou vários tipos de relações universais:

- “Simple universal” – é um fenómeno constante em todo o mundo;
- “Variform universal” – refere-se aos casos em que determinado princípio é geralmente aceite mas a sua prática ou implementação difere entre culturas;
- “Functional universal” – refere-se à estabilidade de relação entre as variáveis, isto é, quando determinada relação de variáveis é a mesma entre culturas.

Na mesma linha, Bass (1997) chama a atenção para a possibilidade de atribuição de diversos significados ao termo “universalidade” quando aplicado à liderança. No seguimento desta preocupação, introduz duas novas conceptualizações do termo:

- “Variform functional universal” – ocorre quando a relação entre variáveis é sempre encontrada mas a magnitude da relação varia entre culturas;
- “Systematic behavioral universal” – refere-se a uma sequência comportamental invariável entre culturas ou organizações.

Ambas as abordagens “etic” e “emic” têm contribuído de forma relevante para a criação de conhecimento. Consideramos, contudo, que não faz sentido o confronto entre os defensores

de cada uma das correntes de investigação, ambas são complementares e deve recomendar-se a sua utilização simultânea. A abordagem “etic” deve ser a abordagem principal de qualquer investigação intercultural, complementada com a abordagem “emic”, por forma a moderar e ajustar as generalizações às especificidades culturais de cada um dos países da amostra.

Um exemplo de combinação de múltiplas abordagens e processos de recolha de dados é o estudo de House et al., (2004). Recorrendo à análise qualitativa e quantitativa dos dados, nomeadamente através de estudos etnográficos e questionários, descobriram que determinados atributos do líder são universalmente percebidos como promotores da eficácia da liderança. Outros, por oposição, são universalmente percebidos como impeditivos dessa eficácia e, outros ainda, são percebidos de forma variável por cultura ou cluster cultural.

Quadro 43. Diferentes percepções sobre os atributos de um líder

Atributos universalmente percebidos como positivos	Justo; honesto; dinâmico; inteligente; comunicativo; motivador; informado; coordenador
Atributos universalmente percebidos como negativos	Anti-social; irritável/irascível; autoritário; rude; egocêntrico; tendência para o isolamento
Atributos culturalmente contingentes	Ambicioso; elitista; indirecto; individualista; formal; entusiasta; cauteloso; dominador; “risk taker”

Fonte: Construído a partir de House et al. (2004)

3.3. A influência da cultura nos comportamentos de Liderança medidos pelo LPI

Uma das linhas mais importantes da investigação em Liderança intercultural tem sido a procura de comportamentos de liderança considerados universais e/ou contingentes. A Teoria da Liderança Transformacional e o modelo cultural de Hofstede têm sido os modelos de referência utilizados pelos investigadores na procura destas respostas. Os resultados apresentados até à data têm sido difusos. Alguns investigadores como Bass e Avolio (1993) têm defendido que a liderança transformacional apresenta uma tendência de universalidade

devido à crescente globalização (Zagorsek, 2004) e aparenta ser universalmente considerada como eficaz entre culturas (Bass, 1997). Outros consideram que pelo menos alguns dos comportamentos associados à Liderança Transformacional são culturalmente contingentes (Ergeneli *et al.*, 2007). Teodósio e Robalo (2011) utilizando o modelo de dimensões culturais GLOBE e o questionário Leadership practices Inventory numa amostra de oito países, reportaram que as práticas de liderança Modelar o Caminho (MOC) e Encorajar o Coração (EOC) eram consideradas universais, enquanto que as restantes práticas (Inspirar uma Visão Partilhada – IVP; Promover a Actuação dos Outros – EOC e Desafiar os Processos – DOP) foram consideradas culturalmente contingentes. Ergeneli *et al.* (2007) utilizando o mesmo questionário mas com o modelo de dimensões culturais de Hofstede, numa amostra de três países, encontrou resultados distintos. As práticas de lideranças DOP e POA não estavam relacionadas com qualquer dimensão cultural. Os resultados destes estudos utilizando o mesmo questionário mas modelos de dimensões culturais diferentes, suportam a ideia de que a Liderança Transformacional é simultaneamente um fenómeno universal e contingente (Dorfman, Hanges e Brodbeck, 2004).

3.4. As Dimensões culturais do GLOBE como factores preditivos de comportamentos de liderança

Nesta secção serão apresentadas as hipóteses de investigação suportadas pela revisão de literatura de estudos realizados nas áreas da investigação intercultural e da investigação comparada, ao longo de mais de três décadas, que utilizaram os diversos modelos de dimensões culturais apresentados no capítulo anterior, especialmente os modelos de Geert Hofstede e do GLOBE.

Para cada uma das dimensões culturais do modelo escolhido – Modelo GLOBE, vertente das dimensões “As is”⁷ – apresenta-se uma revisão de literatura baseada nos resultados do estudo original, bem como de investigações posteriores utilizando o referido modelo. Sempre que existir evidência de relação conceptual e empírica das dimensões deste modelo com as

⁷ Ver Modelo GLOBE – Capítulo II.

dimensões de outros, nomeadamente o de Hofstede⁸, os resultados destes serão também utilizados para suportar as hipóteses formuladas. Poderão também ser utilizados estudos não directamente associados às linhas de investigação postuladas (estudos não baseados em modelos culturais) desde que contribuam para o enriquecimento da fundamentação.

3.4.1. Colectivismo de Grupo

Esta dimensão cultural, comum a quase todos os modelos culturais desenvolvidos até à data, independentemente da sua diferente designação e conteúdo teórico, tem sido uma das mais utilizadas pela comunidade científica em estudos interculturais. Existe uma enorme diversidade de estudos que utilizaram esta dimensão cultural para analisar diferenças de funcionamento das organizações entre as diversas culturas.

Gomez, Kirkman e Shapiro (2000) e Kirkman e Shapiro (2000) descobriram que, no que diz respeito à política de avaliação e consequente distribuição de prémios, os membros das sociedades colectivistas tendem a avaliar melhor os seus colegas do que os membros de sociedades mais individualistas e que os membros das sociedades colectivistas preferem que o prémio seja orientado para a equipa e não para o indivíduo.

Vários autores utilizaram esta dimensão cultural para estudar a gestão, performance e eficácia de equipas de trabalho em diversas sociedades. Gibson (1999) reportou que nas sociedades colectivistas foi encontrada uma correlação positiva entre a eficácia de grupo e a performance de grupo. No mesmo sentido, Eby e Dobbins (1997) demonstraram que uma orientação mais colectivista das equipas promove uma a cooperação entre os seus elementos. De igual modo, Matsui, Kakuyama e Onglatco (1987) referem que a performance no Japão, sociedade fortemente colectivista, melhora substancialmente se a organização estabelecer objectivos de grupo em detrimento de objectivos particulares.

Breward, Breward e Higgins (2011) publicaram um estudo cujo foco era analisar até que ponto as dimensões culturais de Hofstede e do GLOBE eram preditivas de diferentes estilos de formação. Os resultados apresentados revelam que o modelo GLOBE é mais preditivo deste tipo de preferências do que o modelo de Hofstede. No que diz respeito à dimensão cultural Colectivismo de Grupo os autores conseguiram demonstrar que as pessoas que

⁸ Ver o Quadro 38 – Relação das dimensões culturais “As is” do GLOBE e de Hofstede

pertencem a sociedades mais colectivistas preferem um estilo de formação em grupo enquanto que os membros das sociedades mais individualistas preferem um estilo de formação em que os formandos tenham mais autonomia para desenvolver as suas capacidades. Assim, este estudo corrobora que os membros das sociedades mais colectivistas preferem estar envolvidos num ambiente em que os objectivos são para cumprir em grupo enquanto que nas sociedades mais individualistas os seus membros estão mais focalizados no alcance de objectivos pessoais. No mesmo sentido, Sturman, Shao e Katz (2011) reportam uma correlação negativa entre a dimensão Colectivismo de Grupo e o “turnover” (mudança de emprego), ou seja, em sociedades mais colectivistas o “turnover” é visto negativamente uma vez que os seus membros reconhecem que a sua saída da organização iria afetar a vida da sua família e dos seus amigos.

Os estudos de Early (1989) e Jung, Bass e Sosik (1995) concluíram que os membros das sociedades mais colectivistas tendem mais facilmente a subordinar-se aos objectivos do grupo ou organização do que os membros das sociedades individualistas. De igual forma, os membros das sociedades colectivistas tendem a demonstrar maiores níveis de lealdade para com os seus colegas e organização onde trabalham, assim como, têm maior facilidade em se identificarem com os objectivos dos seus líderes e com uma visão partilhada de grupo e organização. Nas sociedades colectivistas os objectivos de grupo ou organizacionais tendem a sobrepor-se aos objectivos individuais. Meyer *et al.* (2012) confirmam que a dimensão cultural Colectivismo de Grupo está positivamente correlacionada com o compromisso afetivo com a organização onde trabalham. De acordo com os autores o compromisso afetivo reflete uma ligação afetiva, uma identificação e um envolvimento com a organização.

Segundo Gelfand *et al.* (2004) as sociedades mais colectivistas consideram comportamentos de liderança associados à orientação de equipas (exemplos: lealdade, colaboração, integrador) e ao carisma (inspirador, visionário, motivador) como aqueles que promovem uma liderança eficaz. De igual forma, referem que nas sociedades mais colectivistas os comportamentos dos líderes têm o seu enfoque nas manutenção das actividades das suas equipas, tendem a focalizar-se em interações relacionais e que os comportamentos orientados para a tarefa são percebidos como estando intimamente ligados a comportamentos associados à manutenção das relações. No mesmo sentido, Smith *et al.* (2011) referem que os membros das sociedades mais individualistas preferem focalizar-se em objectivos organizacionais enquanto que os

membros de sociedades mais colectivistas tendem a relacionar as suas tarefas com o contexto interpessoal em que estão envolvidos.

Casimir e Waldman (2007) elaboraram um estudo comparativo entre a Austrália e a China (país da amostra com maior Índice de Colectivismo de Grupo) relativo à importância de 18 traços de liderança que os colaboradores atribuíam aos líderes de base e aos líderes de topo. Na análise dos resultados globais verificaram que os chineses preferem líderes modestos e integradores, enquanto que os australianos preferem líderes com traços que atenuem as diferenças de poder entre eles e os seus líderes.

De acordo com Mittal e Dorfman (2012) a dimensão cultural Colectivismo de Grupo está positivamente relacionada com o “Empowering and developing others”, enquadrado na teoria “Servant leadership”, ou seja nas sociedades mais colectivistas os líderes tendem a ser os catalisadores do desenvolvimento pessoal e proatividade dos seus colaboradores.

Na revisão de literatura encontrámos alguns estudos interculturais que utilizaram o LPI e modelos de dimensões culturais como factores preditivos de práticas de liderança: (1) estudos que aplicaram o modelo de dimensões culturais de Hofstede (1980; 2001) (Aimar e Stought, 2007; Ergeneli *et al.*, 2007; Matviuk, 2007; Tang *et al.*, 2011; entre, outros); (2) estudos que utilizaram os modelos de Hofstede (1980; 2001) e o modelo GLOBE (2004) em simultâneo (Tang *et al.*, 2010, entre outros) e (3) estudos que utilizaram o modelo GLOBE (Dunn *et al.*, 2012; Raskovic e Krzysnik, 2010, entre outros).

Os resultados dos estudos acima apresentados indicam, na sua maioria, que as sociedades mais colectivistas incidem mais em práticas de liderança de IVP do que as sociedades menos colectivistas. Existem estudos em que as sociedades com maiores scores na Dimensão Colectivismo de Grupo incidem mais em práticas de liderança de IPV, no entanto as diferenças não são significativas (Dunn *et al.*, 2012; Raskovic e Krzysnik, 2010 e Zagorsek *et al.*, 2004) e existem estudos em que as sociedades mais colectivistas incidem estatisticamente mais nas práticas de IVP (Aimar e Stought, 2007 e Matviuk, 2007).

No que diz respeito à capacidade preditiva da dimensão cultural Colectivismo de Grupo do factor EOC os resultados são mais difusos, isto é, existem estudos que revelam que as sociedades mais colectivistas incidem estatisticamente mais em práticas de liderança de EOC

(Aimar e Stought, 2007) e outros que revelam precisamente o oposto (Matviuk, 2007 e Tang *et al.*, 2010).

Quadro 44. Resumo dos pressupostos para as Hipóteses 1 e 2

Revisão de Literatura	Questionário LPI
<p>Comportamentos associados aos países mais colectivistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendem a identificar-se mais facilmente com os objectivos do líder e com uma visão partilhada de grupo e organização; • Vontade de subordinar os seus objectivos individuais em prol dos objectivos de grupo; • Preferem comportamentos carismáticos (inspiração, visão de futuro e motivação); • Preferem estilos de liderança integradores; • Os líderes são catalisadores do desenvolvimento pessoal e da proactividade dos seus colaboradores. • Os líderes incidem mais em práticas de liderança de IVP e de EOC. 	<p>Items associados ao factor “Inspirar uma visão partilhada” (IVP).</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Mostro aos outros como os seus interesses a longo prazo podem ser realizados através de uma visão comum” (item 17). • “Apresento o "quadro geral" do que desejamos alcançar” (item 22). • “Falo com convicção genuína sobre o significado e propósito do nosso trabalho” (item 27). <p>Items associados ao factor “Encorajar o Coração” (EOC). Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Reconheço publicamente as pessoas que exemplificam o compromisso com os valores partilhados” (item 20). • “Dou muito apreço e apoio aos membros da equipa pelos seus contributos” (item 30).

Tabela 1. Grupos de países relativo ao Colectivismo I - Práticas

Banda A		Banda B		Banda C	
País	Score	País	Score	País	Score
Índia	5.92	Brasil	5.18	EUA	4.25
Turquia	5.88	Japão	4.63	Austrália	4.17
China	5.80			Alemanha ^a	4.02
México	5.71			Dinamarca	3.53
Tailândia	5.70				
Indonésia	5.68				
Rússia	5.63				
Nigéria	5.55				
Venezuela	5.53				
Polónia	5.52				
Portugal	5.51				
Argentina	5.51				
Espanha	5.45				

Fonte: Adaptado do GLOBE (2004)

^a Alemanha Ocidental

Scores mais elevados indicam maior colectivismo

Hipótese 1 – Existirá uma correlação positiva entre os scores da dimensão Colectivismo de Grupo “As is” e o factor “Inspirar uma Visão Partilhada”.

Hipótese 1a – Os respondentes dos países pertencentes à Banda A na dimensão Colectivismo de Grupo “As is” pontuarão mais no factor “Inspirar uma Visão Partilhada” do que os respondentes dos países pertencentes à Banda C.

Hipótese 1b – Existirão diferenças significativas no factor “Inspirar uma Visão Partilhada” entre os os países das Bandas A, B e C.

Hipótese 1c – Existirão semelhanças no factor “Inspirar uma Visão Partilhada” entre os países dentro de cada uma das Bandas Culturais.

Hipótese 2 – Existirá uma correlação positiva entre os scores da dimensão Colectivismo de Grupo “As is” e o factor “Encorajar o Coração”.

Hipótese 2a – Os respondentes dos países pertencentes à Banda A na dimensão Colectivismo de Grupo “As is” pontuarão mais no factor “Encorajar o Coração” do que os respondentes dos países pertencentes à Banda C.

Hipótese 2b – Existirão diferenças significativas no factor “Encorajar o Coração” entre os países das Bandas A, B e C.

Hipótese 2c – Existirão semelhanças no factor “Encorajar o Coração” entre os países dentro de cada uma das Bandas Culturais.

3.4.2. Assertividade

De acordo com Den Hartog (2004:395) *“a assertividade cultural reflete as crenças a respeito de se as pessoas são ou deveriam ser encorajados a ser assertivos, agressivos e duros, ou não assertivos, não agressivos, e afetuosos nas relações sociais”*. O mesmo autor refere que o GLOBE foi o primeiro estudo a considerar a Assertividade como dimensão cultural. Na sua revisão de literatura apresenta algumas características das sociedades com elevados níveis de assertividade que podem ser relevantes para a investigação. O autor refere que as sociedades com elevados níveis de assertividade tendem a valorizar a competição e performance, tendem a valorizar as iniciativas dos seus membros e tendem a esperar objectivos exigentes e desafiantes enquanto que as sociedades com baixos níveis de assertividade tendem a valorizar a modéstia, a ternura, a cooperação e relações próximas. Por fim, o mesmo autor refere que as sociedades com maiores níveis de assertividade tendem a valorizar um estilo de comunicação directo e sem ambiguidade.

No mesmo sentido Holtgraves (1997) refere que a assertividade é alcançada através de um estilo de comunicação directo e explícito, através da utilização de linguagem sem ambiguidade. Parboteeah *et al.* (2012) parafraseando Booream e Flowers (1978) referem que nas sociedades assertivas as pessoas deixam claro aos outros o que pretendem, recusam o que não querem e expressam normalmente as suas intenções com clareza e sem qualquer ambiguidade. De acordo com Schneider e Barsoux (1997) não assertividade (exemplo: não ser dominante) pode

estar relacionada com a amabilidade. Pessoas agradáveis são cooperativas (de confiança, carinho) e simpáticas (de boa índole, gentis), elas têm bom coração e são tolerantes. A não assertividade está relacionada com o uso de uma linguagem mais frequentemente ambígua e subtil. O estilo de linguagem é menos direto. McCrae *et al.* (2008) num estudo em que relacionou as dimensões culturais do GLOBE com o National Character Survey (NCS) demonstrou a existência de uma correlação negativa entre Assertividade e o Factor amabilidade do NCS.

De acordo com Reardon e Miller (2012), as sociedades mais assertivas preferem um estilo de baixo contexto enquanto que as menos assertivas preferem um estilo de elevado contexto. Reardon e Miller (2012:28) apresentam um exemplo bastante elucidativo desta situação. “ *Um e-mail escrito por um Alemão pode ser facilmente compreendido por qualquer pessoa que fale alemão em qualquer parte do mundo com uma perda mínima de informação. Contudo, o mesmo não é verdadeiro se o e-mail for enviado por um Japonês ou por um Chinês, uma vez que é necessário mais informação para que o mesmo seja interpretado correctamente.*” De acordo com o GLOBE a Alemanha é uma sociedade com elevados níveis de assertividade enquanto que o Japão e a China pontuam significativamente menos nesta dimensão cultural.

De acordo com Mittal e Dorfman (2012), a dimensão cultural assertividade está negativamente relacionada com o igualitarismo, enquadrado na teoria “Servant leadership”, ou seja nas sociedades com menores níveis de assertividade os líderes tendem a praticar um estilo de liderança partilhado onde os subordinados são ouvidos e consultados no processo decisório.

De acordo com Hofstede (2001), esta dimensão considera as diferentes características associadas ao género com um dos elementos distintivos entre as sociedades “masculinas” e as sociedades “femininas”. O autor sustenta que nas sociedades com elevados níveis de masculinidade é esperado que os homens sejam assertivos e resistentes, enquanto que das mulheres se espera modéstia e sensibilidade. Por contraponto, nas sociedades de elevada feminilidade espera-se que ambos os géneros valorizem a modéstia e a sensibilidade. Na mesma linha, Triandis (1994), refere que nas sociedades mais “masculinas” existe uma maior motivação para a gestão por objectivos e uma melhor aceitação de um estilo de gestão “machista”.

É importante realçar que os autores do GLOBE reconhecem que a dimensão Assertividade resulta, em parte da dimensão Masculinidade versus Feminilidade. Consideram, no entanto, que o construto de Hofstede é demasiadamente amplo uma vez que no seu entender, Hofstede incorpora na mesma dimensão três dimensões do GLOBE: Assertividade, Igualdade de Géneros e Orientação para a Performance.

Os resultados empíricos padrão do GLOBE relativamente à dimensão assertividade são como os próprios autores reconhecem “...*intrigantes e por vezes enigmáticos.*” (Den Hartog, 2004: 433). Esta conclusão resulta, por exemplo do facto de ao nível organizacional, os membros das sociedades mais assertivas reportarem a preferência por líderes orientados para as relações enquanto que, por exemplo ao nível societal as práticas de assertividade e orientação para as relações apresentam-se negativamente correlacionadas.

No nosso entendimento, a última correlação apresentada é a que fará mais sentido tendo por base toda a investigação feita até hoje de forma directa ou indirecta no estudo da assertividade. Ou seja, as sociedades com menor índice de assertividade enfatizam em termos de valores e práticas a cooperação, as relações próximas, o bem-estar dos outros.

Relativamente aos estudos que têm utilizado modelos de dimensões culturais como factores preditivos das práticas de liderança MOC, os resultados têm sido contraditórios: (1) Zagorsek *et al.* (2004) encontraram diferenças significativas entre a Nigéria e os EUA e Matviuk (2007) encontrou diferenças igualmente significativas entre os EUA eo México. De acordo com os scores da dimensão Assertividade do modelo GLOBE os países com maiores índices de assertividade incidem mais em práticas de liderança MOC. Por seu turno, resultados opostos foram reportados por exemplo, por Aimar e Stough (2007) e Tang *et al.*, (2011).

Quadro 45. Resumo dos pressupostos para a Hipótese 3

Revisão de Literatura	Questionário LPI
<p>Comportamentos associados aos países mais assertivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estilo de comunicação direto, explícito e sem ambiguidade; • Valorizam a competição e a performance; • São claros no que pretendem; • Correlação negativa entre a assertividade e o Factor Amabilidade do NCS; • Correlação negativa com estilo de liderança partilhado. • Os líderes incidem mais em práticas de liderança de MOC. 	<p>Itens associados ao factor “Modelar o Caminho” (MOC). Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Construo consenso em torno de um conjunto comum de valores para administrar a nossa organização “ (item 21); • “Sou claro quanto à minha filosofia de liderança” (item 26).

Tabela 2. Grupos de países relativo à Assertividade - Práticas

Banda A		Banda B	
País	Score	País	Score
Nigéria	4.79	Polónia	4.06
Alemanha ^a	4.55	Indonésia	3.86
EUA	4.55	Dinamarca	3.80
Turquia	4.53	China	3.76
México	4.45	Índia	3.73
Espanha	4.42	Rússia	3.68
Venezuela	4.33	Portugal	3.65
Austrália	4.28	Tailândia	3.64
Argentina	4.22	Japão	3.59
Brasil	4.20		

Fonte: Adaptado do GLOBE (2004)

^a Alemanha Ocidental; Scores mais elevados indicam maior assertividade; A nossa amostra não contém nenhum país pertencente ao Grupo C

Hipótese 3 – Existirá uma correlação positiva entre os scores da dimensão Assertividade “As is” e o factor “Modelar o Caminho”.

Hipótese 3a – Os respondentes dos países pertencentes à Banda A na dimensão Assertividade “As is” que pontuarão mais no factor “Modelar o Caminho” do que os respondentes dos países pertencentes à Banda B.

Hipótese 3b – Existirão diferenças significativas no factor “Modelar o Caminho” entre os países das Bandas A e B.

Hipótese 3c – Existirão semelhanças no factor “Modelar o Caminho” entre os países dentro de cada uma das Bandas Culturais.

3.4.3. Controlo da Incerteza

O conceito de controlo da incerteza, à luz dos diversos modelos culturais, deve ser entendido como o grau de tolerância que as diferentes sociedades apresentam face à imprevisibilidade.

Segundo Den Hartog *et al.* (1999) nas sociedades com maior controlo da incerteza atributos como a precaução, formalidade e ordem são percebidos como propiciadores de uma boa liderança. Esta ideia é corroborada por Koopman *et al.* (1999) ao enunciarem que os gestores das sociedades com maior controlo de incerteza tendem a enfatizar o estabelecimento de regras e procedimentos. Por seu turno, Rauch, Frese e Sonnentag (2000) revelaram que as organizações das sociedades com maior controlo da incerteza tendem a realizar planeamentos mais intensivos e detalhados do que as organizações de sociedades com menor controlo da incerteza. Kanungo e Mendonça (1996), referem ainda que os gestores nas sociedades com maior controlo de incerteza tendem a ter um estilo de gestão autoritário e controlador, uma vez que os seus subordinados não são muito receptivos à delegação de competências e ao exercício da autonomia. Stewart *et al.* (1994), referem que enquanto os gestores nas sociedades com menores níveis de controlo de incerteza dão prevalência à mobilidade laboral, os gestores das sociedades com índices mais elevados de controlo de incerteza enfatizam a estabilidade laboral.

O estudo da relação entre a capacidade de inovação das sociedades e os seus níveis de controlo de incerteza, tem sido um dos principais enfoques dos investigadores interculturais. Koopman *et al.* (1999), referem que os gestores nas sociedades com menores índices de controlo de incerteza toleram a ambiguidade e promovem a inovação. No mesmo sentido, Stewart *et al.* (1994) enunciam que os gestores nas sociedades com menor controlo de incerteza esperam improvisação por parte dos seus subordinados. Shane (1993) reforça esta ideia enunciado que as sociedades com menores índices nesta dimensão são mais inovadoras que aquelas que se situam no pólo oposto.

De acordo com Mittal e Dorfman (2012) a dimensão cultural Controlo da Incerteza está negativamente relacionada com o “Empowering and developing others”, enquadrado na teoria “Servant leadership”, ou seja, nas sociedades com maiores níveis de controlo de incerteza, os subordinados não desenvolvem competências proactivas nem uma atitude de autoconfiança, o que prejudica o seu desenvolvimento pessoal.

De igual forma, Debus *et al.* (2012) encontrou uma correlação positiva entre a dimensão controlo da incerteza e insegurança do emprego, ou seja, nestes países os colaboradores tendem a obedecer aos líderes e a não ser criativos, por forma a não colocarem os seus postos de trabalho em risco.

Littrell e Valentin (2005) realizaram um estudo sobre a preferência de comportamentos de liderança, medidos através do Leadership Behavior Description Questionnaire XII, a indivíduos da Alemanha, Roménia e Inglaterra. A investigação demonstrou, entre outras coisas, que os alemães são os que menos aceitam comportamentos de tolerância à incerteza. Estes resultados são consistentes com os scores do GLOBE (2004), ou seja, a Alemanha apresenta um score de Controlo da Incerteza “As is” significativamente mais alto do que a Inglaterra. (Roménia não contemplada no GLOBE)

Ergeneli, Gohar e Temirbekova (2007) num estudo realizado no Paquistão, Cazaquistão e Turquia, a estudantes de MBA, revelaram que o controlo da incerteza estava negativamente relacionado com comportamentos de liderança visionária, entre outros.

Na revisão de literatura por Luque e Javidan (2004) relativamente a esta dimensão, os autores enunciam que os membros das culturas com maior incerteza tendem a formalizar as suas

interações com os outros, mostram grande resistência à mudança e tendem a correr riscos de forma mais moderada e calculada. Por contraponto, as sociedades com menor incerteza tendem a ter relações mais informais, a ser menos calculistas na assunção de riscos e a mostrar menor resistência à mudança. McCrae *et al.* (2008) num estudo em que relacionou as dimensões culturais do GLOBE com o National Character Survey (NCS) demonstrou a existência de uma correlação positiva entre Controlo de Incerteza e o Factor Consciência do NCS. No mesmo sentido, Peretz e Fried (2012) referem a existência de correlação positiva entre os scores de controlo da incerteza e o estabelecimento de procedimentos formais nas práticas de avaliação de desempenho.

Daniel, Cieslewicz e Pourjalali (2012) num estudo em 42 países reportaram a existência de correlação entre os scores da dimensão cultural de Controlo da Incerteza do modelo GLOBE e as práticas de governança institucional relacionadas com a “Regra” da Lei, o controlo da corrupção e a estabilidade política. Estes resultados reforçam a ideia de que nas sociedades com maior controlo de incerteza os líderes procuram a estabilidade, utilizam a lei, os regulamentos e os procedimentos como forma de organização e funcionamento das suas organizações. Por outro lado, o valor da estabilidade é contraditório com os valores da inovação, criatividade, mudança e risco.

Os resultados apresentados por Luque e Javidan (2004) demonstram que os membros das culturas com maior controlo da incerteza tendem a preferir estilos de liderança orientados para as equipas (integradores, e colaborativos), para as relações (modestos e preocupados com os outros) e líderes com comportamentos de auto-protecção (normativos e processuais).

Na generalidade dos estudos que utilizaram modelos culturais para prever práticas de Desafiar os Processos (DOP) ficou demonstrado estatisticamente que as sociedades com maior controlo da incerteza incidem menos em práticas DOP (Aimar e Stought, 2007; Matviuk, 2007; Tang *et al.*, 2011 e Tang *et al.*, 2010).

Quadro 46. Resumo dos pressupostos para a Hipótese 4

Revisão de Literatura	Questionário LPI
<p>Comportamentos associados aos países com maior Controlo da incerteza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maior utilização de regras e procedimentos; • Maior formalidade, precaução e promoção da ordem; • Menor capacidade de delegação e menor capacidade de inovação e resistência à inovação; • Repúdio pelos comportamentos e ideias desviantes; • Assunção de riscos moderados e calculados; • Os subordinados não promovem o seu próprio desenvolvimento pessoal nem são proactivos; • Os liderem incidem menos em práticas de liderança de DOP. 	<p>Items associados ao factor “Desafiar os processos” (DOP). Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Desafio as pessoas a experimentar formas novas e inovadoras de realizar o seu trabalho” (item 8); • “Procuro formas inovadoras para melhorar o que fazemos fora dos limites formais da minha organização” (item 13); • “Experimento e corro riscos, mesmo quando há uma possibilidade de fracasso” (item 28).

Tabela 3. Grupos de países relativo ao Controlo da Incerteza - Práticas

Banda A		Banda B		Banda C		Banda D	
País	Score	País	Score	País	Score	País	Score
Dinamarca	5.22	Austrália	4.39	Japão	4.07	Venezuela	3.44
Alemanha ^a	5.22	Nigéria	4.29	Espanha	3.97	Rússia	2.88
China	4.94	México	4.18	Tailândia	3.93		
		Indonésia	4.17	Portugal	3.91		
		Índia	4.15	Argentina	3.65		
		EUA	4.15	Turquia	3.63		
				Polónia	3.62		
				Brasil	3.60		

Fonte: Adaptado do GLOBE (2004);^a Alemanha Ocidental; > score > Controlo de Incerteza

Hipótese 4 – Existirá uma correlação negativa entre os scores da dimensão Controlo da Incerteza “As is” e o factor “Desafiar os Processos”.

Hipótese 4a – Os respondentes dos países pertencentes à Banda D na dimensão Controlo da Incerteza “As is” pontuarão mais no factor “Desafiar os Processos” do que os respondentes dos países pertencentes à Banda A.

Hipótese 4b – Existirão diferenças significativas no factor “Desafiar os Processos” entre os países das Bandas A, B, C e D.

Hipótese 4c – Existirão semelhanças no factor “Desafiar os Processos” entre os países dentro de cada uma das Bandas Culturais.

3.4.4. Orientação para as relações

Na revisão de literatura apresentada por Kalasakal e Bodur (2004) os autores revelam que nas sociedades com elevada orientação para as relações existe um forte preocupação com os outros, os valores como o altruísmo, benevolência e generosidade são prioritários. Por contraponto, nas sociedades com menor orientação para as relações prima o interesse próprio e os valores como o conforto, a auto-satisfação e o prazer são prioritários.

Os mesmos autores referem a não existência de estudos específicos que tenham utilizado esta dimensão associada aos comportamentos de liderança. Contudo consideram existir construtos de liderança semelhantes, como sejam os conhecidos estudos das Universidades de Ohio (Fleishman, 1953; Halpin e Winer, 1957; Hempill e Coons, 1957) e Michigan (Katz, Maccoby e Morse, 1950; Katz, Maccoby, Gurin e Floor, 1951; Katz e Kahn, 1952) que identificaram a existência de dois tipos de comportamentos de liderança: os comportamentos orientados para as relações e os comportamentos orientados para as tarefas. Os resultados apresentados por Kalasakal e Bodur (2004) relativamente a esta dimensão permitem-nos dizer que, nas sociedades mais orientadas para a relação, os comportamentos dos líderes relacionados com a consideração individualizada, com o fomento do espírito de grupo e com um estilo de decisão participativo são considerados como eficazes.

De acordo com Khalil (2011) as sociedades mais orientadas para as relações são sociedades que procuram a informação e o conhecimento. Kull e Wacker (2010) referem que os membros das sociedades com elevada orientação para as relações acreditam que as pessoas são intrinsecamente motivadas, preferem a cooperação à competição e acreditam que as opiniões e decisões devem ser partilhadas. Referem igualmente que nestas sociedades se promove o igualitarismo nas relações sociais sejam elas de cariz pessoal ou laboral e a informalidade de processos. Este tipo de sociedades admite o erro pois as pessoas são por natureza humanamente boas.

Com base nas informações fornecidas pelos autores referidos no parágrafo anterior podemos depreender que os líderes promovem a igualdade dentro das suas organizações, partilham informação e valorizam o conhecimento. Ao partilharem o conhecimento, ao permitirem a informalidade nos processos, ao valorizarem o conhecimento e a informação e ao admitirem a possibilidade do erro, promovem a liberdade de atuação dos seus colaboradores, bem como o seu empowerment.

Na generalidade, a interpretação que se pode fazer dos resultados dos estudos que utilizaram o LPI na comparação de países (Aimar e Stought, 2007; Matviuk, 2007 e *Tang et al.*, 2010, entre outros) é a de que em sociedades mais orientadas para as relações os líderes incidem mais em práticas de PAO do que os líderes das sociedades menos orientadas para as relações.

Quadro 47. Resumo dos pressupostos para a Hipótese 5

Revisão de Literatura	Questionário LPI
<p>Comportamentos associados aos países mais orientados para as relações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apreciam a consideração individualizada; • Fomentam o espírito de grupo; • Apreciam um estilo de decisão participativo; • Procuram informação e valorizam o conhecimento; • Fomentam o a igualdade nas relações sociais; • Acreditam na motivação intrínseca dos seus membros; • Admitem o erro; • Os líderes incidem mais em práticas de liderança de PAO. 	<p>Itens associados ao factor “Promover a actuação dos outros”(PAO).</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Dou às pessoas um grande grau de liberdade e de escolha para decidirem como fazer o seu trabalho” (item 24); • “Asseguro-me de que as pessoas crescem nos seus empregos, através da aprendizagem de novas competências e do seu próprio desenvolvimento pessoal” (item 29).

Tabela 4. Grupos de países relativo à Orientação para as relações - Práticas

Banda A		Banda B		Banda C		Banda D	
País	Score	País	Score	País	Score	País	Score
Tailândia	4.81	Indonésia	4.69	EUA	4.17	Polónia	3.61
		Índia	4.57	Nigéria	4.10	Espanha	3.32
		Dinamarca	4.44	Argentina	3.99	Alemanha ^a	3.18
		China	4.36	México	3.98		
		Japão	4.30	Turquia	3.94		
		Austrália	4.28	Rússia	3.94		
		Venezuela	4.25	Portugal	3.91		
				Brasil	3.66		

Fonte: Adaptado do GLOBE (2004)

^a Alemanha Ocidental

Scores mais elevados indicam maior orientação para as relações

Hipótese 5 – Existirá uma correlação positiva entre os scores da dimensão Orientação para as Relações “As is” e o factor “Promover a Actuação dos Outros”.

Hipótese 5a – Os respondentes dos países pertencentes à Banda A na dimensão Orientação para as Relações “As is” pontuarão mais no factor “Promover a Actuação dos Outros” do que os respondentes dos países pertencentes à Banda D.

Hipótese 5b – Existirão diferenças significativas no factor “Promover a Actuação dos Outros” entre os países das Bandas A, B, C e D.

Hipótese 5c – Existirão semelhanças no factor “Promover a Actuação dos Outros” entre os países dentro de cada uma das Bandas Culturais.

3.5. Clusters culturais e comportamentos de liderança

House *et al.* (2004), para além de apresentarem 18 dimensões culturais e seis dimensões de liderança, forneceram à comunidade científica dois tipos de clusters culturais: (a) Clusters regionais e (b) clusters associados às condições físicas e climatéricas dos países em estudo. Para a prossecução desta investigação decidimos optar pelos clusters regionais por serem o tipo de clusters mais utilizados na investigação intercultural.

De acordo com Gupta e Hanges (2004) as bases que a comunidade científica tem historicamente utilizado para a construção de clusters culturais são: (1) proximidade geográfica; (2) migrações em massa e capital social étnico; (3) religião e semelhanças linguísticas e (4) atitudes e valores perante o trabalho. Os mesmos autores referem que o desenvolvimento económico é um factor moderador importante na criação de clusters culturais, uma vez que o desenvolvimento económico é um factor holístico, e tende a fazer convergir os comportamentos e valores das sociedades menos desenvolvidas com os das sociedades mais desenvolvidas.

Ao longo do século XX muitos foram os investigadores que estudaram e desenvolveram diferentes metodologias para a criação de clusters culturais (Cattell, 1950,1981; Haire *et. al*, 1966; Inglehart e Baken, 2000; Hofstede, 1980; Ronen e Shenkar, 1985; Smith *et al.*, 1996; Toynbee 1947, entre outros). De todos os estudos apresentados o Modelo de clusters culturais de Ronen e Shenkar (1985) foi aquele que, sem dúvida, maior receptividade obteve na comunidade científica continuando, passados quase 30 anos, a ser uma das principais referências para os investigadores interculturais.

Gupta e Hanges (2004) apresentaram um conjunto de justificações para fazerem um estudo empírico sobre os clusters culturais existentes na sua base de dados composta por 62 países:

1. Pretendiam compreender as semelhanças e diferenças entre os países da sua base de dados numa lógica mais holística para lá do enfoque nas semelhanças e diferenças entre cada uma das dimensões culturais;
2. Pretendiam associar as dimensões de liderança a clusters culturais específicos;
3. Pretendiam obter validade empírica para os clusters culturais baseados em práticas e valores culturais, ou seja, pretendiam validar a existência de clusters culturais não consubstanciados nas variáveis clássicas como a geografia, língua e níveis de desenvolvimento;
4. Pretendiam com o seu estudo proporcionar informações relevantes para as empresas multinacionais com o objectivo dos seus líderes compreenderem que práticas, valores, procedimentos e políticas (processos de recrutamento e selecção de colaboradores, formação, etc) deveriam adoptar nos países onde se pretendem implementar;
5. Colmatar as falhas metodológicas do modelo apresentado por Ronen e Shenkar (1985), nomeadamente, o facto destes autores se terem baseado em estudos já existentes e com um reduzido número de países. Para além disso, os estudos que utilizaram tinham uma subrepresentatividade de sociedades pertencentes nomeadamente a Europa de Leste, Ásia e África.

Em resultado desta investigação House *et al.* (2004) apresentam 10 clusters culturais: (1) Anglo (A); (2) Europa Latina (ELA); (3) Europa do Norte (EN); (4) Europa Germânica (EG); (5) Europa de Leste (EL); América Latina (AL); (7) África Sub-Sahariana (AFSS); (8) Médio Oriente (MO); (9) Ásia do Sul (AS) e (10) Ásia Confuciana (AC).

Os clusters culturais fornecidos por House *et al.* (2004) apresentam duas diferenças significativas face aos resultados apresentados por Ronen e Shenkar em 1985: (a) apresentam mais um cluster cultural; (b) dividem o cluster Extremo Leste em dois novos clusters – Ásia do Sul e Ásia Confuciana e (c) eliminam a noção de que existiam países que não pertenciam a nenhum cluster específico apesar das suas enormes diferenças culturais - Brasil, Israel, Japão e Índia. Não se pode deixar de realçar, no entanto, o facto de que a grande maioria dos países contidos nos dois estudos se manterem nos mesmos clusters culturais, apesar da nova designação dada a alguns deles por House *et al.* (2004).

Como referido anteriormente, um dos objectivos de House *et al.* (2004) foi associar as dimensões de liderança a clusters culturais. Com base nesta associação a sua equipa de investigação chegou a um conjunto de comportamentos de liderança considerados universalmente eficazes ou inibidores dessa eficácia qualquer que seja o cluster cultural a que cada país pertença e outros comportamentos considerados como contingencialmente eficazes, neutros ou inibidores, ou seja, em determinados clusters alguns comportamentos são considerados como promotores de uma liderança eficaz enquanto que esses mesmos comportamentos são considerados ou neutros ou inibidores de uma liderança eficaz (Quadro. 49 – Ponto 2, Capítulo III). Na presente investigação pretendemos fazer algo de semelhante em termos de objectivo mas com uma base teórica diferente, ou seja, em vez de utilizarmos as dimensões de liderança postuladas por House *et al.* (2004) pretendemos determinar quais os factores de liderança medidos pelo LPI de Kouzes e Posner (2003) que são universais e quais os factores que são culturalmente contingentes.

Hipótese 6 – Existirão factores de liderança culturalmente contingentes entre todos os clusters culturais

Hipótese 7 – Existirão factores de liderança universais entre todos os clusters culturais

Hipótese 8 – Existirão semelhanças entre os países que pertencem aos mesmos clusters culturais no que diz respeito ao factor “Inspirar uma Visão Partilhada”.

Hipótese 9 – Existirão semelhanças entre os países que pertencem aos mesmos clusters culturais no que diz respeito ao factor “Encorajar o Coração”.

Hipótese 10 – Existirão semelhanças entre os países que pertencem aos mesmos clusters culturais no que diz respeito ao factor “Modelar o Caminho”.

Hipótese 11 – Existirão semelhanças entre os países que pertencem aos mesmos clusters culturais no que diz respeito ao factor “Desafiar os Processos”.

Hipótese 12 – Existirão semelhanças entre os países que pertencem aos mesmos clusters culturais no que diz respeito ao factor “Promover a Actuação dos Outros”.

3.6. Resumo do Capítulo

Este Capítulo pretende fazer a ligação das duas grandes secções do Capítulo II – Liderança e Cultura – apresentando: (1) a evolução da investigação na área da Liderança Intercultural; (2) as principais abordagens metodológicas utilizadas nesta área de investigação; (3) os resultados obtidos até à data quanto à influência da cultura na variabilidade dos comportamentos/práticas de gestão/liderança; (4) as hipóteses de investigação relacionadas com as dimensões culturais Colectivismo de Grupo, Assertividade, Controlo da da Incerteza e Orientação para as Relações, bem como das suas “Bandas”, apresentadas por House *et al.* (2004); (5) as hipóteses de investigação relacionadas com o modelo de clusters culturais postuladas por House *et al.* (2004). Apresentamos de seguida um quadro síntese deste Capítulo.

Quadro 48. Síntese do Capítulo III

Secções	Síntese
Evolução da Investigação Intercultural	(1) a publicação do livro <i>Culture’s consequences: International differences in work-related values</i> (Hofstede, 1980); (2) a publicação do livro <i>Bass and Stogdill’s Handbook of Leadership: Theory, research and managerial applications</i> (Bass, 1990); (3) a publicação do livro <i>Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 societies</i> (House <i>et al.</i> , 2004).
Principais abordagens metodológicas	(1) Comparação de grupos dentro de uma sociedade versus Comparação de diferentes sociedades; (2) Procura da Universalidade – abordagem “etic” versus procura da especificidade/unicidade cultural – abordagem “emic”.

(Continuação)

Influência da cultura nos comportamentos do LPI	Resultados contraditórios: os mesmos comportamentos são considerados como universais ou culturalmente contingentes dependendo da amostra de países considerada.
Dimensões e “Bandas” culturais como variáveis preditivas de comportamentos medidos pelo LPI	Formulação de Hipóteses relativas a 4 dimensões postuladas por House <i>et al.</i> (2004): Colectivismo de Grupo; Assertividade; Controlo da Incerteza e Orientação para as relações.
Modelo de clusters culturais como preditivos de comportamentos medidos pelo LPI	Formulação de Hipóteses baseadas em oito dos dez clusters culturais postulados por House <i>et al.</i> (2004): Anglo; América Latina; Ásia Confuciana; Ásia do Sul; Europa Germânica; Europa Latina; Europa de Leste e Médio Oriente.

CAPÍTULO IV - MÉTODO

O presente capítulo está estruturado em quatro secções: (1) Tipo de abordagem; (2) Descrição e caracterização da amostra; (3) Instrumentos de recolha de dados e (4) Técnicas estatísticas utilizadas.

4.1. Tipo de abordagem

A abordagem principal será consubstanciada numa metodologia “etic” com recurso principal à análise de dados quantitativos.

4.2. Procedimentos para a selecção da amostra

A definição da amostra é um passo metodológico fundamental em qualquer processo de investigação. Hader e Gabler (2008) consideram esta etapa de elevada tecnicidade, designando estes procedimentos como “arte científica”.

Segundo Van de Vijver e Leung (1997) existem duas etapas no processo de escolha da amostra nos estudos interculturais. A primeira consiste na selecção dos países e a segunda na escolha dos indivíduos.

4.2.1. Selecção de Países

Van de Vijver e Leung (1997) identificam três procedimentos alternativos para a escolha dos países a incluir nos estudos interculturais: amostra por conveniência; amostra aleatória e amostra sistemática. A amostra por conveniência consiste, como a própria designação o intui, na selecção de países por conveniência. A escolha deste procedimento pode resultar de várias situações, por exemplo: o investigador ser membro dessa cultura; conhecer pessoas de outras culturas; ter estado ou estar a passar uma temporada em determinada cultura. Normalmente

este procedimento não é baseado em critérios científicos. A amostra aleatória é um procedimento normalmente utilizado em estudos de generalização nos quais se pretende avaliar, por exemplo, uma teoria universal. A amostra sistemática consiste na selecção de determinadas culturas segundo pressupostos teóricos e científicos.

No processo de selecção dos países a incluir no estudo utilizámos como procedimento a amostra sistemática.

Como um dos objectivos do nosso projecto de investigação é estudar a capacidade preditiva do modelo cultural do GLOBE nas práticas de liderança medidas pelo LPI, considerámos como universo da amostra os 62 países contidos no referido estudo. Após determinado o universo da amostra procedemos à sua subdivisão em função do número de clusters culturais (10) definidos pelo GLOBE. Com base neste pressuposto teríamos que ter no mínimo 10 países, 1 por cada cluster cultural.

Seguidamente procedeu-se à análise do número de dimensões culturais “As is” postuladas pelo modelo. Das nove dimensões “As is” existentes apenas escolhemos quatro para a nossa investigação por questões de fundamentação teórica e de objectivos de estudo. Ao analisarmos o ranking de cada país nas diferentes dimensões culturais verificámos que o ranking estava organizado por “bandas” e que o número de “bandas” por cada dimensão variava, sendo o número mínimo de bandas por dimensão de 3 e o número máximo de 4. Em função desta variabilidade de “bandas” resolvemos criar um critério mínimo de cobertura do número de “bandas” a incorporar por dimensão cultural, por forma a conseguir ter uma amostra que incorporasse pelo menos mais de metade das “bandas” em cada uma das dimensões.

Quadro 49. Número de “bandas” a incorporar no estudo

Dimensão cultural	Nº total de “bandas”	Nº mínimo de “bandas” a incorporar
Assertividade	3	2
Colectivismo de Grupo	3	2
Controlo da Incerteza	4	3
Orientação para as Relações	4	3

Para além dos critérios acima apresentados que nos permitem incluir na amostra ao nível nacional uma enorme variabilidade cultural, acrescenta-se ainda um factor distintivo entre as culturas – a religião.

A religião é um critério importante pois não tem sido muito utilizado pela comunidade científica como factor explicativo da variabilidade de comportamentos de liderança entre culturas. Neste sentido, foram incluídas as religiões com mais praticantes no mundo.

Considerámos também relevante incorporar no estudo países que, para além de respeitarem os critérios científicos referidos, fossem países alvo de poucos estudos na área da liderança intercultural, nomeadamente alguns países da América Latina, Europa de Leste, Ásia e Península Ibérica.

Com base em todos estes critérios científicos chegámos à fase da escolha de uma combinação de países que permitisse respeitar todos os pressupostos considerados. Assim, foram escolhidos os seguintes países: Alemanha; Argentina; Brasil; China; Dinamarca; Espanha; EUA; Índia; Indonésia; Japão; México; Nigéria; Polónia; Portugal; Rússia; Tailândia; Turquia e Venezuela.

Seguidamente iremos demonstrar como esta combinação de países respeita todos os critérios científicos postulados.

4.2.1.1. Critério dos clusters culturais

Quadro 50. Países por clusters culturais

Clusters	Países
Anglo	EUA
América Latina	Argentina, Brasil, México e Venezuela
Europa do Norte	Dinamarca
Europa Latina	Espanha e Portugal
Europa de Leste	Polónia e Rússia
Europa Germânica	Alemanha Ocidental
Médio Oriente	Turquia
Ásia do Sul	Indonésia, Índia e Tailândia
Ásia Confuciana	China e Japão
África Sub-Sahariana	Nigéria

Fonte: Adaptado de House *et al.* (2004)

Como podemos verificar a combinação de países permite que tenhamos pelo menos um país representativo de cada um dos dez clusters apresentados pelo GLOBE (2004).

4.2.1.2. Critério das “bandas” por dimensão cultural

Quadro 51. Número de “bandas” por dimensão cultural

Dimensão cultural	Nº mínimo de “bandas” a incorporar	Nº de “bandas” efectivamente incorporadas
Assertividade	2	2
Colectivismo de Grupo	2	3
Controlo da Incerteza	3	4
Orientação para as Relações	3	4

Com a combinação de países escolhida podemos verificar que em todas as dimensões escolhidas para o estudo (4 de 9) conseguimos incorporar o mínimo de “bandas” definido e conseguimos, em 75% das dimensões (3 de 4), incorporar o número total de “bandas” existentes no GLOBE (2004).

4.2.1.3. Critério da religião

Quadro 52. Países por Religião

Religião	Países
Católica Romana	Argentina, Brasil, Espanha, México, Portugal Venezuela e Polónia
Muçulmanos	Indonésia, Nigéria, Turquia
Budistas	Japão, Tailândia
Protestantes	EUA, Alemanha
Hindu	Índia
Ev. Luterana	Dinamarca
Ortodoxos	Rússia
Nenhuma (Confucionismo)	China

Fonte: Dados retirados da página CIA the World Factbook, em 24/08/2010

Como podemos verificar conseguimos, com os países escolhidos no nosso estudo, incorporar as religiões mais importantes no mundo, à excepção do Judaísmo.

4.2.1.4. Critério de países pouco estudados

Com esta combinação de países conseguimos incluir países pouco estudados, pelo menos na área objecto de estudo desta investigação, como sejam: Argentina; Brasil; Espanha; Indonésia; Nigéria; Polónia; Portugal; Tailândia; Turquia e Venezuela.

Em resultado de todos os critérios científicos postulados neste ponto apresenta-se de seguida (Tabela 5) um resumo dos países escolhidos, os seus scores em cada uma das 4 dimensões

culturais escolhidas, bem como a organização destes países em “Bandas” nas diversas dimensões culturais.

Tabela 5. Scores e bandas das Dimensões Culturais utilizados na investigação

Países	CG		ASS		UA		HO	
	Score	Banda	Score	Banda	Score	Banda	Score	Banda
Alemanha ^a	4,02	C	4,55	A	5,22	A	3,18	D
Argentina	5,51	A	4,22	A	3,65	C	3,99	C
Brasil	5,18	B	4,2	A	3,6	C	3,66	C
China	5,8	A	3,76	B	4,94	A	4,36	B
EUA	4,25	C	4,55	A	4,15	B	4,17	C
Índia	5,92	A	3,73	B	4,15	B	4,57	B
Indonésia	5,68	A	3,86	B	4,17	B	4,69	B
México	5,71	A	4,45	A	4,18	B	3,98	C
Polónia	5,52	A	4,06	B	3,62	C	3,61	D
Portugal	5,51	A	3,65	B	3,91	C	3,91	C
Rússia	5,63	A	3,68	B	2,88	D	3,94	C
Tailândia	5,7	A	3,64	B	3,93	C	4,81	A
Turquia	5,88	A	4,53	A	3,63	C	3,94	C
Venezuela	5,53	A	4,33	A	3,44	D	4,25	B

^a Alemanha Ocidental: Foram escolhidos os scores da Alemanha Ocidental, pois todos os questionários foram recolhidos em cidades pertencentes à ex-RFA (República Federal Alemã)⁹

4.2.2. Selecção dos Indivíduos

Para seleccionar o tipo de indivíduos pretendidos para esta investigação procedemos à elaboração de um conjunto de princípios orientadores. Em primeiro lugar, decidimos que não era objectivo do nosso estudo fazer inferências e generalizações culturais, apenas analisar se o modelo em estudo – GLOBE – era ou não preditivo dos comportamentos de liderança associados ao questionário LPI. Assim eliminámos a possibilidade de proceder a técnicas de amostragem aleatórias e probabilísticas. De seguida, fomos analisar que tipo de indivíduos são utilizados neste tipo de estudos e verificámos que existe uma multiplicidade de investigadores que escolheram alunos de pós-graduação, por exemplo: (Aimar e Stough, 2007; Bass, 1995; Dorfman, 1997; Ergeneli, Gohar e Temirbekova, 2007; Zagorsek, Jaklic e

⁹ Ver Tabela 7 que contém os locais onde os questionários da Alemanha foram recolhidos.

Sough, 2004). Com base nesta realidade decidimos escolher o mesmo tipo de indivíduos para a nossa investigação, ou seja, alunos de pós-graduação na área da gestão.

A selecção deste tipo de indivíduos apresenta um conjunto significativo de vantagens. Em primeiro lugar, conseguimos obter alguma homogeneidade dos indivíduos independentemente da sua nacionalidade, como seja o facto de todos terem como habilitações académicas mínimas, a licenciatura. Em segundo lugar, e por contraponto, consegue-se obter uma enorme heterogeneidade dos indivíduos no que diz respeito à sua formação académica de base e à sua actividade profissional. Em terceiro lugar, o tipo de indivíduos que frequentam estes níveis de formação são pessoas com forte motivação pessoal e profissional para progredir na sua carreira, pelo que serão indivíduos com elevada propensão para incidir em comportamentos de liderança. Em quarto lugar, e de acordo com Catana *et al.* (2013), a análise dos comportamentos de estudantes permite-nos aferir das tendências de práticas e valores das novas gerações de líderes.

4.3. Procedimentos para a selecção de instrumentos de recolha de dados

Em termos metodológicos a primeira questão após termos decidido que iríamos utilizar questionários como técnica de recolha de dados foi, segundo Harkness, Van de Vijver e Johnson (2003), se iríamos construir um questionário novo ou se iríamos utilizar um já existente. Para tal fizemos uma pesquisa dos questionários existentes (Quadro 53) com o intuito de verificar se algum serviria para satisfazer os objectivos da investigação.

Quadro 53. Resumo da pesquisa de questionários de gestão/liderança

Designação	Dimensões / Factores	Autores	Ano
Leadership Behavior Description Questionnaire	Initiating structure; Consideration	Halvin	1957
Self-Management Leader Behaviors Questionnaire	Self-reinforcemnet; Self-criticism; Self-goal-setting; Self-observation /self-evaluation; Self-expectation.	Manz e Sims	1987

(Continuação)

Multifactor Leadership Questionnaire	Transformational Leadership (charismatic leadership; intellectual stimulation; individualized consideration); Transactional Leadership (contingent reward; management by exception)	Bass e Avolio	1985
Leadership Practices Inventory	Model the Way; Inspire a Shared Vision; Challenge the Process; Enable others to Act; Encourage the Heart	Kouzes e Posner	1987
Instructional Leadership Survey	Instructional Improvement; Curriculum Improvement.	Valentine e Bowman	1988
Transformational Leadership Inventory	Identifying and articulating the vision; Providing an appropriate model; Fostering the acceptance of group goals; High performance expectations; Providing individualized support; Intellectual stimulation.	Podsakoff, Mackenzie, Moorman e Fetter	1990
Global Transformational Leadership	Transformational Leadership (vision; staff development; supportive; empowerment; innovative thinking; lead by example; charisma)	Carless, Wearing e Mann	2000
Transformational Leadership	Transformational Leadership (vision; intellectual stimulation; inspirational communication; supportive leadership; personal recognition.	Rafferty e Griffin	2000
Empowering Leadership Questionnaire	Coaching; Informing; Leading by example; Showing Concern/Interacting with the Team; Participative Decision-Making	Arnold, Arad, Rhoades e Dragsgow	2000

Após a identificação dos potenciais questionários a adoptar foi-se averiguar sobre quais eram os questionários mais utilizados em literatura recente. Esta pesquisa permitiu seleccionar 3 questionários: (1) Leadership Practices Inventory (Kouzes e Posner 1987;2003a); (2) Multifactor Leadership Questionnaire (Bass, 1985) e (3) Transformational Leadership Inventory (Posdakoff *et al.* 1990). De acordo com Díaz-Sáenz (2011:307) “ *Os investigadores tendem a favorecer exclusivamente o uso do MLQ (desenvolvido por Bass), as medidas desenvolvidas por Posdakoff e colegas ou Kouzes e Posner e ignoram os estudos que têm utilizado outros instrumentos*”.

Dos diversos questionários de liderança analisados resolvemos escolher o Leadership Practices Inventory - Self Instrument, 3rd edition, (Anexo A), concebido e desenvolvido por Kouzes e Posner (2003) para medir a intensidade dos diversos comportamentos de liderança. Este questionário é integrado na literatura como pertencente à corrente da Liderança Transformacional (Northouse, 2007).

A escolha do Leadership Practices Inventory (LPI), como instrumento de recolha de dados para a investigação deve-se a uma multiplicidade de factores. Em primeiro lugar, segundo Harkness, Van de Vijver e Johnson (2003), a escolha de um questionário já existente apresenta como vantagens: o facto de não ser necessário gastar recursos temporais e financeiros na sua produção; existirem muitas técnicas estatísticas que permitem analisar todos os tipos de equivalência e o facto do questionário já ter sido testado, pelo menos, numa cultura. Como desvantagens os autores apresentam o facto de potenciais dificuldades de tradução e de replicação em outras culturas.

No que diz respeito às vantagens apresentadas associadas à escolha de um questionário já existente relevamos que o LPI já foi utilizado em mais que uma cultura. A presente investigação permitiu identificar um conjunto de estudos que utilizaram este questionário numa grande diversidade de países: México (Matviuk, 2007; 2010); EUA (Kouzes e Posner, 1988; 1993; Vito e Higgins, 2010; McNeese-Smith, 1999; Fields e Herold, 1997; Zagorsek, Stough e Jaklic, 2006; Matviuk, 2007; Jaskyte, 2011); Nigéria (Zagorsek, Stough e Jaklic, 2006); Eslovénia (Zagorsek, Stough e Jaklic, 2006); Coreia do Sul (Zagorsek, Stough e Jaklic, 2006); Índia (Zagorsek, Stough e Jaklic, 2006; Anand, 2010); Inglaterra (Kouzes e Posner, 1988, 1993); Argentina (Aimar e Stough, 2007); China (Chen e Baron, 2007); Portugal (Raskovic e Krzysnik, 2010); Paquistão (Ergeneli, Gohar e Temirbekova, 2007); Noruega

(Sandbaakken, 2004; Wilberg, 2003); Gâmbia (Banutu-Gomez, 2011); Suécia (Wilberg, 2003), Austrália (Kouzes e Posner, 1988; 1993; Carless, 2001); Alemanha (Kouzes e Posner, 1988; 1993; Elenkov e Manev, 2009) Holanda (Kouzes e Posner, 1988; 1993); Turquia (Bilim, 2010; Ergeneli, Gohar e Temirbekova, 2007); Singapura (Loke, 2001); Colômbia (Matviuk, 2007); Kazaquistão (Ergeneli, Gohar e Temirbekova, 2007); Jordânia (Abu-Tineh, Khasawneh e Al-Omari, 2008).

As desvantagens apresentadas são de alguma forma moderadas neste questionário uma vez que, por exemplo, Zagorsek (2004) refere que o LPI está focalizado em comportamentos observáveis e não em assunções sobre traços de personalidade ou atitudes dos indivíduos. McNeese-Smith, Yan e Yang (2000) referem que este instrumento poderá ser facilmente utilizado em outros países para além dos EUA e Tseng (2000) enuncia que este instrumento não reflecte directamente valores americanos. Neste sentido, e em nossa opinião, os argumentos apresentados atenuam as desvantagens da escolha do nosso questionário, nomeadamente em termos de dificuldades de tradução e replicação internacional. Assim, consideramos que estas características do LPI se apresentam como factores de grande relevância na escolha de um instrumento de recolha de dados aquando da realização de um estudo internacional.

Em segundo lugar, Zagorsek (2004) revela que este instrumento apresenta outras vantagens face aos restantes, como sejam: a dimensão e o número de comportamentos (items) por factor. A reduzida dimensão é relevante pelo facto de se tornar um questionário de rápido preenchimento – 10 a 15 minutos – o que reduz a probabilidade de o respondente se desmotivar no seu preenchimento. A existência de 6 items por factor permite que, caso seja necessário retirar um ou outro item após a análise psicométrica do questionário, não se elimine a validade do construto por falta de representação.

Em terceiro lugar, os principais estudos psicométricos que conhecemos deste questionário (Carless, 2001; Fields e Herold, 1997; Kouzes and Posner 1988; 1993; Zagorsek, 2004; Zagorsek, Stough e Jaklic, 2006) apresentam resultados que demonstram na sua maioria a independência dos 5 factores definidos por Kouzes e Posner (consistência interna, análise factorial confirmatória e validade intercultural do modelo). Acresce que o MLQ Form 5X, apresenta uma elevada correlação entre as suas escalas. Segundo Tracey e Hinkin (1998) apenas encontraram suporte estatístico para um factor do MLQ. Esta elevada correlação entre

as subescalas do MLQ, foi posteriormente corroborada por Tejada *et al.* (2001). Assim, em função das análises psicométricas que analisámos, a nossa escolha recaiu na utilização do questionário Leadership Practices Inventory, uma vez que este era o que apresentava melhores resultados em termos psicométricos.

Por fim, pelo que conhecemos, este será o maior estudo de sempre em termos de número de países estudados em simultâneo, utilizando este instrumento de recolha de dados.

Após termos escolhido utilizar um questionário já existente surgiu a questão de que técnica de tradução iríamos utilizar, uma vez que o questionário apenas se apresentava disponível em duas línguas - Inglês e Espanhol - e nós pretendíamos traduzir o questionário para mais dez línguas. O objectivo era obter as seguintes versões do questionário, para além das originais: Português, Dinamarquês, Mandarim, Japonês, Tailandês, Turco, Russo, Indonésio, Alemão e Polaco.

Segundo Harkness (2003) existem duas abordagens para a tradução: A abordagem individual (tradutor) e a abordagem de equipa (tradutores, revisores e adjudicadores). Perante este cenário escolhemos a abordagem em equipa com a aplicação da técnica “translation-backtranslation”. Esta técnica é a mais utilizada pelos investigadores em estudos interculturais, uma vez que ao participarem pelo menos duas pessoas no processo de tradução reduz-se fortemente a probabilidade de erros na tradução por via da má interpretação do conteúdo a traduzir. O método “translation-backtranslation” funciona da seguinte forma: (1) o questionário é traduzido para a língua pretendida com base na versão e língua originais; (2) a tradução resultante da primeira fase é fornecida a um segundo tradutor que faz a retradução do questionário para a língua original; (3) numa terceira fase são comparados as duas versões da língua original – o questionário original e a retradução para a língua original do questionário baseada na primeira tradução para a língua pretendida, tendo como referência a versão original. Se o resultado da retradução for igual à versão inicial considera-se que o questionário está bem traduzido. Se as versões não estiverem coincidentes procede-se a um ajustamento da tradução por parte dos tradutores que elaboraram as traduções para as duas línguas.

Para a execução deste processo de tradução e retradução foi contratada uma empresa internacional. Por forma a garantir que os processos de tradução fossem o mais corretos

possível foram contratadas as seguintes condições: (1) Os tradutores teriam que ter o nível de “proficiency” em ambas as línguas (original e pretendida); (2) os tradutores teriam que ser nativos. Exemplo: Tradução de Inglês para Russo. O tradutor que fez a primeira tradução era Russo com nível “proficiency” na língua Inglesa e o tradutor que fez a retradução era Americano com nível “proficiency” em Russo.

Esta opção por tradutores nativos teve por objectivo eliminar algumas limitações da técnica “translation-backtranslation” apontadas pela literatura. Van de Vijver e Leung (1997; 2011) e Van de Vivjer e Fischer (2009) referem que a tradução direta pode criar traduções completamente descontextualizadas da realidade cultural e do significado linguístico. Pensamos que ao escolher tradutores nativos reduzimos significativamente os problemas mencionados.

Para tentar limitar ainda mais o possível enviesamento da tradução as versões entregues pela empresa foram enviadas aos nossos colaboradores dos países em estudo para que fizessem um “teste-piloto” a 10-15 alunos que faziam parte da amostra seleccionada. Após a realização destes “testes-piloto” foram-nos enviadas algumas questões levantadas pelos respondentes, tendo as mesmas sido reencaminhadas para a equipa de tradutores. Após a análise dos comentários efectuados por parte dos tradutores, pequenas alterações foram efectuadas e assim obtivemos a versão final dos questionários a aplicar nos países da amostra. Os questionários foram aplicados via internet. Foi criada uma parceria com uma empresa internacional para colocar on-line todas as versões do questionário e para fazer a gestão da base de dados. Os dados foram recolhidos entre julho de 2009 e julho de 2013.

O segundo questionário – Informação Geral, (Anexo A) – foi construído por nós. Para a tradução deste questionário utilizámos a técnica de tradução “one-to-one”, dada a simplicidade implícita na tradução. Este questionário foi igualmente enviado aos nossos colaboradores que realizaram os “testes-piloto” e não nos foi comunicada nenhuma questão levantada por parte dos respondentes.

4.3.1. Caracterização do Leadership Practices Inventory - Self Instrument, 3rd Edition

O questionário Leadership Practices Inventory (LPI): Self Instrument, 3rd edition, (Anexo A), concebido e desenvolvido por Kouzes e Posner (1987; 2003a), foi adquirido para medir a intensidade dos diversos comportamentos/práticas de gestão/liderança.

Em resultado de uma análise factorial à sua base de dados, Kouzes e Posner (2003a) apresentam o Leadership Practices Inventory composto por cinco factores. Os autores não enunciam definições concretas para cada um dos factores, apenas apresentam comportamentos ou práticas que os caracterizam:

- Modelar o Caminho (MOC) – O líder constrói consensos à volta dos valores da organização, dá o próprio exemplo do que espera que os outros façam e requisita o feedback das suas acções;
- Inspirar uma visão partilhada (IVP) – O líder apresenta uma visão clara de futuro e pretende alinhar os outros por forma a alcançar esse futuro;
- Desafiar os Processos (DOP) – O líder procura oportunidades desafiantes, corre riscos, procura externamente novas formas de melhorar processos, promove a experimentação e questiona o status quo;
- Promover a actuação dos outros (PAO) – O líder promove a descentralização de autoridade, procura relações de cooperação, promove a progressão profissional dos seus colaboradores;
- Encorajar o coração (EOC) – O líder reconhece as contribuições individuais, confia nas capacidades dos seus colaboradores e promove a celebração dos feitos da sua equipa.

Cada uma das práticas de liderança (factores) é composta por 6 comportamentos (variáveis/items), com a seguinte organização:

Quadro 54. Items que compõem os factores de liderança

Factores	Items
Modelar o Caminho	Items (1, 6, 11, 16, 21 e 26)
Inspirar uma Visão Partilhada	Items (2, 7, 12, 17, 22 e 27)
Desafiar os Processos	Items (3, 8, 13, 18, 23 e 28)
Promover a Actuação dos Outros	Items (4, 9, 14, 19, 24 e 29)
Encorajar o Coração	Items (5, 10, 15, 20, 25 e 30)

A intensidade dos comportamentos é medida numa escala de Lickert que varia entre 1 e 10 (1 = Quase nunca; 2 = Excepcionalmente; 3 = Raras vezes; 4 = De vez em quando; 5 = Ocasionalmente; 6 = Algumas vezes; 7 = Com alguma frequência; 8 = Frequentemente; 9 = Muito frequentemente; 10 = Quase sempre).

Os dados disponibilizados sobre a consistência interna medida pelo Alpha de Cronbach de cada um dos factores do questionário LPI é a seguinte: MOC ($\alpha = .84$); IVP ($\alpha = .91$); DOP ($\alpha = .86$); PAO ($\alpha = .86$) e EOC ($\alpha = .91$) (Posner, 2010). Segundo a escala apresentada por Pestana e Gageiro¹⁰ (2005), os valores apresentados para os factores MOC, DOP, e PAO são qualificados como bons e os valores apresentados para os factores IVP e EOC serão qualificados como muito bons.

4.3.2. Caracterização do questionário “Informação Geral”

O questionário Informação Geral é composto por duas partes: (1) informação sociológica do respondente; (2) informação sobre a organização onde o respondente trabalha.

Com a elaboração deste questionário pretendemos introduzir variáveis no modelo que não foram até à data estudadas nesta área em simultâneo. Referimo-nos nomeadamente ao impacto da religião, tipo de organização (pública ou privada), nacionalidade da organização,

¹⁰ A escala de consistência interna varia entre 0 e 1, considerando-se a mesma como: Inadmissível – quando $\alpha < 0.6$; Fraca – quando α entre 0.6 e 0.7; Razoável – quando α entre 0.7 e 0.8; Boa – quando α entre 0.8 e 0.9 e Muito boa quando $\alpha > 0.9$.

formação académica e trabalho no estrangeiro (exposição intercultural) e área de formação de base do líder. As restantes variáveis de controlo apresentam-se como normais neste tipo de estudos, por exemplo (género, idade, anos de experiência profissional, entre outras).

4.4. Técnicas estatísticas utilizadas

Para a validação intercultural do questionário Leadership Practices Inventory utilizámos a técnica estatística da Multigroup Confirmatory Factor Analysis (Hair, 2010; Kline, 2011; Marôco, 2010).

A análise estatística das Hipóteses H1, H2 H3, H4 e H5 foi realizada com base nas correlações de Pearson uma vez que, de acordo com Pestana e Gageiro (2005) e Marôco (2011), pretendemos analisar a associação linear entre duas variáveis quantitativas. No nosso caso, pretende-se fazer uma associação entre médias nacionais de scores de Dimensões culturais e as médias nacionais dos scores dos cinco factores do Leadership Practices Inventory.

A análise estatística das restantes hipóteses foi elaborada através de testes de comparação de médias. De acordo com Pestana e Gageiro (2005) e Marôco (2011) existem dois blocos de testes que podem ser realizados com este objectivo: (1) Testes paramétricos e (2) Testes não paramétricos.

- (1) Pressupostos para testes paramétricos - De acordo com Marôco (2011) os testes paramétricos para comparação de médias exigem a verificação simultânea de dois pressupostos: normalidade da variável dependente; e que as variâncias populacionais sejam homogéneas. No que diz respeito à verificação da normalidade, refere que o teste de Shapiro-Wilk é preferível ao teste de Kolmogrov-Smirnov quando as amostras são de pequena dimensão ($n < 30$). Para a verificação da homogeneidade das variâncias populacionais refere que o teste mais potente é o Teste de Levene.

No entanto, a violação dos pressupostos acima enunciados não invalida a utilização deste grupo de testes. É necessário fazermos uma análise mais minuciosa destes pressupostos uma vez que, em determinadas situações, a sua violação não é impeditiva

da sua utilização: (a) *“Quando as amostras têm uma dimensão igual ou inferior a 30 os testes t exigem que os grupos em análise tenham distribuição normal. [...] Quando se viola a normalidade usam-se [...] testes não paramétricos.”* (Pestana e Gageiro, 2003:227). O nº de 30 é por grupo (p.230). Podemos assim inferir que de acordo com os autores referidos os testes paramétricos são robustos à violação da normalidade desde que as amostras sejam superiores a 30 observações por grupo; (b) De uma forma ainda mais refinada Marôco (2011:189), baseado nos estudos de diversos autores revela que *“os testes paramétricos são robustos à violação da normalidade desde que as distribuições não sejam extremamente enviesadas ou achatadas e que as dimensões das amostras não sejam extremamente pequenas.”* De acordo com o mesmo autor as estatísticas paramétricas são robustas ao erro Tipo I mesmo quando as distribuições apresentam achatamento e ou simetria consideráveis. Neste sentido, Kline (2011) baseado em estudos de simulação refere que os testes paramétricos são robustos para valores de assimetria inferiores a 3 e de achatamento menores que 7 ou 10, ambos em valor absoluto ou módulo. No que diz respeito à violação da homogeneidade das variâncias populacionais a análise tem que ser ainda mais cautelosa. De acordo com Pestana e Gageiro (2005) os testes paramétricos são robustos à violação da homogeneidade das variâncias populacionais desde que a diferença entre o maior e o menor grupo não seja superior a 1,5 vezes.

De acordo com Marôco (2011) os testes não paramétricos só devem ser utilizados se não existir qualquer outra alternativa uma vez que, em regra, os testes paramétricos são mais robustos e potentes.

- (2) Testes não paramétricos – De acordo com a teoria geral estes devem ser utilizados quando os pressupostos dos testes paramétricos são violados. Como pensamos ter demonstrado anteriormente, a violação dos pressupostos dos testes paramétricos, por si só não justifica a utilização de testes não paramétricos. Assim, os testes não paramétricos devem ser utilizados quando: (a) o número de observações por grupo é inferior a 30 e as variáveis em análise não apresentam distribuição normal; (b) quando em simultâneo se verificarem as seguintes condições: (b1) para além da não existência de distribuição normal, se verifique elevado enviesamento e achatamento da distribuição; (b2) a não homogeneidade das variâncias populacionais e,

simultaneamente, a diferença de observações entre o maior e o menor grupo seja superior a 1,5 vezes.

Utilizámos ainda Modelos de Regressão Linear Univariados para aferir da capacidade preditiva das Dimensões culturais na variação dos factores de liderança medidos pelo Leadership Practices Inventory.

Para a realização dos testes estatísticos utilizámos o SPSS (versão 19) e o AMOS (versão 21).

4.5. Resumo do Capítulo

O presente capítulo aborda as questões metodológicas da presente investigação. Este Capítulo é de extrema importância pois é neste que se descrevem e se fundamentam todas as etapas de prossecução do projecto.

O Capítulo está organizado em em quatro secções principais: (1) tipo de abordagem; (2) procedimentos para a selecção da amostra; (3) procedimentos para a selecção dos instrumentos de recolha de dados e (4) técnicas e softwares estatísticos utilizados. Apresenta-se de seguida uma súmula dos aspectos metodológicos mais revelantes.

Quadro 55. Síntese do Capítulo IV

Secções		Síntese
Tipo de Abordagem		Quantitativa
Procedimentos para a selecção da amostra	Países	(1) Critério de cobertura do maior número possível de clusters culturais do modelo de House <i>et al.</i> (2004). Com a amostra escolhida foi possível incorporar 8 dos 10 clusters do modelo; (2) Critério de cobertura do maior número de Bandas por cada uma das 4 dimensões culturais estudadas. Só não foi possível incorporar a totalidade das Bandas na dimensão cultural Assertividade. Nesta dimensão conseguimos abranger duas das três Bandas existentes. Nas restantes três dimensões culturais foram incorporadas 100% das Bandas; (3) Critério de cobertura das maiores religiões do mundo. Só não foi possível incorporar respondentes da religião Judáica; (4) Critério de países poucos estudados. Alguns exemplos: Portugal; Tailândia; Venezuela; Argentina, entre outros.

	Indivíduos	Mestrandos na área da gestão. Justificações principais: homogeneidade em termos de habilitações académicas; diversidade profissional; nova geração de líderes
Instrumentos de recolha de dados seleccionados	Questionário	Leadership practices Inventory- Self Instrument – 3rd Edition (Kouzes e Posner, 2003). Justificações principais: focaliza-se em comportamentos observáveis; fácil tradução; possibilidade de eliminar items sem perda dos construtos; rápido preenchimento; validade psicométrica.
	Técnica de tradução	<i>Translation and backtranslation</i>
	Técnica de recolha dos questionários	Internet
Técnicas e softwares utilizados	Técnicas estatísticas	MGCFA para validação do LPI; Testes de correlação e comparação de médias para testar hipóteses
	Softwares	SPSS (versão 19) e AMOS (versão 21)

CAPÍTULO V – RESULTADOS

5.1. Análise descritiva

No presente subcapítulo iremos fazer uma análise descritiva da amostra utilizada nesta investigação.

Tabela 6. N° de Questionários recolhidos por País

Países	(1)	(2)	(3)	(4)
Alemanha	155	128	98	88
Argentina	128	119	96	79
Brasil	177	174	147	109
China	275	272	253	194
Dinamarca	14	12	9	(*)
Espanha	6	4	4	(*)
EUA	191	183	177	157
Índia	112	111	98	86
Indonésia	171	170	156	101
Japão	6	(**)	(**)	(**)
México	121	121	119	98
Nigéria	2	2	2	(*)
Polónia	129	128	125	121
Portugal	252	239	233	182
Rússia	83	82	81	70
Tailândia	92	92	91	68
Turquia	258	254	233	194
Venezuela	103	101	92	81
TOTAL	2275	2192	2014	1628

Notas: (1) Total de questionários recolhidos; (2) Total de questionários cuja língua de resposta corresponde à nacionalidade do respondente; (3) Total de questionários com o LPI completo; (4) Total de questionários após a remoção de outliers através do Teste da Distância de Mahalanobis; (*) Países não considerados em estudo dada a diminuta dimensão da amostra; (**) País eliminado da amostra por não existir qualquer questionário válido.

Como podemos verificar pela Tabela 6 foram recolhidos 2.275 questionários em 18 países. Contudo, a eliminação de questionários cuja nacionalidade do respondente não correspondia à língua de resposta, a eliminação dos questionários com o LPI incompleto e a aplicação do

Teste da Distância de Mahalanobis para eliminar os outliers multivariados (Marôco, 2010) reduziu a dimensão da amostra global final para 1.628 questionários válidos. A amostra por país varia entre os 68 respondentes (Tailândia) e os 194 (China e Turquia).

Gostaríamos de realçar que a aplicação dos critérios anteriormente referidos fez com que a nossa amostra final global em termos de países passasse dos 18 inicialmente previstos para 14 países. A não inclusão da Dinamarca, Espanha, Japão e Nigéria fez com que alguns dos critérios definidos não pudessem ser respeitados, nomeadamente: (1) o critério da cobertura de todos os clusters culturais do GLOBE e (2) o critério de cobertura das maiores religiões. Com a exclusão destes países a nossa amostra global deixou de ter países representantes dos Clusters Culturais: (a) África Subsariana – Nigéria e (b) Europa do Norte – Dinamarca. A não inclusão do Japão e Espanha não vieram alterar nenhum dos pressupostos anteriormente definidos no ponto 2.1 do Capítulo Método. Relativamente à Religião, a não inclusão da Dinamarca implicou que se excluísse a Religião Evangélica Luterana.

Tabela 7. Questionários recolhidos por Instituição de Ensino e por País

Países	Instituição de Ensino Superior	Frequência	%
Alemanha	FOM University of Applied sciences	4	4,5
	Hamburg University	11	12,5
	Mainz University of Applied Sciences	12	13,6
	Pforzheim University	59	67,0
	Technical Uninersity of Munich	2	2,3
	Total	88	100,0
Argentina	UADE Business School	79	100,0
Brasil	COPPEAD - Universidade Federal do Rio de Janeiro	17	15,6
	ESPM - Escola Superior de Propaganda e Marketing	4	3,7
	FGV - Fundação Getúlio Vargas - EAESP	22	20,2
	FIA - Fundação Instituto de Administração	6	5,5
	UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul	1	,9
	UFSM - Universidade Federal de Santa Maria	1	,9
	UNISC - Universidade de Santa Cruz do Sul	25	22,9
	Universidade Federal de Pernambuco	7	6,4
	Universidade Federal do Paraná	4	3,7
	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	1	,9
	Universidade Mackenzie	1	,9
	Universidade Nove de Julho	1	,9
	USP - Universidade de São Paulo	19	17,4
	Total	109	100,0

(Continuação)

China	GDUFS - Guangdong University of Foreign Studies	21	10,8
	Peking University	1	,5
	School of Business - Nanjing University	147	75,8
	Sichuan University	1	,5
	SWUFE - Southwestern University of Finance and Economics	24	12,4
	Total	194	100,0
EUA	Brigham Young University	103	65,6
	Cleveland State University	1	,6
	Florida Atlantic Univeristy	1	,6
	Indiana University	1	,6
	San Diego State University	11	7,0
	University of Delaware	18	11,5
	USML - University of Missouri - St. Louis	22	14,0
Total	157	100,0	
Índia	MATS - Institute of Management and Entrepreneurship	66	76,7
	XIME - Xavier Institute of Management and Entrepreneurship	20	23,3
	Total	86	100,0
Indonésia	Gadjah Mada University	99	98,0
	Gunadarma University	1	1,0
	Politenik Sambas	1	1,0
	Total	101	100,0
México	EGADE - Tecnológico de Monterrey	70	71,4
	IIESCA - Universidad Veracruzana	11	11,2
	UNACAR - Universidad Autonoma del Carmen	17	17,3
	Total	98	100,0
Polónia	Poznan University of Economics	121	100,0
Portugal	IPLeiria - ESTG	15	8,2
	IPSantarém - EGST	59	32,4
	ISCTE - IUL	81	44,5
	ISEG - UTL	26	14,3
	IST - UTL	1	,5
	Total	182	100,0
Rússia	MIRBIS - Moscow International Higher Business School	23	32,9
	Pekhanov Russian University of Economics	13	18,6
	The Budget and Treasury Academy	34	48,6
	Total	70	100,0
Tailândia	Burapha University	1	1,5
	Mahidol University - College of Management	66	97,1
	Silpakorn University International College	1	1,5
	Total	68	100,0

(Continuação)

	Ahmet Yesevi University	63	32,5
	Bilkent University	6	3,1
Turquia	Istanbul Bilgi University	49	25,3
	Okan University	74	38,1
	Ozyegin University	2	1,0
	Total	194	100,0
Venezuela	IESA - Instituto de Estudios Superiores de Administración	81	100,0
Total Geral		1628	

Como podemos verificar pela Tabela 7 existiu uma grande preocupação em tentar recolher dados de várias instituições de ensino superior em cada país, por forma a tentar evitar algum enviesamento cultural devido aos hábitos, costumes e comportamentos específicos de uma só região, tendo sido a Venezuela a única exceção.

Tabela 8. Caracterização dos respondentes por País

Variáveis	AL	AR	BR	CH	EUA	IND	INDO	ME	POL	POR	RU	TA	TK	VE
Total	88	79	109	194	157	86	101	98	121	182	70	68	194	81
Gênero (%)														
Masculino	51,1	77,2	52,3	58,8	69,4	46,5	67,3	55,1	30,6	52,7	37,1	17,6	53,6	61,7
Feminino	48,9	22,8	47,7	41,2	30,6	53,5	32,7	44,9	69,4	47,3	62,9	82,4	46,4	38,3
Idade (%)														
Menos de 26 anos	8,9	33,0	12,8	3,1	22,9	93,0	18,8	41,8	95,9	40,7	54,3	26,5	18,0	8,6
Entre 26 e 30 anos	38,0	38,6	32,1	53,1	54,1	4,7	21,8	40,8	4,1	23,1	12,9	61,8	46,9	54,3
Entre 31 e 35 anos	24,1	10,2	21,1	37,6	20,4	1,2	27,7	12,2		17,0	14,3	8,8	22,2	24,7
Entre 36 e 40 anos	16,5	15,9	12,8	6,2	1,3	1,2	14,9	4,1		13,7	11,4	1,5	7,7	7,4
Entre 41 e 45 anos	10,1	1,1	8,3		,6		11,9	1,0		3,8	5,7	1,5	3,6	2,5
Mais de 46 anos	2,5	1,1	12,8		,6		5,0			1,6	1,4		1,5	2,5
Religião (%)														
Budista			1,8	6,7					,8	,5	2,9	97,1		1,2
Católica	28,4	77,2	54,1	1,0	12,7	4,7	4,0	88,8	79,3	70,9			,5	88,9
Hindú						83,7				1,1				
Islâmica	1,1					4,7	89,1		,8	1,1	4,3	2,9	92,8	
Ortodoxa											80,0		,5	
Protestante	36,4	1,3	7,3	,5	1,9	2,3	5,9	5,1	,8	1,1				
Outra	2,3	3,8	17,4	5,2	66,2	4,7		2,0	2,5	2,7	2,9		1,5	4,9
Nenhuma	31,8	17,7	19,3	86,6	9,6		1,0	4,1	15,7	22,5	10,0		4,6	4,9
Licenciatura (%)														
Humanidades	6,8	5,1	10,1	14,9	7,0		5,0	5,1	4,1	5,5	21,4	22,1	1,0	11,1
Gestão e Economia	58,0	40,5	51,4	41,8	56,1	65,1	34,7	54,1	84,3	63,7	67,1	41,2	40,2	12,3
Ciências Naturais	3,4	2,5	7,3	13,9	1,9	5,8	8,9	2,0	,8	3,3	1,4	10,3	9,8	6,2
Ciências Sociais	13,6	10,1	9,2	1,0	10,2	1,2	5,0	7,1	,8	6,6	4,3	8,8	10,8	8,6
Tecnologias	11,4	29,1	9,2	21,1	4,5	20,9	22,8	14,3	,8	9,3	4,3	4,4	4,6	38,3
Outra	6,8	12,7	12,8	7,2	20,4	7,0	23,8	17,3	9,1	11,5	1,4	13,2	33,5	23,5

(Continuação)

Variáveis	AL	AR	BR	CH	EUA	IND	INDO	ME	POL	POR	RU	TA	TK	VE
Área de Mestrado (%)														
Contabilidade		3,8	5,5	3,6	10,2		3,0		1,7	24,7	15,7		23,8	1,2
Finanças	13,6	8,9	,9	15,5	20,4	41,9	14,9	22,4	5,0	4,9	50,0	1,5	1,1	12,3
Gestão Geral	21,6	65,8	35,8	43,8	15,9		17,8	35,7	14,9	44,0	12,9	19,1	25,4	53,1
Recursos Humanos	33,0	7,6	6,4	8,8	12,1	27,9	14,9	10,2	3,3	3,8		29,4	5,0	
Marketing	6,8	3,8	22,9	12,9	23,6	25,6	6,9	22,4	9,1	15,4	11,4	5,9	6,6	23,5
Outra	25,0	10,1	28,4	15,5	17,8	4,7	42,6	9,2	66,1	7,1	10,0	44,1	38,1	9,9
Exposição internacional de formação (%)														
Sim	27,3	8,9	8,3	4,1	13,4	3,5	2,0	40,8	26,4	15,9	18,6	11,8	8,8	17,3
Não	72,7	91,1	91,7	95,9	86,6	96,5	98,0	59,2	73,6	84,1	81,4	88,2	91,2	82,7
Anos de Formação do Estrangeiro (%)														
Menos de 1 ano	84,6	85,7	66,7	45,5	80,0			64,1	82,8	72,4	81,8	50,0	52,9	53,8
Entre 1 e 3 anos	11,5			18,2	10,0	33,3	50,0	28,2	13,8	13,8	9,1	25,0	29,4	23,1
Entre 4 e 5 anos	3,8	14,3		9,1	5,0		50,0	7,7	3,4	10,3	9,1	12,5	11,8	23,1
Mais de 6 anos				27,3	5,0	66,7				3,4		12,5	5,9	
Experiência Profissional (%)														
Sim	96,6	100,0	97,2	96,9	94,9	21,4	85,0	91,8	85,0	85,7	98,6	94,1	93,3	100,0
Não	3,4		2,8	3,1	5,1	78,6	15,0	8,2	15,0	14,3	1,4	5,9	6,7	
Anos de Experiência Profissional (%)														
Menos de 1 ano	8,2		2,9	1,1	10,8	22,2	4,8	11,4	53,9	14,7	17,4	7,8	7,7	
Entre 1 e 3 anos	37,6	5,1	13,3	9,0	35,8	61,1	20,5	39,8	39,2	23,1	24,6	35,9	28,7	17,3
Entre 4 e 6 anos	25,9	19,0	17,1	39,4	37,2	5,6	22,9	26,1	5,9	17,9	20,3	45,3	19,9	46,9
Entre 7 e 9 anos	11,8	27,8	20,0	21,8	11,5	5,6	18,1	14,8	1,0	10,9	23,2	6,3	17,1	19,8
Mais de 10 anos	16,5	48,1	46,7	28,7	4,7	5,6	33,7	8,0		33,3	14,5	4,7	26,5	16,0
Exposição internacional de trabalho (%)														
Sim	39,3	24,1	11,7	13,4	33,3	4,3	6,7	26,7	37,6	19,4	29,4	26,6	12,6	22,2
Não	60,7	75,9	88,3	86,6	66,7	95,7	93,3	73,3	62,4	80,6	70,6	73,4	87,4	77,8

(Continuação)

Variáveis	AL	AR	BR	CH	EUA	IND	INDO	ME	POL	POR	RU	TA	TK	VE
Anos de Trabalho no Estrangeiro (%)														
Menos de 1 ano	85,3	63,2	63,6	48,0	24,0	100,0	50,0	62,5	91,9	59,4	35,0	88,2	73,1	50,0
Entre 1 e 3 anos	11,8	26,3		52,0	70,0		33,3	33,3	8,1	25,0	45,0	5,9	19,2	38,9
Entre 4 e 6 anos	2,9	5,3	36,4		6,0		16,7	4,2		12,5	15,0	5,9	3,8	11,1
Entre 7 e 9 anos		5,3								3,1	5,0			
Mais de 10 anos													3,8	
Organização (%)														
Setor Privado	81,2	92,4	84,8	57,1	83,1	87,5	37,1	87,5	94,1	83,8	55,1	85,9	72,0	91,3
Setor Público	18,8	7,6	15,2	42,9	16,9	12,5	62,9	12,5	5,9	16,2	44,9	14,1	28,0	8,8
Setor de Atividade (%)														
Primário			,9	1,1		4,5	2,3		4,0	1,9	2,9		,6	
Secundário	39,3	35,4	19,8	46,2	27,3	27,3	24,4	32,2	12,9	14,3	40,6	40,6	21,3	30,4
Terciário	60,7	64,6	79,2	52,7	72,7	68,2	73,3	67,8	83,2	83,8	56,5	59,4	78,2	69,6
Dimensão da Organização (%)														
Menos de 10 colaboradores	1,2	6,3	9,4	,5	8,6	19,0	2,3	5,7	22,2	20,9		6,3	14,6	13,8
Entre 10 e 49 colaboradores	8,2	8,9	11,3	10,2	13,2	4,8	15,1	17,2	26,3	19,0	12,1	12,7	18,9	17,5
Entre 50 e 249 colaboradores	11,8	15,2	19,8	21,0	15,8	23,8	36,0	18,4	26,3	20,9	24,2	20,6	16,8	16,3
Entre 250 e 999 colaboradores	20,0	12,7	17,9	19,9	15,8	4,8	12,8	13,8	10,1	14,4	27,3	12,7	18,9	21,3
Entre 1000 e 4999 colaboradores	15,3	26,6	24,5	26,9	14,5	9,5	11,6	12,6	6,1	8,5	25,8	20,6	20,0	16,3
Mais de 5000 colaboradores	43,5	30,4	17,0	21,5	32,2	38,1	22,1	32,2	9,1	16,3	10,6	27,0	10,8	15,0
Origem da Organização (%)														
Nacional	84,5	53,2	84,8	67,4	97,4	65,0	80,9	73,6	64,0	72,5	89,9	57,8	87,4	63,8
Estrangeiro	15,5	46,8	15,2	32,6	2,6	35,0	19,1	26,4	36,0	27,5	10,1	42,2	12,6	36,3
Implementação Internacional (%)														
Sim	72,9	61,5	25,2	47,2	51,7	52,6	28,7	69,0	39,0	49,0	47,8	54,7	34,7	51,9
Não	27,1	38,5	74,8	52,8	48,3	47,4	71,3	31,0	61,0	51,0	52,2	45,3	65,3	48,1

(Continuação)

Variáveis	AL	AR	BR	CH	EUA	IND	INDO	ME	POL	POR	RU	TA	TK	VE
Nº de Países com implementação (%)														
Entre 1 e 4 países	24,2	14,6	38,5	33,3	21,5	36,4	44,0	26,7	40,5	34,7	29,0	27,0	48,5	24,4
Entre 5 e 9 países	11,3	16,7	15,4	11,1	20,3		20,0	20,0	21,6	20,0	32,3	10,8	15,2	22,0
Entre 10 e 14 países	6,5	18,8	3,8	12,3	5,1	18,2	8,0	21,7	18,9	9,3	16,1	24,3	6,1	2,4
Mais de 15 países	58,1	50,0	42,3	43,2	53,2	45,5	28,0	31,7	18,9	36,0	22,6	37,8	30,3	51,2
Posição Hierárquica na Organização (%)														
Topo		10,1	11,7	6,6	6,6	5,3	5,7	4,6	2,0	5,8	2,9	10,9	15,3	11,3
Intermédio	25,0	63,3	57,3	48,4	36,8	47,4	59,1	34,5	23,2	51,9	71,0	29,7	58,5	61,3
Base	34,5	22,8	24,3	37,9	49,3	42,1	26,1	51,7	62,6	30,5	26,1	46,9	16,9	27,5
Nenhum	40,5	3,8	6,8	7,1	7,2	5,3	9,1	9,2	12,1	11,7		12,5	9,3	
Nacionalidade da > dos Superiores Hierárquicos (%)														
Nacionais	95,2	88,1	96,5	87,7	97,8	93,8	95,9	82,9	88,2	90,8	89,1	82,0	96,3	83,1
Estrangeiros	4,8	11,9	3,5	12,3	2,2	6,3	4,1	17,1	11,8	9,2	10,9	18,0	3,8	16,9
Nacionalidade da > dos colegas de L. Hierárquica (%)														
Nacionais	96,4	93,9	97,7	98,2	97,1	94,1	100,0	88,3	92,6	95,0	90,5	98,4	99,4	89,9
Estrangeiros	3,6	6,1	2,3	1,8	2,9	5,9		11,7	7,4	5,0	9,5	1,6	,6	10,1
Nacionalidade da > dos Colaboradores (%)														
Nacionais	95,5	94,3	97,9	96,0	95,8	73,3	89,3	91,8	90,9	95,7	87,3	98,3	98,2	97,3
Estrangeiros	4,5	5,7	2,1	4,0	4,2	26,7	10,7	8,2	9,1	4,3	12,7	1,7	1,8	2,7

Na Tabela 8 apresentamos a caracterização na nossa amostra baseada nas respostas obtidas no questionário - Informação Geral, (Anexo A).

Relativamente à variável “Género” verifica-se que na maioria dos países a maior parte dos respondentes são do sexo masculino. Os países onde o número de mulheres prevalece são a Índia, Polónia, Rússia e Tailândia. A Argentina é o país onde os homens têm maior representatividade – 77,2%, enquanto que a Tailândia é o país onde são as mulheres que têm o maior peso relativo – 82,4%.

No que diz respeito à variável “Idade” podemos verificar que em 8 dos 14 países a faixa etária com maior representatividade é entre os 26 e 30 anos (Alemanha, Argentina, China, EUA, México, Tailândia, Turquia e Venezuela). Os países onde a faixa etária dos menores de 26 anos tem mais representatividade são: Índia; México; Polónia; Portugal e Rússia. Por fim, o país com maior representatividade na faixa etária entre os 31 e os 35 anos é a Indonésia com 27,7% do total da amostra deste país. Numa outra óptica de análise podemos dizer que: (1) o País com maior representatividade da faixa etária dos menores de 26 anos é a Polónia – 95,9%; (2) o País com maior representatividade da faixa etária entre os 26 e os 30 anos é a Tailândia – 61,8%; (3) o País com maior representatividade da faixa etária entre os 31 e os 35 anos é a China – 61,8%; (4) o País com maior representatividade da faixa etária entre os 36 e os 40 anos é a Alemanha – 16,5%; (5) o País com maior representatividade da faixa etária entre os 41 e os 45 anos é a Alemanha – 10,1%; (6) o País com maior representatividade da faixa etária dos maiores de 46 anos é o Brasil – 12,8%.

Relativamente à variável “Religião” podemos verificar na Tabela 8 que: (a) seis países são de maioria Católica – Argentina 77%; Brasil 54%; México 89%; Polónia 80%, Venezuela 89% e Portugal com 71%; (b) a Tailândia é de maioria Budista – 97% do total da amostra; (c) dois países são de maioria Islâmica - Turquia 93% e Indonésia com 89% da amostra; (d) a Rússia é de maioria Ortodoxa com 80%; (f) a Alemanha é de maioria protestante com 36% do total da amostra; (g) a Índia é de maioria Hindú com 84% da amostra; (h) a maioria da amostra Chinesa não tem qualquer religião – 87% da amostra; (i) os EUA são na sua maioria praticantes de religiões que não foram contempladas no questionário “Informação Geral”. Por fim, e tal como esperado, 87% dos respondentes chineses referem não ter religião. Podemos assim confirmar que a nossa amostra contempla as grandes religiões pretendidas que foram

expressas no Quadro 52 (ponto 2.1.3. do Capítulo Método). De notar ainda que no referido quadro aparece a religião Evangélica Luterana tendo como seu País representante a Dinamarca. Como referido anteriormente a Dinamarca foi excluída do estudo dada a pequena dimensão da amostra recolhida (Tabela 6).

Quanto à variável “Área de Licenciatura” podemos verificar que em 13 dos 14 países a maioria dos mestrados realizaram as suas licenciaturas em gestão e economia. A excepção é a Venezuela onde a maioria dos mestrados frequentam licenciaturas associadas às tecnologias – 38,3%.

Quanto à variável “Mestrado” podemos verificar que na Argentina, Brasil, China, México, Portugal e Venezuela a maioria dos respondentes está a frequentar mestrados em Gestão Geral. A maioria dos respondentes Da Índia e Rússia frequentam mestrados em Finanças e, em quatro países (Índia, Polónia, Tailândia e Turquia) a maioria dos respondentes frequenta mestrados não contemplados no nosso questionário.

Em termos de “Exposição Internacional de Formação” a maioria dos mestrados de todos os países não frequentou formação académica no exterior. O País onde mais alunos frequentaram Universidades estrangeiras é o México, por contraponto, o País onde menos alunos frequentaram formação académica no exterior é a Indonésia. Dos que frequentaram Universidades no estrangeiro (variável “Anos de Formação no Estrangeiro”), a esmagadora maioria fê-lo por um período inferior a um ano. As excepções são a Indonésia e a Índia.

Relativamente à “Experiência Profissional” verifica-se que em 13 dos 14 países, entre 85% a 100% dos respondentes já têm experiência profissional. A única excepção regista-se na Índia onde 78,6% dos mestrados não têm qualquer experiência profissional. Estes resultados demonstram que o nosso objectivo de obter uma grande maioria da amostra com experiência profissional foi conseguido. Para confirmar esta afirmação apenas em 1 dos 14 países a maioria dos mestrados têm menos de 1 ano de experiência profissional – Polónia. Ainda relativamente a esta variável gostaríamos de relevar que em 5 países – Argentina, Brasil, Indonésia, Portugal e Turquia – a maioria da amostra tem mais de 10 anos de experiência profissional.

Quanto à “Exposição internacional de Trabalho” verifica-se uma certa homogeneidade entre os diversos países da amostra, ou seja, a maioria dos respondentes não tem qualquer

experiência profissional no estrangeiro. Como extremos desta variável apresentam-se a Alemanha com a maior percentagem de respondentes com experiência profissional no estrangeiro (39,3%) e a Índia com a menor (4,3%). Dos respondentes com experiência profissional no estrangeiro (variável “Anos de trabalho no Estrangeiro”) apenas na Rússia se verifica que a maioria trabalhou mais de um ano fora. Nos restantes países a maioria que trabalhou no estrangeiro foi por um período inferior a um ano.

No que diz respeito ao tipo de “Organização” onde os respondentes trabalham, a leitura da Tabela 8 é bastante clara, em 13 dos 14 países a esmagadora maioria trabalha em organizações privadas, a excepção é a Indonésia onde 62,9% dos respondentes trabalham em organizações públicas. A Tabela 8 é novamente bastante elucidativa quanto ao “Setor de Atividade” em que os respondentes trabalham. A esmagadora maioria dos respondentes dos 14 países trabalham no sector terciário.

Relativamente à “Dimensão da Organização” com base no número de colaboradores, existe uma variabilidade considerável na amostra. Neste sentido, destaca-se Portugal, onde a maioria dos respondentes trabalham em organizações com menos de 10 colaboradores, enquanto que em países como a Alemanha, Argentina, EUA, Índia e México a maioria dos respondentes trabalha em empresas de grande dimensão (mais de 5.000 colaboradores).

Quanto à “Origem Da Organização” verifica-se que em todos os países da amostra a maioria das empresas é de origem nacional. Quanto à “Implementação Internacional” destas organizações verificamos que em sete países a maioria das empresas têm implementação internacional (Alemanha, Argentina, EUA, Índia, México, Tailândia e Venezuela). Nos restantes sete a maioria das empresas não tem implementação internacional (Brasil, China, Indonésia, Polónia, Portugal, Rússia e Turquia). Das empresas que têm implementação internacional -“Nº de países com implementação”- verificamos que na maioria dos países as empresas são multinacionais. Esta conclusão resulta do facto dos respondentes da Alemanha, Argentina, Brasil, China, EUA, Índia, México, Portugal e Tailândia assinalarem que as suas empresas estão presentes em mais de 15 países.

No que diz respeito à “Posição hierárquica na Organização”, ou seja, cargos de chefia/liderança ocupados nas organizações verifica-se claramente que a esmagadora maioria

dos respondentes ocupa cargos de chefia de base ou intermédios. O País que apresenta uma amostra com mais respondentes sem qualquer tipo de cargos de chefia/liderança é a Alemanha (40,5%), enquanto que o País cuja amostra incorpora mais líderes de topo é a Turquia – 15,3% do total da amostra.

Relativamente à “Nacionalidade dos supervisores; colegas de linha hierárquica e colaboradores” a Tabela 8 permite-nos uma leitura inequívoca. A esmagadora maioria dos colaboradores das empresas em que os respondentes trabalham, independentemente da sua posição hierárquica são nativos, isto é, são da mesma nacionalidade dos respondentes.

5.2. Validação do Questionário Leadership Practices Inventory

De acordo com Van de Vijver e Leung (1997), Van de Vijver (2003) Van de Vijver e Fischer (2009), Fisher e Fontaine (2011), Kline (2011), entre outros, sempre que pretendemos fazer comparações entre culturas com base num qualquer instrumento de recolha de dados, necessitamos de garantir a equivalência cultural do instrumento, ou seja, temos que garantir a invariância do modelo entre culturas. De acordo com Fischer e Fontaine (2011) os quatro métodos mais comuns para medir a equivalência estrutural entre grupos, neste caso, culturas, são: (a) Escalas Multidimensionais (MDS); (b) Análise de Componentes Principais (ACP); (c) Análise Factorial Exploratória (AFE) e (d) Análise Factorial Confirmatória Multigrupo (AFCM ou MGCFA). De acordo com os mesmos autores escolhemos utilizar o Método Análise Factorial Confirmatória Multigrupo (MGCFA), pois esta técnica estatística pode ser utilizada quando o investigador “...indica à priori que items fazem parte das variáveis latentes.” (Fischer e Fontaine, 2011:199). No nosso caso o questionário em estudo já existe, tem uma estrutura corroborada por vários estudos autónomos e já foi aplicada numa multiplicidade de países (ver Capítulo do Método).

Após a escolha do Modelo da Análise Factorial Confirmatória Multigrupo (MGCFA) tivemos que optar entre várias técnicas possíveis. De acordo com Olson *et al.* (2000), Kline (2005; 2011), Hair (2005; 2009) e Finney e DiStefano (2006) existem dois grandes pressupostos que condicionam a escolha dos Modelos de Equações Estruturais a utilizar: a existência de variáveis contínuas e a normalidade multivariada. Se estes pressupostos forem verificados podemos utilizar os seguintes testes: ML – Maximum Likelihood e GLS – Generalized Least Squares. Se estes pressupostos não se verificarem os testes alternativos são: ADF – Asymptotically distribution-free estimation; Satorra-Bentler scaled χ^2 and standard errors; WLS – Weighted least squares e Bootstrapping.

No entender de Kline (2011) a utilização dos testes cujos pressupostos de normalidade multivariada e de existência de variáveis contínuas são violados é muito residual na comunidade científica por uma razão essencial – a utilização de modelos de equações não normais e categóricos apenas são robustos com amostras muito grandes. De acordo com fontes citadas pelo autor, simulações de computadores demonstram que este tipo de testes apenas é robusto e credível com amostras superiores a 5000 observações. No mesmo sentido,

Marôco (2010) refere que os testes alternativos à violação do pressuposto da normalidade multivariada (exemplo: ADF e WLS) apenas apresentam resultados robustos com amostras superiores a 2.000 observações. Como depreendemos da revisão de literatura a maior parte dos estudos comparados ou interculturais não apresentam amostras de tal dimensão. Assim, com o passar do tempo e com o desenvolvimento de novos testes de simulação é possível utilizar os testes ML e GLS mesmo que as variáveis não sejam contínuas e que o afastamento da normalidade univariada e multivariada não seja severo. De acordo com Finney e Distefano (2006:276) *“Os investigadores na generalidade concordam que desde que a amostra apresente uma distribuição aproximadamente normal e que a variável manifesta seja pelo menos composta por 5 categorias [items] a amostra pode ser tratada como se as variáveis fossem contínuas sem grandes distorções dos índices de ajustamento”*. No mesmo sentido, Nevitt e Hancock (2001:354) referem que *“... a não normalidade aparenta ter pouco impacto nos parâmetros estimados com base no teste da Máxima Verosimilhança”*. Ainda de acordo com Olson *et al.* (2000) na maioria das situações o Teste da Máxima Verosimilhança fornece resultados semelhantes ou mesmo mais robustos que alguns testes não paramétricos, como seja o WLS.

Em função da literatura apresentada chegou-se à conclusão de que poderíamos considerar as variáveis manifestas do nosso questionário – Leadership Practices Inventory – como variáveis contínuas, uma vez que cada variável manifesta é composta por mais de 6 items (Finney e Distefano, 2006; Marôco, 2010). Para optar entre o modelo ML e o modelo GLS socorremo-nos de Marôco (2010) que refere que o modelo ML para além de ter as mesmas propriedades assintóticas que o modelo GLS, tem menores probabilidades de erro de tipo I no teste χ^2 , para muitos o principal indicador da qualidade de ajustamento e, para além disso, o modelo GLS produz estimativas dos parâmetros mais vezes incorrectas do que o modelo ML. Assim, e de acordo com o exposto optou-se pelo teste da Máxima Verosimilhança – ML. Para reforçar a escolha do teste ML socorremo-nos ainda de Hair (2005) que refere que este modelo é válido para amostras pequenas, entre 100 a 150 por grupo. A literatura em geral não chega a acordo quanto ao número ideal de observações para a realização de testes de Análise Factorial Confirmatória, pois há autores que referem que o mínimo é de 200 observações (Barret, 2007), outros 300 (Tabachnick e Field, 2007). Há ainda outros autores que se preferem centrar no número de observações por item do questionário. Por exemplo, Field (2009) refere que para se obter uma solução factorial estável devemos obter entre 10 a 15 observações por item.

No que diz respeito ao cumprimento dos critérios mínimos da dimensão da amostra por grupo para a realização da Análise Factorial Confirmatória Multigrupos, Hair (2009) refere que uma dimensão entre 100 a 150 observações é adequada para executar o teste específico da Máxima Verosimilhança. Podemos verificar na Tabela 6 que vários países não chegam ao número mínimo de observações, nomeadamente: Alemanha; Argentina; EUA; Rússia; Tailândia e Venezuela. Com base nesta realidade decidiu-se fazer a MGCFA não por países, mas por Clusters Culturais.

Tabela 9. Número de questionários por Cluster Cultural

Clusters Culturais	Nº de Observações
Anglo	157
América Latina	367
Europa Latina	182
Europa de Leste	191
Europa Germânica	88
Ásia do Sul	255
Ásia Confuciana	194
Médio Oriente	194
Total	1628

Conforme se pode constatar pela Tabela 9 a alteração do pressuposto de grupo permite alcançar o critério mínimo de observações para todos os clusters, à excepção do cluster da Europa Germânica que apresenta um valor inferior a 100 observações. Contudo, em todos os restantes clusters conseguimos ter um número de observações superior a 150.

Após a resolução do critério mínimo de observações por grupo para procedermos à MGCFA, com base no Método da Máxima Verosimilhança, foi analisado o pressuposto de normalidade subjacente a este método. De acordo com Kline (2011) e Hair (2009) existem três tipos de normalidade que têm que ser analisados: (1) normalidade univariada de assimetria (Skew – SK); (2) normalidade univariada de achatamento (Kurtosis - Ku) e (3) normalidade multivariada de achatamento (Kurtosis - Kum).

Os indicadores de referência para a averiguação da normalidade variam de autor para autor. As posições mais rígidas quanto aos indicadores de normalidade são as fornecidas por Currant

et al. (1996) e *West et al.* (1995). Para estes autores, valores de $Sk > [2]$ representam violações extremas de normalidade no que diz respeito à assimetria das variáveis e valores de $Ku > [7]$ representam violações extremas relativas ao achatamento. Por contraponto, Byrne (1998) considera os desvios à normalidade moderados para $2 < [Sk] \leq 3$ e $7 < [Ku] \leq 21$ e severos se $[Sk] > 3$ e $[Ku] > 21$. De acordo com a literatura mais recente (Finney e DiStefano, 2006; Hair, 2009; Kline, 2011) parece existir algum consenso quando aos indicadores de normalidade. De uma forma geral considera-se uma violação extrema da normalidade quando $SK > [3]$ e Ku e $Kum > [10]$.

Para terminarmos a introdução teórica aos modelos de MGCFA não poderíamos deixar de mencionar que existem uma multiplicidade de indicadores para se poder aferir da qualidade de ajustamento do modelo de equações estruturais. Vários autores apresentam detalhadamente os índices de qualidade de ajustamento existentes (Hair, 2010; Kline, 2005; Kline 2011; Marôco, 2010). Sobre este tema parece claro que existem 5 indicadores considerados fundamentais para a observação da qualidade de ajustamento do modelo de MGCFA (apesar dos próprios autores que os enumeram considerarem existir um conjunto de condicionantes na análise dos resultados dos indicadores – estas considerações serão exploradas posteriormente).

Tabela 10. Índices de Ajustamento de modelos de CFA e MGCFA

Índices de Ajustamento	Valores de Referência
χ^2 e valor de p	p > 0.05
χ^2 / Df	> 5 - mau ajustamento
]2;5] - ajustamento sofrível
]1;2] - ajustamento bom
	< 1 - ajustamento muito bom
CFI e GFI	< 0.8 - mau ajustamento
]0.8;0.9[- ajustamento sofrível
]0.9;0.95[- ajustamento bom
	≥ 0.95 - ajustamento muito bom
RMSEA	< 0.08 - ajustamento bom

Fonte: Adaptado de Marôco (2010) e Kline (2011)

Em função dos indicadores de ajustamento mais utilizados pela comunidade científica apresentados na tabela acima, deu-se início à análise do modelo adoptado através da MGFC.

Figura 6. Modelo Original do LPI com 5 factores e 30 itens

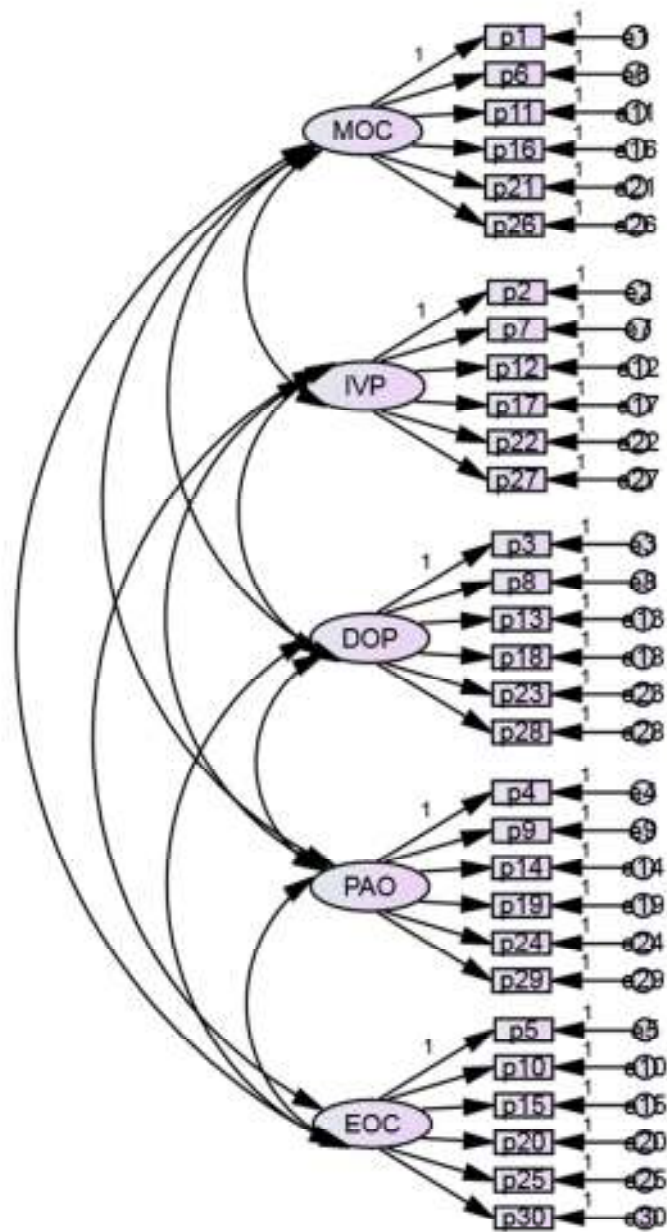


Tabela 11. Normalidade univariada e multivariada no Modelo original do LPI

Clusters	Anglo		AL		ELA		EL		EG		AS		AC		MO	
Variable	Sk	Ku	Sk	Ku	Sk	Ku	Sk	Ku	Sk	Ku	Sk	Ku	Sk	Ku	Sk	Ku
p30	-0,52	-0,07	-1,42	2,57	-1,65	3,10	-1,30	2,18	-1,04	1,27	-1,45	2,81	-1,14	1,36	-1,28	2,14
p25	-0,34	-0,25	-0,93	0,48	-0,38	-0,59	-0,94	0,54	-1,03	0,83	-0,76	0,70	-0,53	-0,23	-1,05	1,23
p20	-0,19	-0,70	-1,27	1,48	-1,02	0,84	-0,79	0,07	-0,71	-0,37	-0,77	0,54	-0,88	0,27	-0,47	-0,10
p15	-0,40	-0,34	-0,82	0,22	-0,69	-0,31	-0,62	-0,45	-0,67	-0,40	-0,94	0,70	-0,45	-0,26	-1,20	1,50
p10	-0,45	0,09	-0,92	0,73	-0,75	0,42	-0,55	-0,07	-1,28	1,74	-0,69	0,15	-0,40	-0,33	-1,18	1,60
p5	-0,41	-0,40	-1,02	1,17	-0,95	1,55	-0,88	0,50	-0,54	-0,55	-1,04	1,31	-0,90	0,63	-2,06	5,51
p29	-0,57	0,42	-1,15	1,31	-0,66	-0,47	-0,48	-0,45	-0,73	-0,61	-1,12	1,34	-0,93	0,72	-0,97	1,65
p24	-0,88	0,85	-1,03	1,20	-0,77	-0,02	-0,96	0,96	-1,02	0,73	-0,80	0,41	-0,60	0,03	-0,70	0,37
p19	-0,37	-0,16	-0,62	-0,03	-0,69	0,65	-0,25	0,11	-0,83	0,08	-0,49	0,13	-0,42	-0,44	-0,38	-0,31
p14	-1,83	4,01	-3,25	16,02	-1,96	4,31	-1,23	1,33	-1,62	2,49	-1,36	3,06	-1,09	0,58	-1,32	1,91
p9	-0,47	-0,41	-0,93	0,95	-0,73	0,46	-0,54	-0,20	-0,62	-0,17	-0,60	0,26	-0,69	0,20	-1,35	2,10
p4	-0,86	0,39	-1,33	2,13	-1,19	2,19	-1,00	0,84	-1,16	1,96	-1,00	1,80	-0,92	0,91	-1,36	2,36
p28	-0,27	-0,52	-0,80	0,24	-0,51	-0,61	-0,19	-0,76	-0,31	-0,78	-0,71	0,04	-0,65	-0,10	-0,45	-0,46
p23	-0,79	0,43	-0,96	0,64	-0,92	0,26	-1,00	0,82	-1,06	0,68	-0,71	0,27	-0,46	-0,29	-0,77	0,39
p18	-0,61	-0,25	-0,74	-0,13	-0,53	-0,31	-0,44	-0,76	-1,00	0,47	-0,67	0,34	-0,61	0,00	-1,14	1,35
p13	-0,34	-0,56	-0,78	-0,03	-0,27	-0,69	-0,34	-0,53	-0,45	-0,70	-0,46	-0,30	-0,04	-0,85	-0,66	-0,07
p8	-0,36	-0,09	-0,60	-0,33	-0,39	-0,54	-0,31	-0,64	-0,39	-0,69	-0,39	-0,44	-0,17	-0,47	-0,84	0,43
p3	-0,57	0,89	-0,89	0,79	-0,78	0,29	-0,41	-0,28	-1,41	1,70	-0,51	0,00	-0,16	-0,47	-0,81	0,11
p27	-0,53	-0,03	-1,17	1,19	-0,94	0,54	-0,70	-0,06	-0,64	-0,38	-0,72	0,22	-0,56	-0,02	-1,08	1,63
p22	-0,57	0,12	-0,93	0,33	-0,49	-0,47	-0,82	0,26	-0,33	-0,79	-0,87	0,85	-0,29	-0,33	-0,91	0,48
p17	-0,20	-0,86	-0,40	-0,62	-0,62	-0,31	-0,14	-0,84	-0,39	-0,53	-0,60	0,00	-0,71	0,16	-0,66	0,17
p12	-0,11	-0,69	-0,49	-0,79	-0,17	-0,76	-0,13	-0,97	-0,60	-0,65	-0,52	-0,13	-0,36	-0,68	-0,73	0,14
p7	-0,03	-0,29	-0,52	-0,43	-0,47	-0,30	-0,31	-0,57	-1,36	3,19	-0,55	0,00	-0,30	-0,71	-0,41	-0,18
p2	-0,36	-0,22	-0,65	-0,34	-0,46	-0,51	-0,26	-0,84	-0,38	-0,48	-0,55	-0,02	-0,42	-0,33	-0,64	0,01
p26	-0,37	-0,31	-1,09	1,17	-0,48	-0,46	-0,60	-0,32	-0,89	-0,34	-0,80	0,49	-0,52	-0,10	-1,12	1,01
p21	-0,25	-0,72	-0,93	0,49	-0,70	-0,09	-0,58	-0,43	-0,82	0,04	-0,75	0,52	-0,53	0,21	-0,89	0,91
p16	-0,37	-0,28	-0,72	-0,23	-0,64	-0,38	-0,30	-0,87	-1,24	1,63	-0,79	0,46	-0,90	0,79	-0,88	0,50
p11	-1,13	1,24	-1,81	5,11	-1,32	1,58	-1,48	3,02	-1,45	2,20	-0,79	0,11	-0,97	0,65	-1,68	4,44
p6	-0,37	-0,14	-0,61	-0,17	-0,59	0,02	-0,46	-0,46	-0,58	-0,29	-0,30	-0,63	-0,42	-0,36	-0,66	0,23
p1	-1,48	5,73	-1,17	1,28	-0,92	0,81	-0,51	0,28	-0,49	-0,43	-0,36	-0,02	-0,58	-0,16	-1,17	1,56
Kum		141,50		257,31		165,55		170,95		107,61		233,99		171,75		220,91

De acordo com a Tabela 11 verifica-se a violação do pressuposto de normalidade univariada apenas no item 14 e no cluster cultural da América Latina, verifica-se igualmente uma violação severa da normalidade multivariada em todos os grupos – $Kum \geq [10]$ de acordo com Kline (2011) ou mesmo $Kum > [21]$ de acordo com Byrne (1998) . Com base nos escritos de Kline (2011) e Marôco (2010) decidimos prosseguir a análise uma vez que a dimensão da amostra não preenche os requisitos mínimos para, de acordo com os referidos autores podermos avançar para a utilização de testes não paramétricos, como sejam o ADF e o WLS.

Tabela 12. Qualidade de Ajustamento do Modelo original do LPI

χ^2	χ^2 / Dif	P	GFI	CFI	RMSEA
7939,674	2,513	0	0,746	0,76	0,031

De acordo com os indicadores de qualidade de ajustamento o Modelo apresenta uma qualidade não aceitável (Tabela 10), uma vez que apenas respeita um dos critérios de qualidade de ajustamento apresentados na Tabela acima – $RMSEA \leq 0.08$. (Para uma análise detalhada da qualidade de ajustamento do modelo consultar Tabela 34 – ANEXO B)

Assim, com base na violação dos pressupostos dos vários tipos de normalidade e com base no deficiente ajustamento do modelo LPI a 5 factores e 30 itens, foi feita uma análise item a item por cluster cultural por forma a tentar alcançar os critérios mínimos de qualidade de ajustamento do modelo.

Tabela 13. Correlações dos itens com os factores do Modelo original do LPI – MGCFA por Clusters Culturais

Factor	itens	Clusters Culturais							
		Anglo	AL	ELA	EL	EG	AS	AC	MO
1 (MOC)	p1	0,357	0,295	0,413	0,338	0,354	0,365	0,562	0,334
	p6	0,461	0,517	0,562	0,57	0,543	0,429	0,587	0,643
	p11	0,239	0,247	0,35	0,218	0,276	0,58	0,662	0,38
	p16	0,423	0,503	0,321	0,584	0,401	0,606	0,754	0,616
	p21	0,645	0,602	0,674	0,607	0,51	0,591	0,723	0,668
	p26	0,63	0,617	0,622	0,592	0,658	0,618	0,606	0,646
2 (IVP)	p2	0,499	0,602	0,429	0,491	0,387	0,503	0,586	0,514
	p7	0,778	0,661	0,543	0,628	0,346	0,525	0,744	0,529
	p12	0,788	0,546	0,546	0,518	0,65	0,467	0,79	0,513
	p17	0,649	0,674	0,677	0,739	0,764	0,672	0,803	0,693
	p22	0,588	0,735	0,758	0,568	0,806	0,649	0,819	0,646
	p27	0,536	0,69	0,635	0,566	0,608	0,682	0,77	0,652
3 (DOP)	p3	0,396	0,507	0,456	0,493	0,391	0,534	0,604	0,497
	p8	0,634	0,636	0,636	0,72	0,641	0,59	0,65	0,618
	p13	0,621	0,65	0,534	0,609	0,591	0,633	0,561	0,555
	p18	0,476	0,432	0,506	0,591	0,611	0,617	0,687	0,457
	p23	0,432	0,612	0,722	0,589	0,749	0,626	0,69	0,662
	p28	0,547	0,593	0,57	0,525	0,516	0,523	0,615	0,538
4 (PAO)	p4	0,241	0,516	0,384	0,474	0,466	0,444	0,672	0,557
	p9	0,463	0,383	0,398	0,298	0,479	0,571	0,72	0,631
	p14	0,427	0,425	0,311	0,159	0,337	0,567	0,579	0,415
	p19	0,597	0,414	0,605	0,553	0,724	0,414	0,547	0,524
	p24	0,559	0,519	0,521	0,466	0,616	0,511	0,605	0,649
	p29	0,666	0,682	0,63	0,687	0,753	0,58	0,78	0,708
5 (EOC)	p5	0,444	0,58	0,446	0,566	0,515	0,599	0,729	0,659
	p10	0,573	0,615	0,584	0,423	0,604	0,471	0,714	0,601
	p15	0,435	0,639	0,651	0,716	0,629	0,709	0,745	0,639
	p20	0,666	0,628	0,61	0,611	0,788	0,554	0,62	0,473
	p25	0,688	0,658	0,504	0,421	0,683	0,537	0,634	0,799
	p30	0,601	0,706	0,657	0,563	0,601	0,684	0,766	0,746

Como a tabela acima demonstra, existem muitos itens que não apresentam convergência factorial. Assim, a metodologia adoptada foi a eliminação dos itens que não apresentavam convergência factorial $\lambda > 0.05$ em todos os factores do LPI, em todos os clusters culturais em estudo. Com base nestes critérios foram eliminados os itens:

Quadro 56. Itens removidos do Modelo original do LPI

Factores	Itens
Modelar o Caminho - MOC	Itens (1, 6, 11 e 16)
Inspirar uma Visão Partilhada - IVP	Itens (2, 7 e 12)
Desafiar os Processos - DOP	Itens (3, 18 e 23)
Promover a Actuação dos Outros - PAO	Itens (4, 9, 14 e 19)
Encorajar o Coração - EOC	Itens (5, 10, 15 e 25)

O resultado final deste processo, permitiu-nos chegar a um modelo final que seguidamente apresentamos. Dada a eliminação dos itens acima enunciados os factores do LPI foram renomeados, acrescentando à designação inicial a expressão “_T”. Assim, designaremos doravante os factores da seguinte forma: MOC_T; IVP_T; DOP_T; PAO_T E EOC_T.

Figura 7. Modelo Final do LPI

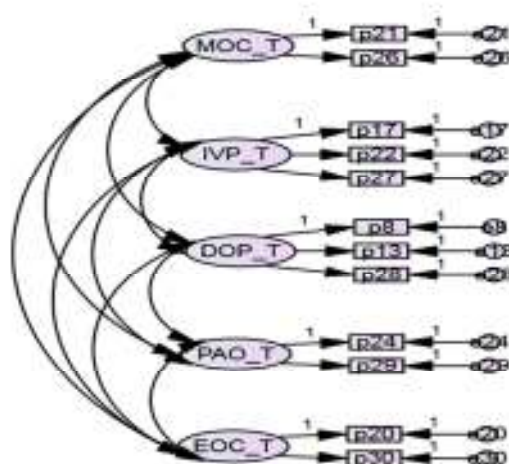


Tabela 14. Normalidade univariada e multivariada do Modelo Final do LPI

Cluster	Anglo		AL		ELA		EL		EG		AS		AC		MO	
	Sk	Ku	Sk	Ku	Sk	Ku	Sk	Ku	Sk	Ku	Sk	Ku	Sk	Ku	Sk	Ku
p28	-0,27	-0,52	-0,80	0,24	-0,51	-0,61	-0,19	-0,76	-0,31	-0,78	-0,71	0,04	-0,65	-0,10	-0,45	-0,46
p13	-0,34	-0,56	-0,78	-0,03	-0,27	-0,69	-0,34	-0,53	-0,45	-0,70	-0,46	-0,30	-0,04	-0,85	-0,66	-0,07
p8	-0,36	-0,09	-0,60	-0,33	-0,39	-0,54	-0,31	-0,64	-0,39	-0,69	-0,39	-0,44	-0,17	-0,47	-0,84	0,43
p27	-0,53	-0,03	-1,17	1,19	-0,94	0,54	-0,70	-0,06	-0,64	-0,38	-0,72	0,22	-0,56	-0,02	-1,08	1,63
p22	-0,57	0,12	-0,93	0,33	-0,49	-0,47	-0,82	0,26	-0,33	-0,79	-0,87	0,85	-0,29	-0,33	-0,91	0,48
p17	-0,20	-0,86	-0,40	-0,62	-0,62	-0,31	-0,14	-0,84	-0,39	-0,53	-0,60	0,00	-0,71	0,16	-0,66	0,17
p30	-0,52	-0,07	-1,42	2,57	-1,65	3,10	-1,30	2,18	-1,04	1,27	-1,45	2,81	-1,14	1,36	-1,28	2,14
p20	-0,19	-0,70	-1,27	1,48	-1,02	0,84	-0,79	0,07	-0,71	-0,37	-0,77	0,54	-0,88	0,27	-0,47	-0,10
p29	-0,57	0,42	-1,15	1,31	-0,66	-0,47	-0,48	-0,45	-0,73	-0,61	-1,12	1,34	-0,93	0,72	-0,97	1,65
p24	-0,88	0,85	-1,03	1,20	-0,77	-0,02	-0,96	0,96	-1,02	0,73	-0,80	0,41	-0,60	0,03	-0,70	0,37
p26	-0,37	-0,31	-1,09	1,17	-0,48	-0,46	-0,60	-0,32	-0,89	-0,34	-0,80	0,49	-0,52	-0,10	-1,12	1,01
p21	-0,25	-0,72	-0,93	0,49	-0,70	-0,09	-0,58	-0,43	-0,82	0,04	-0,75	0,52	-0,53	0,21	-0,89	0,91
Kum		32,64		75,88		42,53		41,41		30,66		59,25		49,20		48,95

Com a análise à Tabela 14 relativa à normalidade do Modelo Final do LPI verifica-se que todos os itens apresentam normalidade univariada em todos os clusters culturais. No que diz respeito à normalidade multivariada verificamos uma redução drástica dos seus valores quando comparados com a Tabela de normalidade do Modelo original do LPI (Tabela 11). Marôco (2010) apresenta uma interpretação generosa quanto à normalidade multivariada, pois referindo-se à análise da normalidade multivariada de um quadro apresentado na página 180, que revela um valor de $Kum = 46.683$, enuncia que “ *...os valores não se afastam excessivamente dos valores considerados adequados para a assunção do pressuposto da normalidade.*” (Marôco, 2010:181). Assim, consideramos igualmente que os valores relativos à normalidade multivariada constantes da Tabela 14 nos permitem assumir a verificação da normalidade do Modelo Final.

Tabela 15. Qualidade do ajustamento global do Modelo Final do LPI

χ^2	χ^2 / Dif	P	GFI	CFI	RMSEA
1127,084	2,998	0	0,908	0,906	0,035

Os dados sobre a qualidade de ajustamento do Modelo Final, permitem dizer que a qualidade do modelo é boa, uma vez que $GFI > 0.90$, $CFI > 0.90$ e $RMSEA < 0.08$ (Ver Tabela 35 – Anexo B). Quanto à análise da significância do indicador χ^2/Dif a literatura apresenta um conjunto de reticências, pois consideram ser um indicador fortemente influenciado pela dimensão da amostra e que a interpretação rígida deste indicador pode levar à rejeição de modelos válidos (Hair, 2010; Kline, 2005; Kline 2011; Marôco, 2010). De acordo com Marôco (2011) o teste do χ^2 testa a hipótese utópica de que o ajustamento do modelo seja perfeito. Adicionalmente refere que este indicador apresenta probabilidades de erros Tipo I para amostras de grandes dimensões e probabilidade de erros Tipo II para amostras pequenas. Tal como referido este indicador é sensível à dimensão da amostra. De acordo com Hair (2010) o teste do χ^2 /Dif não é recomendado para amostras superiores a 750 observações e o teste χ^2 não deve ser utilizado para amostras superiores a 1.000 observações . Assim, decidiu-se não ter em consideração os resultados destes indicadores - χ^2 e χ^2 /Dif - uma vez que a nossa amostra tem uma dimensão superior aos limites enunciados para que a interpretação deste indicador seja fiável. A este propósito gostaríamos de referir que já existem autores que

defendem que o único indicador verdadeiramente válido para aferir da qualidade de ajustamento de um modelo estrutural de MGCFA é o RMSEA (Naglieri *et al.*, 2013).

Com base na aceitabilidade da qualidade de ajustamento do modelo acima apresentado passou-se à análise dos tipos de validade postulados por Marôco (2010), com base no critério dos clusters culturais apresentado anteriormente. Assim, para cada cluster cultural foi examinada: (1) validade factorial; (2) validade convergente; (3) validade discriminante e (4) Fiabilidade Compósita.

(1) Validade Factorial – verifica-se quando a especificação dos itens de um determinado construto é correcta. Considera-se que um factor tem validade factorial quando todos os itens têm um peso factorial estandarizado $\lambda > 0.05$.

Tabela 16. Validade factorial do Modelo Final do LPI

Factor	itens	A	AL	ELA	EL	EG	AS	AC	MO
MOC_T	p21	0,6000	0,5550	0,6530	0,6040	0,5740	0,6040	0,7320	0,6390
	p26	0,6130	0,5800	0,6000	0,6160	0,6310	0,5860	0,6390	0,6350
IVP_T	p17	0,6330	0,6010	0,6460	0,6960	0,7420	0,6060	0,8020	0,6460
	p22	0,6550	0,7500	0,7510	0,6210	0,8020	0,6710	0,7820	0,6150
DOP_T	p27	0,5950	0,7290	0,6650	0,6390	0,6090	0,7500	0,7640	0,6640
	p8	0,6400	0,6510	0,6570	0,7270	0,7640	0,6310	0,6770	0,6230
PAO_T	p13	0,6210	0,6430	0,5900	0,6310	0,6250	0,6720	0,5950	0,6250
	p28	0,6340	0,6190	0,6270	0,5570	0,6110	0,5060	0,6220	0,6350
EOC_T	p24	0,6030	0,5760	0,5780	0,5790	0,6330	0,5360	0,7200	0,6260
	p29	0,6790	0,6350	0,6350	0,5850	0,5760	0,6280	0,8040	0,7330
EOC_T	p20	0,5510	0,6600	0,6500	0,5510	0,5980	0,6000	0,6650	0,5290
	p30	0,6320	0,7690	0,6650	0,6380	0,6770	0,7230	0,7200	0,6050

Como podemos verificar na Tabela acima todos os factores ajustados apresentam validade factorial em todos os grupos. Confirmámos assim a validade factorial do novo modelo do LPI.

(2) Validade convergente – De acordo com Marôco (2010:175) “a validade convergente demonstra-se quando o constructo sob estudo se correlaciona positiva e significativamente com outros construtos teoricamente paralelos e quando os itens que constituem o construto apresentam correlações positivas e elevadas entre si”. De acordo com o mesmo autor a validade convergente verifica-se quando os itens que compõem um factor saturam fortemente nesse factor. A validade convergente é aferida pelo Teste da Variância Média Extraída (VEM), postulado por Fornell e Lacker (1981). De acordo com

(Hair *et al.*, 1998) considera-se que o modelo tem validade convergente quando $VEM \geq 0.5$.

Tabela 17. Validade Convergente do Modelo do Final do LPI

Factor	Clusters Culturais							
	A	AL	ELA	EL	EG	AS	AC	MO
MOC_T	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,5
IVP_T	0,5	0,6	0,6	0,6	0,7	0,6	0,5	0,5
DOP_T	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5
PAO_T	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,7	0,6
EOC_T	0,5	0,6	0,6	0,5	0,5	0,6	0,5	0,4

Como podemos verificar na Tabela acima podemos confirmar a existência de validade convergente nos factores IVP_T, DOP_T e PAO_T em todos os clusters culturais, ou seja, todos os itens que compõem estes factores (Tabela 16) saturam nos factores corretos. Para estes três factores a VEM é superior a 0.5 em todos os clusters culturais

A validade convergente do factor MOC_T apenas não é confirmada no cluster cultural Anglo e o factor EOC_T não é confirmado somente no cluster cultural do Médio Oriente. Gostaríamos, no entanto de realçar, que o valor de 0.5 não é alcançado em ambos os casos por duas centésimas. Assim, podemos dizer que, na globalidade o modelo se apresenta com validade convergente.

(3) Validade Discriminante – a análise da validade discriminante permite-nos aferir da não correlação entre factores, ou seja, este teste permite-nos verificar se os itens de determinado factor do modelo estão ou não correlacionados com outros factores do modelo. De acordo com Anderson e Gerbin (1998) e Fornell e Larker (1981) referenciados por Marôco (2010) a verificação da validade discriminante pode ser obtida através de vários pressupostos. O pressuposto escolhido foi o seguinte: as VEM dos factores têm de superiores ou iguais ao quadrado da correlação entre esses factores.

Tabela 18. Validade Discriminante do Modelo Final do LPI

Clusters	Testes	Correlação entre Factores									
		F1 vs F2	F1 vs F3	F1 vs F4	F1 vs F5	F2 vs F3	F2 vs F4	F2 vs 5	F3 vs F4	F3 vs F5	F4 vs F5
Anglo	r	1,08	0,78	0,92	1,06	0,79	0,57	0,83	0,78	0,60	0,91
	r2	1,16	0,61	0,84	1,13	0,62	0,33	0,69	0,61	0,36	0,84
	VEM	0,48	0,48	0,48	0,48	0,51	0,51	0,51	0,52	0,52	0,54
	VEM	0,51	0,52	0,54	0,46	0,52	0,54	0,46	0,54	0,46	0,46
	Análise	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não
América Latina	r	1,29	0,87	1,08	0,93	0,85	0,82	0,72	0,92	0,58	0,90
	r2	1,66	0,76	1,16	0,87	0,72	0,67	0,52	0,85	0,33	0,80
	VEM	0,43	0,43	0,43	0,43	0,61	0,61	0,61	0,53	0,53	0,48
	VEM	0,61	0,53	0,48	0,64	0,53	0,48	0,64	0,48	0,64	0,64
	Análise	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não
Europa Latina	r	1,19	0,92	1,08	1,06	0,88	0,95	0,74	0,85	0,68	0,99
	r2	1,41	0,85	1,17	1,12	0,77	0,90	0,55	0,72	0,46	0,99
	VEM	0,51	0,51	0,51	0,51	0,60	0,60	0,60	0,51	0,51	0,48
	VEM	0,60	0,51	0,48	0,56	0,51	0,48	0,56	0,48	0,56	0,56
	Análise	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não
Europa de Leste	r	0,98	0,90	1,00	0,92	0,91	0,77	0,83	0,77	0,63	1,03
	r2	0,96	0,81	0,99	0,85	0,82	0,59	0,68	0,60	0,40	1,05
	VEM	0,49	0,49	0,49	0,49	0,55	0,55	0,55	0,53	0,53	0,45
	VEM	0,55	0,53	0,45	0,47	0,53	0,45	0,47	0,45	0,47	0,47
	Análise	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
Europa Germânica	r	1,05	0,80	1,34	1,15	0,89	1,07	1,08	0,83	0,79	1,29
	r2	1,10	0,64	1,78	1,32	0,78	1,13	1,16	0,69	0,63	1,67
	VEM	0,48	0,48	0,48	0,48	0,65	0,65	0,65	0,57	0,57	0,48
	VEM	0,65	0,57	0,48	0,53	0,57	0,48	0,53	0,48	0,53	0,53
	Análise	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Ásia do Sul	r	1,19	0,92	0,80	0,89	0,82	0,79	0,79	0,68	0,70	1,21
	r2	1,43	0,85	0,63	0,80	0,67	0,63	0,62	0,46	0,48	1,45
	VEM	0,47	0,47	0,47	0,47	0,57	0,57	0,57	0,48	0,48	0,45
	VEM	0,57	0,48	0,45	0,57	0,48	0,45	0,57	0,45	0,57	0,57
	Análise	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
Ásia Confuciana	r	1,00	0,81	0,92	1,01	0,98	0,82	0,73	0,82	0,64	0,91
	r2	1,00	0,66	0,84	1,02	0,97	0,67	0,54	0,66	0,41	0,83
	VEM	0,60	0,60	0,60	0,60	0,54	0,54	0,54	0,52	0,52	0,70
	VEM	0,54	0,52	0,70	0,51	0,52	0,70	0,51	0,70	0,51	0,51
	Análise	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
Médio Oriente	r	1,23	0,93	1,03	1,18	1,02	1,06	1,00	0,95	0,66	1,05
	r2	1,52	0,86	1,05	1,39	1,05	1,13	0,99	0,91	0,43	1,10
	VEM	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,51	0,51	0,60
	VEM	0,53	0,51	0,60	0,43	0,51	0,60	0,43	0,60	0,43	0,43
	Análise	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não

De acordo com a Tabela acima a não obtenção da validade discriminante na maior parte dos factores. Os resultados mais consistentes de validade discriminante foram verificados entre os itens dos factores F3 e F5. Este tipo de validade é verificado em todos os clusters culturais à

excepção da Europa Germânica. Verifica-se ainda validade discriminante entre os itens dos factores F2 e F4 no cluster cultural Anglo, e entre os itens dos factores F2 e F5 nos clusters América Latina e Europa Latina.

Em função dos resultados da Análise Discriminante podemos concluir de uma forma global que os itens que compõem os diversos factores do LPI não são totalmente independentes. De todos os autores consultados e que realizaram Análises Factoriais Confirmatórias do LPI, apenas Carless (2001) apresenta dados relativos à correlação entre itens de diferentes factores. Todos os outros autores omitiram este tipo de informação, isto é, não publicaram qualquer informação sobre a validade discriminante (exemplos: Fields e Herold, 1997; Herold e Fields, 2004; Zagorsek, Stough e Jaklic, 2006). Carless (2001) revela que no estudo que realizou numa amostra de australianos, os itens de diferentes factores do LPI estavam correlacionados. A correlação existente entre itens de diferentes factores foi por ela designada de “overarching”. A nossa análise estatística corrobora os resultados de Carless (2001).

(4) Fiabilidade Compósita – “ *A fiabilidade compósita estima a consistência interna dos itens reflexivos do factor ou construto, indicando o grau (0 – 1) em que os itens são, consistentemente manifestações do factor latente.*” (Marôco, 2010:175). Os valores geralmente aceites para considerar a existência de fiabilidade compósita (FC) são $FC \geq 0.7$.

Tabela 19. Fiabilidade Compósita do Modelo Final do LPI

Factor	Clusters Culturais							
	Anglo	AL	ELA	EL	EG	AS	AC	MO
MOC_T	0,7	0,6	0,7	0,7	0,7	0,6	0,8	0,7
IVP_T	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,8	0,9	0,8
DOP_T	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	0,8
PAO_T	0,7	0,7	0,7	0,6	0,7	0,6	0,8	0,8
EOC_T	0,6	0,8	0,7	0,6	0,7	0,7	0,8	0,6

Como se pode verificar na Tabela acima a fiabilidade compósita é alcançada nos Factores IVP_T e DOP_T em todos os oito clusters culturais, uma vez que $FC \geq 0.7$. Relativamente ao factor MOC_T a FC é alcançada em todos os clusters culturais à excepção dos clusters da América Latina (AL) e da Ásia do Sul (AS). Quanto ao factor PAO_T não se conseguiu

alcançar a FC nos clusters da Europa de Leste (EL) e Ásia do Sul (AS). O factor EOC_T não apresenta FC nos clusters culturais Anglo (A), Europa de Leste (EL) e Médio Oriente (MO).

Numa outra óptica de análise podemos dizer que a FC do LPI Transformado foi alcançada na íntegra nos clusters culturais da Europa Latina (ELA), Europa Germânica (EG) e Ásia Confuciana (AC). No cluster Anglo apenas não foi alcançada no factor EOC_T, na América Latina (AL) no factor MOC_T e no Médio Oriente no factor EOC_T. Os dois clusters que não apresentam FC em mais de um factor são: Europa de Leste (EL) e Ásia do Sul (AS).

Após esta extensa análise das características psicométricas do LPI Transformado podemos concluir que o modelo apresenta: (1) um ajustamento estrutural do modelo razoável a bom; (2) uma boa validade factorial; (3) uma boa validade convergente em termos globais; (3) na globalidade uma ausência de validade discriminante e (4) uma razoável fiabilidade compósita.

Para a conclusão da análise ao Modelo Final do LPI não poderia faltar a análise da invariância do modelo entre grupos. De acordo com Marôco (2010) a análise da invariância do Modelo entre grupos é simultânea e impõe, normalmente, restrições ordenadas e de complexidade crescente. De acordo com o mesmo autor, este tipo de análise é feita com 3 objectivos: (1) Avaliar se o modelo de medida é invariante entre grupos; (2) avaliar se as relações causais são invariantes entre grupos e; (3) avaliar se a estrutura de resíduos do Modelo se mantêm invariantes nos diferentes grupos. Na prossecução deste objectivos a invariância do Modelo foi testada em em 23 grupos diferentes. Para além da análise por cluster cultural e por país, submetemos o modelo a todas as variáveis de controlo. Os resultados das 23 MGCFA, em termos de variância estão apresentados na tabela que se segue.

Tabela 20. Análise da Invariância baseada nos testes de MGCFA

Grupo	Ajustamento do Modelo				Análise de Invariância		
					1	2	3
	X2/Dif ^a	GFI	CFI	RMSEA	X2/Dif	X2/Dif	X2/Dif
Clusters	2,99	0,91	0,91	0,035	1,08*	1,65*	3,55
Países	2,57	0,91	0,91	0,032	1,45*	1,54*	3,68
Gênero	6,59	0,94	0,93	0,059	0,5*	3,33	2,81
Idade_Transformada	3,88	0,91	0,90	0,042	0,61*	1,55*	1,53*
Religião	2,53	0,90	0,90	0,031	0,23*	1,05*	5,90
Licenciatura	2,62	0,90	0,90	0,032	1,18*	1,32*	6,14
Área de Mestrado	3,14	0,90	0,90	0,034	0,88*	0,98*	0,83*
Exposição internacional de formação	6,44	0,94	0,93	0,058	0,98*	1,87	1,5*
Anos de formação no estrangeiro_Transformada	2,22	0,87	0,87	0,074	0,77*	1,61*	0,89*
Experiência Profissional	6,75	0,94	0,92	0,060	0,81*	1,26*	0,8*
Anos de Experiência Profissional	3,229	0,89	0,88	0,039	0,63*	1,11*	2,71
Exposição internacional de trabalho	5,71	0,95	0,93	0,056	0,77*	0,43*	0,88*
Anos de Trabalho no estrangeiro_Transformada	2,68	0,89	0,88	0,073	1,11*	1,63*	3,34
Tipo de Organização	5,83	0,94	0,92	0,058	0,93*	2,91	4,06
Setor de atividade	4,15	0,94	0,91	0,047	1,48*	1,53*	1,15*
Dimensão da Organização_Transformada	2,78	0,91	0,91	0,035	0,66*	2,56	1,38*
Origem da Organização	5,56	0,95	0,93	0,056	0,81*	1,02*	2,27
Implementação internacional	5,91	0,94	0,93	0,059	1,04*	0,3*	0,9*
Nº de países_Transformada	2,71	0,90	0,90	0,050	0,21*	1,07*	1,48*
Posição hierárquica na organização	3,44	0,92	0,90	0,041	2,3*	2,79	4,91
Supervisores	5,98	0,94	0,92	0,062	1,9*	1,3*	1,76*
Colegas de linha hierarquica	5,92	0,94	0,92	0,062	1,44*	1,27*	0,67*
Colaboradores	5,76	0,94	0,92	0,059	2,72	0,69*	3,71

Notas:^a Nenhum dos testes é significativo; *p > 0.05; (1) Assuming model Unconstrained to be corrected - Measurement weights; (2) Assuming model Measurement weights to be corrected – Structural covariances; (3) Assuming model Structural covariances to be corrected - Measurement residuals.

Como resulta da análise dos resultados da Tabela anterior, o modelo é totalmente invariante em 10 das 23 MGCFA. No entender de Marôco (2010) aos 10 modelos invariantes sobre todas as perspectivas estatísticas, podemos acrescentar mais 7 modelos, uma vez que o autor refere que a invariância de resíduos (Assuming model Structural covariances to be corrected) é um modelo bastante restritivo para a análise da invariância dos modelos entre grupos, pelo que de uma forma geral a análise da invariância não requer a verificação da invariância dos erros. Assim podemos dizer que em 17 dos 23 testes foi confirmada a invariância do modelo. Isto é, nos 17 modelos: (1) não rejeitamos a hipótese de que o modelo com os pesos factoriais fixos se ajuste tão bem aos grupos quanto o modelo com pesos factoriais livres; (2) não rejeitamos a hipótese de que o modelo com pesos factoriais e covariâncias fixas se ajuste tão bem aos grupos quanto o modelo com pesos factoriais e covariâncias livres. Em 10 modelos para além de não rejeitarmos as hipóteses anteriores (1) e (2) também não rejeitamos a hipótese (3) de que o modelo com pesos factoriais e covariâncias e pesos fixos fixas se ajuste tão bem aos grupos quanto o modelo com pesos factoriais e covariâncias fixas e erros livres. (Marôco, 2010).

Gostaríamos de realçar que o principal objectivo foi alcançado, uma vez que o modelo se revelou invariante quer para os clusters culturais – grupo escolhido para realizar a MGCFA por questões de requisitos mínimos de amostra – quer em termos de países – grupo principal da nossa investigação.

Certamente que todos os investigadores têm o objectivo de alcançar modelos ideais. No nosso caso, dada a complexidade metodológica da nossa investigação – tradução e retradução do questionário para nove línguas diferentes das disponíveis, recolha de dados primários em 14 países pertencentes a oito clusters culturais diferentes, representantes de nove religiões e quatro continentes – os resultados foram razoavelmente alcançados. No entanto, como Kline (2011) refere, os indicadores não podem ser analisados de forma descontextualizada. Assim, pensamos que o modelo alcançado e submetido positivamente em 17 dos 23 testes de MGCFA (especialmente nos grupos dos clusters culturais e dos países), nos permite considerar que o LPI Transformado em 5 factores com 12 itens permite fazer a comparação entre os comportamentos de gestão praticados pelos mestrados dos 14 países da amostra pertencentes a 8 clusters culturais.

Assim, apresentamos de seguida, as médias e os desvios padrão do LPI Transformado nos 14 países da amostra.

Tabela 21. Médias e Desvios Padrão das práticas de liderança transformadas

Países	IVP_T		DOP_T		MOC_T		PAO_T		EOC_T	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Alemanha	5,94	1,97	6,11	1,82	6,77	2,08	6,83	2,13	7,27	1,71
Argentina	6,81	1,88	6,96	1,69	7,57	1,53	7,80	1,44	8,06	1,46
Brasil	6,90	1,88	6,96	1,59	7,29	1,65	7,54	1,57	8,23	1,53
China	6,69	1,75	6,44	1,60	6,78	1,68	7,12	1,76	7,74	1,59
EUA	6,63	1,56	6,65	1,51	6,57	1,57	7,24	1,40	6,92	1,46
Índia	7,31	1,65	6,73	1,59	7,51	1,42	7,72	1,57	8,08	1,62
Indonésia	7,10	1,34	7,07	1,40	7,06	1,59	8,08	1,05	8,25	1,00
México	6,92	1,78	6,92	1,88	7,36	1,74	7,55	1,77	7,65	1,76
Polónia	6,35	1,81	5,73	1,71	6,19	2,05	6,81	1,81	7,34	1,79
Portugal	6,55	1,77	6,53	1,71	6,61	1,85	6,62	1,88	7,59	1,64
Rússia	6,64	1,66	6,39	1,80	6,76	1,65	7,10	1,46	7,51	1,55
Tailândia	6,52	1,56	6,26	1,47	6,49	1,53	7,69	1,36	7,57	1,53
Turquia	7,35	1,56	7,13	1,69	7,72	1,66	7,48	1,58	7,94	1,41
Venezuela	7,18	1,63	7,41	1,52	7,69	1,59	7,98	1,34	8,24	1,64

5.3. Hipóteses

Neste capítulo serão apresentados os resultados estatísticos dos testes elaborados para as hipóteses postuladas na presente investigação.

Tabela 22. Correlações de Pearson

Variáveis	IVP_T	DOP_T	MOC_T	PAO_T	EOC_T	ASS	CG	OR	UA
IVP_T	1								
DOP_T	,819***	1							
MOC_T	,784**	,862***	1						
PAO_T	,719**	,737**	,670**	1					
EOC_T	,733**	,709**	,747**	,712**	1				
ASS	,006	,293	,351	,063	-,163	1			
CG	,627*	,264	,322	,368	,586*	-,550*	1		
OR	,522	,309	,108	,624*	,330	-,519	,541*	1	
UA	-,365	-,249	-,185	-,211	-,250	,160	-,410	-,061	1

***Significante a $p < 0,001$ (two-tailed); **Significante a $p < 0,01$ (two-tailed); *Significante a $p < 0,05$ (two-tailed);

De acordo com a Tabela acima verificamos que a Hipótese 1 foi confirmada ($r = 0.63$; $p < 0.05$), ou seja, existe uma correlação positiva entre a dimensão cultural CG e o factor IVP_T. No que diz respeito à Hipótese 2 que previa uma correlação positiva entre a dimensão cultural CG e o factor EOC_T, foi igualmente confirmada ($r = 0.57$; $p < 0.05$). A Hipótese 3 que previa uma correlação positiva entre a dimensão cultural ASS e o factor MOC_T foi parcialmente confirmada. A correlação apresenta o sinal esperado ($r = 0.35$), no entanto, não é significativa. A Hipótese 4 que previa uma correlação negativa entre a dimensão cultural UA e o factor DOP_T, foi igualmente parcialmente confirmada. O sinal da correlação foi o esperado ($r = -0.25$), no entanto, esta não é significativa. A Hipótese 5 que previa uma correlação positiva entre a dimensão cultural OR e o factor PAO_T foi confirmada ($r = 0.62$; $p < 0.05$).

Tabela 23. Modelos de Regressão Linear

	Modelo para IVP_T	Modelo para EOC_T	Modelo para PAO_T
Constant	4,482(,827)***	5,488(,905)***	4,792(,946)***
CG	,424(,152)*	,416(,166)*	
OR			,639(,231)*
F-Values	7,791*	6,265*	7,658*
Adjusted R ²	0,343	0,288	0,339

Coefficientes de regressão não standartizados com os erros padrão em parêntesis:

* p < .05; ** p < .01; *** p < .001

A análise aos modelos de regressão linear simples permite dizer que a dimensão cultural CG explica 34,3% da variância registada no factor IVP_T e 28,8% do factor EOC_T. Pode ainda constatar-se que a dimensão cultural OR explica 33,9% da variância registada no factor PAO_T.

Tabela 24. Comparação de médias por Banda Cultural e por Práticas de Liderança

Práticas de Liderança	ANOVA e Kruskal-Walis					
	N	Média	Mean Rank	F	χ^2	Sig
Modelar o Caminho_T						
Banda A	806	7,27 ^a				
Banda B	822	6,74				
	1628			,376		,000
Inspirar uma Visão Partilhada_T						
Banda A	1274	6,86				
Banda B	109	6,90				
Banda C	245	6,38 ^b				
	1628			8,051		,000
Desafiar os Processos_T						
Banda A	282	6,34 ^c				
Banda B	442	6,82				
Banda C	753	6,64				
Banda D	151	6,94				
	1628			6,204		,000
Encorajar o Coração_T						
Banda A	1274	7,80 ^d				
Banda B	109	8,23 ^e				
Banda C	245	7,05				
	1628			29,623		,000

(Continuação)

Promover a Atuação dos Outros_T				
Banda A	68	906,07		
Banda B	462	894,01 ^f		
Banda C	889	795,51		
Banda D	209	689,74 ^g		
	1628		32,316	,000

^a Significativamente diferente da Banda B ($p < 0,001$); ^b Significativamente diferente da Banda A ($p < 0,001$) e B ($p < 0,05$); ^c Significativamente diferente da Banda B ($p < 0,01$) e D ($p < 0,01$); ^d Significativamente diferente da Banda B ($p < 0,05$) e C ($p < 0,001$); ^e Significativamente diferente da Banda C ($p < 0,001$); ^f Significativamente diferente da Banda C ($p < 0,001$); ^g Significativamente diferente da Banda A ($p < 0,01$), B ($p < 0,001$) e C ($p < 0,01$).

Na Hipótese H1a previmos que os respondentes pertencentes à Banda A teriam maior pontuação no factor IVP_T do que os respondentes da Banda C. De acordo com a Tabela acima verificamos que os respondentes da Banda A ($M = 6.86$) pontuam mais do que os mestrandos da Banda C ($M = 6.38$). A Hipótese é confirmada pois a Tabela 36 (Anexo B) demonstra que os respondentes da Banda A pontuam significativamente mais do que os mestrandos da Banda C ($MD = 0.48$; $p < 0.001$).

Na Hipótese H1b previmos que existiriam diferenças significativas entre os respondentes das Bandas A, B e C relativas ao factor IVP_T. De acordo com a Tabela 36 (Anexo B) esta hipótese foi parcialmente confirmada. Existem diferenças significativas entre: (1) os respondentes das Bandas A e C ($MD = 0.48$; $p < 0.001$); (2) os respondentes das Bandas B e C ($MD = 0.52$; $p < 0.05$). Apenas não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os respondentes da Banda A e os respondentes da Banda B.

Na Hipótese H2a previmos que os respondentes pertencentes à Banda A teriam maior pontuação no factor EOC_T do que os respondentes da Banda C. De acordo com a Tabela 24 verificamos que os respondentes da Banda A ($M = 7,80$) pontuam mais do que os respondentes da Banda C ($M = 7.05$). A Hipótese é confirmada pois a Tabela 37 (Anexo B) demonstra que os respondentes da Banda A pontuam significativamente mais do que os respondentes da Banda C ($MD = 0.75$; $p < 0.001$).

Na Hipótese H2b previmos que existiriam diferenças significativas entre os respondentes das Bandas A, B e C relativas ao factor EOC_T. De acordo com a Tabela 37 (Anexo B) esta

hipótese é confirmada. Existem diferenças significativas entre: (1) os respondentes das Bandas A e B (MD = 0.44; $p < 0.05$); (2) os respondentes das Bandas A e C (MD = 0.75; $p < 0.001$) e (3) os respondentes das Bandas B e C (MD = 1.18; $p < 0.001$).

Na Hipótese H3a previmos que os respondentes pertencentes à Banda A teriam maior pontuação no factor MOC_T do que os respondentes da Banda B. De acordo com a Tabela 24 verificamos que quem pontua mais no factor MOC_T são os respondentes da Banda A (M = 7.27) e o que pontuam menos são os da Banda B (M = 6.74). A Hipótese é confirmada pois a Tabela 38 (Anexo B) demonstra que os respondentes da Banda A pontuam significativamente mais do que os respondentes da Banda B ($F = 0.38$; $p < 0.001$).

Na Hipótese H3b previmos que existiriam diferenças significativas entre os respondentes das Bandas A e B relativas ao factor MOC_T. De acordo com a Tabela 38 (Anexo B) esta hipótese é confirmada. Existem diferenças significativas entre os respondentes das duas Bandas ($F = 0.38$; $p < 0.001$).

Na Hipótese H4a previmos que os respondentes pertencentes à Banda D teriam maior pontuação no factor DOP_T do que os respondentes da Banda A. De acordo com a Tabela 24 verificamos que quem pontua mais no factor DOP_T são os respondentes da Banda D (M = 6.94) e o que pontuam menos são os da Banda A (M = 6.34). A Hipótese é confirmada, pois a Tabela 39 (Anexo B) demonstra que os respondentes da Banda D pontuam significativamente menos que os respondentes da Bandas A (MD = - 0.60; $p < 0.01$).

Na Hipótese H4b previmos que existiriam diferenças significativas entre os respondentes das Bandas A, B, C e D relativas ao factor DOP_T. De acordo com a Tabela 39 (Anexo B) esta hipótese é parcialmente confirmada. Existem diferenças significativas entre: (1) os respondentes das Bandas A e B (MD = -0.48; $p < 0.01$); (2) os respondentes das Bandas A e D (MD = 0.60; $p < 0.01$). Não foram encontradas diferenças significativas entre os respondentes das Bandas: A e C; B e C; B e D; C e D.

Na Hipótese H5a previmos que os respondentes pertencentes à Banda A teriam maior pontuação no factor PAO_T do que os respondentes da Banda D. De acordo com a Tabela 24 verificamos que os respondentes da Banda A pontuam mais (MR = 906.7) do que os respondentes da Banda D (MR = 689.7). A Hipótese é confirmada pois a Tabela 40 (Anexo

B) demonstra que respondentes da Banda A pontuam significativamente mais do que os respondentes da Banda D ($U = 5.218$; $p < 0.01$).

Na Hipótese H5b previmos que existiriam diferenças significativas entre os respondentes das Bandas A, B, C e D relativas ao factor PAO_T. De acordo com a Tabela 40 (Anexo B) esta hipótese é parcialmente confirmada. Existem diferenças significativas entre: (1) os respondentes das Bandas A e D ($U = 5218$; $p < 0.01$); (2) os respondentes das Bandas B e C ($U = 180828$; $p < 0.001$); (3) os respondentes das Bandas B e D ($U = 36443$; $p < 0.001$); (4) os respondentes das Bandas C e D ($U = 80550$; $p < 0.01$). Não foram encontradas diferenças significativas entre os respondentes das Bandas: A e B; A e C.

Tabela 25. Matriz de diferenças nas Práticas de Liderança IVP_T entre países pertencentes às mesmas Bandas culturais da Dimensão Colectivismo de Grupo (CG)

Práticas de Liderança	CG	Países	ANOVA														Resultados			
			Banda A											Banda C		F	Sig.			
			AR	CH	IND	INDO	ME	POL	POR	RU	TA	TK	VE	AL	EUA					
IVP_T	Banda A	Argentina																		
		China																		
		Índia																		
		Indonésia																		
		México																		
		Polónia																		
		Portugal																		
		Rússia																		
		Tailândia																		
		Turquia																		
		Venezuela																		
		ANOVA																	5,113	,000
		Banda C	Alemanha																	
	EUA																			
ANOVA																		8,944	,003	

Nota: Não é apresentada a Banda B porque é apenas composta por um país – Brasil.
O “X” representa as diferenças significativas entre países.

Na Hipótese H1c previmos que existiriam semelhanças entre os países dentro de cada uma das Bandas Culturais no que diz respeito ao factor IVP_T. Como se pode verificar na Tabela acima os resultados globais da comparação de médias não confirmam esta hipótese no que diz respeito aos países pertencentes às Bandas A e C. No entanto, os resultados do Teste One-way ANOVA relativos à Banda A apenas indicam que existem diferenças significativas entre pelo menos dois países, pelo que foi necessário recorrer a Testes post-hoc. Com base nestes testes (Tabela 41 – Anexo B) pode verificar-se que na Banda A os países que apresentam maior número de diferenças face aos restantes países do grupo são a Polónia e a Turquia. É de relevar, no entanto que, em 55 combinações possíveis entre os países desta banda, apenas 8 apresentam diferenças significativas. Assim, pode concluir-se que a Hipótese H1c está parcialmente confirmada para a Banda A.

Tabela 26. Matriz de diferenças nas Práticas de Liderança EOC_T entre países pertencentes às mesmas Bandas culturais da Dimensão Colectivismo de Grupo (CG)

Práticas de Liderança	CG	Países	ANOVA														Resultados			
			Banda A											Banda C		F	Sig.			
			AR	CH	IND	INDO	ME	POL	POR	RU	TA	TK	VE	AL	EUA					
EOC_T	Banda A	Argentina																		
		China																		
		Índia						x												
		Indonésia						x	x											
		México																		
		Polónia			x	x								x	x					
		Portugal					x													
		Rússia																		
		Tailândia																		
		Turquia							x								x			
		Venezuela							x						x					
		ANOVA																	4,039 ,000	
			Banda C	Alemanha																
		EUA																		
ANOVA																		2,843 ,093		

Nota: Não é apresentada a Banda B porque é apenas composta por um país – Brasil.

O “X” representa as diferenças significativas entre países.

Na Hipótese H2c previmos que existiriam semelhanças entre os países pertencentes às mesmas Bandas Culturais no que diz respeito ao factor EOC_T. Como se pode verificar na Tabela acima os resultados globais da comparação de médias confirmam esta hipótese no que diz respeito aos países pertencentes à Banda C. No entanto, os resultados do Teste One-way ANOVA relativos à Banda A apenas indicam que existem diferenças significativas entre pelo menos dois países, pelo que foi necessário recorrer a Testes post-hoc. Com base nestes testes (Tabela 42 – Anexo B) pode verificar-se que na Banda A o país que apresenta maior número de diferenças face aos restantes países do grupo é a Polónia. É de relevar, no entanto que, em 55 combinações possíveis entre os países desta banda, apenas 6 apresentam diferenças significativas. Assim, pode concluir-se que a Hipótese H2c está parcialmente confirmada. Não existem diferenças significativas entre os países pertencentes à Banda C e apenas existem 6 diferenças significativas em 55 possíveis no que diz respeito aos países pertencentes à Banda A.

Tabela 27. Matriz de diferenças nas Práticas de Liderança MOC_T entre países pertencentes às mesmas Bandas culturais da Dimensão Assertividade (ASS)

Práticas de Liderança	ASS	Países	ANOVA														Resultados			
			Banda A							Banda B							F	Sig.		
			AR	BR	AL	ME	TK	EUA	VE	CH	IND	INDO	POR	POL	RU	TA				
MOC_T	Banda A	Argentina			x				x											
		Brasil								x										
		Alemanha	x																	
		México						x	x											
		Turquia			x				x											
		EUA	x	x		x	x			x										
		Venezuela			x				x											
		ANOVA																	9,356	,000
	Banda B	China									x									
		Índia								x			x	x						
		Indonésia												x						
		Polónia									x	x								
		Portugal																		
		Rússia																		
		Tailândia									x									
ANOVA																	5,844	,000		

Nota: O “X” representa as diferenças significativas entre países.

Na Hipótese H3c previmos que existiriam semelhanças entre os países pertencentes às mesmas Bandas Culturais no que diz respeito ao factor MOC_T. Como pode verificar-se na Tabela acima os resultados globais da comparação de médias não confirmam esta Hipótese para nenhuma das Bandas. No entanto, os resultados do Teste One-way ANOVA relativos à Banda A apenas nos indicam que existem diferenças significativas entre pelo menos dois países, pelo que foi necessário recorrer a Testes post-hoc. Com base nestes testes (Tabela 43 – Anexo B) pode verificar-se que na Banda A o país que apresenta maior número de diferenças face aos restantes países do grupo são os EUA. É de relevar, no entanto que, em 21 combinações possíveis entre os países desta banda, apenas 8 apresentam diferenças significativas. No que diz respeito à Banda B o país que apresenta maior número de diferenças face aos restantes países do grupo é a Índia. Importa referir, no entanto que, em 21 combinações possíveis entre os países desta banda, apenas 5 apresentam diferenças significativas. Assim, pode concluir-se que a Hipótese H3c está parcialmente confirmada para as Bandas A e B.

Tabela 28. Matriz de diferenças nas Práticas de Liderança DOP_T entre países pertencentes às mesmas Bandas culturais da Dimensão Controlo da Incerteza (CI)

Práticas de Liderança	(CI)	Países	ANOVA														Resultados				
			Banda A		Banda B				Banda C				Banda D		F	Sig.					
			CH	AL	IND	INDO	ME	EUA	AR	BR	POL	POR	TA	TK	RU	VE					
DOP_T	Banda A	Alemanha																			
		China																			
		ANOVA																	2,381	,124	
	Banda B	Índia																			
		Indonésia																			
		México																			
		EUA																			
		ANOVA																	1,616	,185	
	Banda C	Argentina																			
		Brasil																			
		Polónia																			
		Portugal																			
		Tailândia																			
		Turquia																			
		ANOVA																		12,952	,000
	Banda D	Rússia																			
Venezuela																					
	ANOVA																			14,294	,000

Nota: O “X” representa as diferenças significativas entre países.

Na Hipótese H4c previmos que existiriam semelhanças entre os países pertencentes às mesmas Bandas Culturais no que diz respeito ao factor DOP_T. Como pode verificar-se na Tabela acima os resultados globais da comparação de médias apenas confirmam esta Hipótese para as Bandas A e B. Com base na mesma tabela os resultados globais não confirmam esta Hipótese para as Bandas C e D. No entanto, os resultados do Teste One-way ANOVA relativos à Banda C apenas nos indicam que existem diferenças significativas entre pelo menos dois países, pelo que foi necessário recorrer a Testes post-hoc. Com base nestes testes (Tabela 44 – Anexo B) pode verificar-se que na Banda C os países que apresentam maior número de diferenças face aos restantes países do grupo são a Polónia e Turquia. É de relevar, no entanto que, em 15 combinações possíveis entre os países desta banda, apenas 6 apresentam diferenças significativas. Assim, pode concluir-se que a Hipótese H4c está confirmada para as Bandas A e B e parcialmente confirmada para a Banda C.

Tabela 29. Matriz de diferenças nas Práticas de Liderança PAO_T entre países pertencentes às mesmas Bandas culturais da Dimensão Orientação para as Relações (OR)

Práticas de Liderança	OR	Países	ANOVA													Resultados			
			Banda B				Banda C						Banda D		F	Sig.			
			CH	IND	INDO	VE	AR	BR	ME	POR	RU	TK	EUA	AL			POL		
PAO_T	Banda B	China		x	x	x													
		Índia	x																
		Indonésia	x																
		Venezuela	x																
		ANOVA																11,686	,000
	Banda C	Argentina											x						
		Brasil											x						
		México											x						
		Portugal								x					x		x		
		Rússia																	
		Turquia											x						
		EUA																	
	ANOVA																8,007	,000	
Banda D	Alemanha																		
	Polónia																		
	ANOVA																	,008	,931

Nota: Não é apresentada a Banda A porque é apenas composta por um país – Tailândia.
O “X” representa as diferenças significativas entre países.

Na Hipótese H5c previmos que existiriam semelhanças entre os países pertencentes às mesmas Bandas Culturais no que diz respeito ao factor PAO_T. Como pode verificar-se na Tabela acima os resultados globais da comparação de médias apenas confirmam esta Hipótese para a Banda D. No entanto, os resultados do Teste One-way ANOVA relativos às Bandas B e C apenas nos indicam que existem diferenças significativas entre pelo menos dois países, pelo que foi necessário recorrer a Testes post-hoc. Com base nestes testes (Tabela 45 – Anexo B) pode verificar-se que na Banda B o país que apresenta maior número de diferenças face aos restantes países do grupo é a China. Gostaríamos de realçar que o único país que apresenta diferenças face as restantes países da Banda é a China. Em 6 combinações possíveis entre os países desta banda, apenas 3 apresentam diferenças significativas. No que diz respeito à Banda C, apenas Portugal apresenta diferenças significativas face aos restantes membros da Banda com uma única exceção – Rússia. Em 21 combinações possíveis entre os países desta banda, apenas 5 apresentam diferenças significativas. Assim, pode concluir-se que a Hipótese H5c está confirmada para a Banda D e parcialmente confirmada para as Bandas B e C.

Tabela 30. Matriz das diferenças significativas entre clusters culturais

Práticas de Liderança	Clusters Culturais	ANOVA								F	Sig.			
		A	AL	ELA	EL	EG	AS	AC	MO					
MOC_T	Anglo		x											
	América Latina			x	x	x			x					
	Europa Latina		x								x			
	Europa de Leste		x					x				x		
	Europa Germânica		x									x		
	Ásia do Sul					x							x	
	Ásia Confuciana			x										x
	Médio Oriente	x			x	x	x	x	x					
	ANOVA											15,336		,000
IVP_T	Anglo					x								
	América Latina				x	x	x							
	Europa Latina		x										x	
	Europa de Leste	x	x						x					x
	Europa Germânica		x						x	x				x
	Ásia do Sul					x	x							
	Ásia Confuciana							x						x
	Médio Oriente	x			x	x	x			x				
	ANOVA											9,069		,000
DOP_T	Anglo					x								
	América Latina				x	x	x			x				
	Europa Latina		x											x
	Europa de Leste	x	x		x					x				x
	Europa Germânica		x							x				x
	Ásia do Sul					x	x							
	Ásia Confuciana			x										x
	Médio Oriente				x	x	x			x				
	ANOVA											12,012		,000
PAO_T	Anglo		x	x					x					
	América Latina	x			x	x	x				x			
	Europa Latina	x	x							x				x
	Europa de Leste		x							x				x
	Europa Germânica		x							x				x
	Ásia do Sul	x			x	x	x				x			
	Ásia Confuciana			x						x				
	Médio Oriente				x	x	x							
	ANOVA											15,055		,000

(Continuação)

Práticas de Liderança	Clusters Culturais	ANOVA								F	Sig.	
		A	AL	ELA	EL	EG	AS	AC	MO			
EOC_T	Anglo		x	x			x	x	x			
	América Latina	x		x	x	x						
	Europa Latina	x	x									
	Europa de Leste		x				x			x		
	Europa Germânica		x				x			x		
	Ásia do Sul	x			x	x						
	Ásia Confuciana	x										
	Médio Oriente	x			x	x						
	ANOVA										12,180	,000

Nota: O “X” identifica todas as diferenças significativas encontradas entre clusters culturais; a cinzento estão assinaladas as diferenças entre clusters culturais comuns a todas as práticas de liderança.

Na Hipótese H6 previmos a existência de práticas de liderança culturalmente contingentes entre todos os clusters culturais. Como pode verificar-se na Tabela acima existem diferenças significativas entre pelo menos dois clusters em cada um dos factores de liderança: MOC_T (F = 15,336; p < 0,001; IVP (F = 9,096; p < 0,001); DOP_T (F = 12,012; p < 0,001); PAO (F = 15,055; p < 0,001) e EOC_T (F = 12,180; p < 0,01). Após a análise dos testes post-hoc (Tabela 46 - Anexo B) verifica-se que existem diferenças significativas em todos os factores de liderança entre os seguintes seguintes combinações de clusters culturais: (1) América Latina (AL), Europa Latina (ELA), Europa de Leste (EL) e Europa Germânica (EG); (2) Europa de Leste (EL), Ásia do Sul (AS) e Médio Oriente (MO); (3) Europa Germânica (EG) e Médio Oriente (MO). Pode assim afirmar-se que nestas três combinações de clusters culturais todas as práticas de liderança são culturalmente contingentes, ou seja, a cultura exerce um papel de relevo nos factores de liderança reportadas pelos respondentes pertencentes a cada um destes clusters culturais. A Hipótese H6 é assim parcialmente confirmada, pois apesar de não existirem diferenças significativas entre todos os clusters culturais nos 5 factores de liderança, existem diferenças significativas entre as combinações de clusters acima apresentadas.

Na Hipótese H7 previmos a existência de práticas de liderança universais entre todos os clusters culturais. Como pode verificar-se na Tabela acima existem diferenças significativas entre pelo menos dois clusters em cada um dos factores de liderança: MOC_T (F = 15,336; p

< 0,001; IVP (F = 9,096; p < 0,001); DOP_T (F = 12,012; p < 0,001); PAO_T (F = 15,055; p < 0,001) e EOC_T (F = 12,180; p < 0,01). Após a análise dos testes post-hoc (Tabela 46 - Anexo B) verifica-se que não existem diferenças significativas em todas as práticas de liderança entre as seguintes combinações de clusters culturais: (1) Anglo (A) e Europa Germânica (EG); (2) Europa Germânica (EG) e Europa de Leste (EL); (3) Europa Germânica (EG) e Europa Latina (ELA); (4) América Latina (AL) e Médio Oriente (MO); (5) América Latina (AL) e Ásia do Sul (AS); (6) Ásia Confuciana (AC) e Europa de Leste (EL); (7) Ásia Confuciana (AC) e Europa de Latina (ELA). Podem afirmar-se que nestas sete combinações de clusters todas as práticas de liderança são universais, ou seja, nestas sete combinações a cultura não exerce influência nas práticas de liderança reportadas. Assim pode dizer-se que a Hipótese H7 é parcialmente confirmada pois, apesar de não existir universalidade em nenhum factor de liderança entre todos os clusters culturais, existe universalidade entre todos os factores nas combinações acima apresentadas.

Tabela 31. Comparação de médias das práticas de liderança entre países pertencentes aos mesmos clusters culturais

Clusters culturais	Práticas de Liderança	Países	N	ANOVA														
				MOC_T			IVP_T			DOP_T			PAO_T			EOC_T		
				Média	F	Sig	Média	F	Sig	Média	F	Sig	Média	F	Sig	Média	F	Sig
América Latina	Argentina		79	7,57 ^a		6,81 ^a		6,96 ^a		7,80 ^a		8,06 ^b						
	Brasil		109	7,29		6,90		6,96		7,54		8,23						
	México		98	7,36		6,92		6,92		7,55		7,65						
	Venezuela		81	7,69		7,18		7,41		7,98		8,24						
			367		1,155	,327		,636	,592		1,646	,178		1,711	,164		2,908	,035
Europa de Leste	Polónia		121	6,19		6,35 ^c		5,73		6,81 ^c		7,34						
	Rússia		70	6,76		6,64		6,39		7,10		7,51						
			191		3,927	,049		1,219	,271		6,390	,012		1,337	,249		,433	,511
Ásia do Sul	Índia		86	7,51 ^d		7,31 ^d		6,73 ^d		7,72 ^{d,e}		8,08 ^d						
	Indonésia		101	7,06		7,10		7,07		8,08		8,25						
	Tailândia		68	6,49		6,52		6,26		7,69		7,57						
			255		8,464	,000		5,430	,005		6,029	,003		2,432	,090		5,182	,006

Nota: A cinzento e negrito estão assinaladas as semelhanças de práticas de liderança entre países pertencentes aos mesmos clusters culturais

^a No cluster cultural da América Latina não existe qualquer diferença significativa entre os países que o compõem nas práticas de liderança MOC_T, IVP_T, DOP_T, PAO_T; ^b nas práticas de liderança EOC_T apenas existem diferenças entre o Brasil e México.

^c No cluster cultural da Europa de Leste não existem diferenças entre os dois países nas práticas de liderança IVP_T, PAO_T e EOC_T.

^d No cluster cultural da Ásia do Sul a Índia e Indonésia não apresentam diferenças significativas em nenhuma das práticas de liderança; ^e Não existe qualquer diferença significativa entre os três países no que diz respeito às práticas de liderança PAO_T.

Na Hipótese H8 previmos que existiriam semelhanças entre os países que pertencem aos mesmos clusters culturais no que diz respeito ao factor “Inspirar uma Visão Partilhada” (IVP_T). Como demonstra a Tabela acima a Hipótese é parcialmente confirmada, pois: (1) Não existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster da América Latina ($F = 0.636$; $p > 0.05$); (2) Não existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster da Europa de Leste ($F = 1.219$; $p > 0.05$); (3) Existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster cultural da Àsia do Sul ($F = 5.430$; $p < 0.01$). De acordo com a (Tabela 47 – Anexo B) apenas não existem diferenças significativas entre a Índia e a Indonésia.

Na Hipótese H9 previmos que existiriam semelhanças entre os países que pertencem aos mesmos clusters culturais no que diz respeito ao factor “Encorajar o Coração” (EOC_T). Como demonstra a Tabela acima a Hipótese é parcialmente confirmada, pois: (1) Não existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster da Europa de Leste ($F = 0.433$; $p > 0.05$); (2) Existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster cultural da América Latina ($F = 2.908$; $p < 0.05$). De acordo com a (Tabela 48 – Anexo B) verifica-se que neste cluster apenas existem diferenças significativas entre o Brasil e o México; (3) Existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster cultural da Àsia do Sul ($F = 5.182$; $p < 0.01$). De acordo com a (Tabela 48 – Anexo B) verifica-se que neste cluster apenas existem diferenças significativas entre a Indonésia e a Tailândia.

Na Hipótese H10 previmos que existiriam semelhanças entre os países que pertencem aos mesmos clusters culturais no que diz respeito ao factor “Modelar o Caminho” (MOC_T). Como demonstra a Tabela acima a Hipótese é parcialmente confirmada, pois: (1) Não existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster da América Latina ($F = 1.115$; $p > 0.05$); (2) Existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster cultural da Europa de Leste ($F = 3.927$; $p < 0.05$); (3) Existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster cultural da Àsia do Sul ($F = 8.464$; $p < 0.001$). De acordo com a (Tabela 49 – Anexo B) verifica-se que neste cluster apenas existem diferenças significativas entre a Tailândia e a Índia e entre a Tailândia e a Indonésia.

Na Hipótese H11 previmos que existiriam semelhanças entre os países que pertencem aos mesmos clusters culturais no que diz respeito ao factor “Desafiar os Processos” (DOP_T). Como demonstra a Tabela 31 a Hipótese é parcialmente confirmada, pois: (1) Não existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster da América Latina ($F = 1.646$; $p > 0.05$); (2) Existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster cultural da Europa de Leste ($F = 6.390$; $p < 0.05$); (3) Existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster cultural da Ásia do Sul ($F = 6.029$; $p < 0.01$). De acordo com a (Tabela 50 – Anexo B) verificamos que neste cluster apenas existem diferenças significativas entre a Indonésia e a Tailândia.

Na Hipótese H12 previmos que existiriam semelhanças entre os países que pertencem aos mesmos clusters culturais no que diz respeito ao factor “Promover a Actuação dos Outros” (PAO_T). Como demonstra a Tabela 31 a Hipótese é confirmada, pois: (1) Não existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster da América Latina ($F = 1.711$; $p > 0.05$); (2) Não existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster da Europa de Leste ($F = 1.337$; $p > 0.05$); (3) Não existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster da Ásia do Sul ($F = 2.432$; $p > 0.05$). Para análise dos resultados completos, consultar Tabela 51 (Anexo B).

5.4. Análise das Variáveis de Controlo

A análise estatística realizada para as variáveis de controlo foi elaborada com base nos mesmos testes estatísticos postulados no início do ponto 3 do presente Capítulo.

Como se pode verificar pelo Quadro 64 (Anexo B) apenas não foi possível realizar testes paramétricos nas seguintes variáveis de controlo: Religião; Anos de Experiência Profissional e Posição Hierárquica na Organização (Cargos de Chefia). Na última coluna da mesma tabela são enunciados os testes utilizados para cada uma das variáveis de controlo. No que diz respeito a testes paramétricos de comparação de médias foram utilizados dois tipos: Teste t para amostras independentes quando estava em causa a comparação de apenas dois grupos e o Teste One-way ANOVA quando se estava perante a comparação de mais de dois grupos com os Testes post-hoc de Tukey HSD ou Games-Howell, consoante a existência ou não de homogeneidade das variâncias populacionais, respectivamente. Relativamente aos testes não paramétricos também foram utilizados dois tipos: O Teste de Kruskal-Wallis para comparação de mais de dois grupos e o teste de Mann-Whitney para posterior comparação de médias entre dois grupos para amostras independentes.

Nas tabelas seguintes apresentam-se os resultados da comparação de médias efectuados através de testes paramétricos e, posteriormente através de testes não paramétricos.

Tabela 32. Comparação de Médias – Testes Paramétricos

Variáveis	MOC_T	IVP_T	DOP_T	PAO_T	EOC_T
Gênero					
Masculino	7,18	6,92	6,88	7,44	7,70
Feminino	6,80	6,63	6,42	7,18	7,73
t	4,247	3,372	5,473	3,110	-,320
Sig	,000	,001	,000	,002	,749
Idade_T					
Menos de 26 anos	6,70	6,61	6,29	7,06	7,48
Entre 26 e 31 anos	7,05	6,78	6,77	7,40	7,75
Mais de 31 anos	7,25	6,97	6,92	7,51	7,91
F	12,959	5,645	20,327	10,405	9,552
Sig	,000	,004	,000	,000	,000
Licenciatura					
Humanidades	7,01	6,89	6,72	7,25	7,73
Gestão e Economia	6,89	6,76	6,57	7,24	7,66
Ciências Naturais	7,52	7,14	6,99	7,54	7,98
Ciências Sociais	6,89	6,65	6,79	7,25	7,43
Tecnologias	7,09	6,64	6,69	7,40	7,75
Outra	7,15	6,89	6,76	7,51	7,86
F	2,833	1,585	1,626	1,442	1,825
Sig	,015	,161	,150	,206	,105
Mestrado					
Contabilidade	6,95	6,80	6,44	7,07	7,72
Finanças	7,04	6,96	6,74	7,42	7,78
Gestão Geral	7,11	6,75	6,80	7,37	7,71
Recursos Humanos	6,93	6,73	6,62	7,39	7,68
Marketing	7,08	6,88	6,71	7,33	7,75
Outra	6,86	6,71	6,52	7,31	7,70
F	1,040	,767	1,747	,861	,120
Sig	,392	,574	,121	,506	,988
Exposição internacional de Formação					
Sim	7,01	6,80	6,66	7,35	7,73
Não	6,94	6,69	6,69	7,18	7,63
t	,598	,891	-,216	1,341	,935
Sig	,550	,373	,829	,181	,351
Anos de Formação no Estrangeiro_T					
Menos de 1 ano	6,74	6,62	6,68	7,08	7,52
Mais de 1 ano	7,16	6,72	6,52	7,32	7,78
t	-1,617	-,416	,608	-,920	-1,236
Sig	,107	,678	,544	,359	,218

(continuação)

Variáveis	MOC_T	IVP_T	DOP_T	PAO_T	EOC_T
Experiência Profissional					
Sim	7,01	6,77	6,67	7,31	7,69
Não	6,89	6,89	6,57	7,35	7,85
t	,828	-,852	,784	-,291	-1,317
Sig	,408	,394	,433	,771	,189
Exposição internacional de Trabalho					
Sim	7,21	6,85	6,83	7,40	7,67
Não	6,98	6,78	6,66	7,31	7,72
t	2,097	,665	1,627	,823	-,406
Sig	,036	,506	,104	,411	,685
Anos de trabalho no Estrangeiro_T					
Menos de 1 ano	7,17	6,77	6,65	7,30	7,73
Mais de 1 ano	7,25	6,93	7,08	7,49	7,62
t	-,404	-,844	-2,360	-1,003	,610
Sig	,686	,399	,019	,317	,542
Organização					
Privada	7,05	6,78	6,68	7,35	7,70
Pública	6,97	6,80	6,67	7,24	7,72
t	,721	-,198	,183	,977	-,154
Sig	,471	,843	,855	,329	,878
Sector de Atividade					
Primário	7,31	7,06	7,00	7,72	8,31
Secundário	7,09	6,77	6,67	7,45	7,70
Terciário	6,99	6,77	6,67	7,26	7,71
F	,722	,218	,303	2,470	1,146
Sig	,486	,804	,738	,085	,318
Dimensão da organização_T					
Até 49 colaboradores	6,98	6,80	6,70	7,22	7,62
Entre 50 e 249 colaboradores	7,17	6,87	6,68	7,22	7,80
Entre 250 e 999 colaboradores	7,01	6,81	6,77	7,36	7,77
Entre 1000 e 4999 colaboradores	6,98	6,80	6,73	7,41	7,69
Mais de 5000 colaboradores	7,03	6,69	6,59	7,41	7,67
F	,581	,396	,470	1,005	,667
Sig	,676	,811	,758	,404	,615
Origem da Organização					
Nacional	7,03	6,82	6,70	7,30	7,68
Estrangeiro	6,99	6,69	6,61	7,41	7,76
t	,376	1,127	,857	-1,075	-,766
Sig	,707	,260	,391	,283	,444

(continuação)

Variáveis	MOC_T	IVP_T	DOP_T	PAO_T	EOC_T
Implementação internacional					
Sim	7,03	6,71	6,63	7,34	7,69
Não	7,02	6,86	6,71	7,32	7,72
t	,066	-1,625	-,923	,215	-,339
Sig	,947	,104	,356	,830	,735
Nº de países em que a organização está presente_T					
Entre 1 e 4 países	6,97	6,62	6,55	7,26	7,67
Entre 5 e 14 países	6,97	6,75	6,60	7,22	7,62
Mais de 15 países	7,12	6,72	6,70	7,50	7,76
F	,618	,328	,470	1,838	,460
Sig	,539	,720	,625	,160	,631
Nacionalidade da maioria dos supervisores					
Nacionais	6,99	6,76	6,65	7,30	7,71
Estrangeiros	6,92	6,61	6,67	7,42	7,70
t	,390	,884	-,149	-,721	,056
Sig	,696	,377	,882	,471	,955
Nacionalidade da maioria dos colegas de linha					
Nacionais	6,99	6,76	6,65	7,32	7,71
Estrangeiros	6,95	6,62	6,77	7,36	7,55
t	,133	,585	-,520	-,200	,696
Sig	,894	,559	,603	,842	,487
Nacionalidade da maioria dos colaboradores					
Nacionais	7,07	6,85	6,76	7,38	7,74
Estrangeiros	6,85	6,56	6,36	7,35	7,84
t	,969	1,308	1,909	,135	-,511
Sig	,333	,191	,056	,893	,610

Como pode verificar-se na Tabela 32 apenas duas variáveis de controlo (Género e Idade_T) apresentam diferenças significativas consistentes em todas ou na maioria das práticas de liderança. Relativamente à variável Género pode concluir-se que os homens pontuam mais em todas as práticas de liderança, à excepção da prática “Encorajar o Coração – EOC_T”. Relativamente à variável Idade_T foi necessário o recurso ao teste Post-hoc de Games-Howell uma vez que não se verificou o pressuposto da homogeneidade das variâncias (Tabela 52 - Anexo B). De uma forma geral pode concluir-se que à medida que os respondentes são mais velhos pontuam mais nas diferentes práticas de liderança, ou seja, quando mais velhos são os respondentes maior é a incidência em comportamentos de liderança. De acordo com a Tabela 32 os respondentes com idades compreendidas entre os 26 e os 31 anos incidem mais do que os respondentes com idades inferiores 26 anos em comportamentos de liderança associados às

práticas de liderança MOC_T, IVP_T, DOP_T, PAO_T e EOC_T. No entanto, só existem diferenças significativas nas práticas MOC_T ($p < 0.01$), DOP_T ($p < 0.001$), PAO_T ($p < 0.01$) e EOC_T ($p < 0.05$). Os respondentes com idades superiores a 31 anos incidem mais do que os respondentes com menos de 26 anos em todas as práticas de liderança. Existem diferenças estatisticamente significativas nas práticas MOC_T ($p < 0.001$), IVP_T ($p < 0.01$), DOP_T ($p < 0.001$), PAO_T ($p < 0.001$) e EOC_T ($p < 0.001$). Na comparação entre os grupos dos respondentes com mais de 31 anos e o grupo de respondentes com idade entre os 26 e 30 anos, verifica-se, de forma consistente, que o grupo composto pelos respondentes mais velhos pontua mais em todas as práticas de liderança, no entanto, não existe nenhuma diferença estatisticamente significativa.

Tabela 33. Testes não paramétricos

Variáveis	MOC_T	IVP_T	DOP_T	PAO_T	EOC_T
Religião					
Budista	684,50	763,10	713,06	879,82	759,83
Católica	812,47	798,55	795,08	787,43	819,72
Hindú	924,78	955,53	796,76	929,83	915,44
Islâmica	949,82	933,22	925,42	891,42	885,03
Ortodoxa	755,13	817,54	784,76	691,15	772,61
Protestante	747,70	648,09	718,21	737,36	731,37
Outra	657,57	722,64	775,34	756,03	624,00
Nenhuma	773,67	760,09	788,20	779,11	815,64
X ²	57,814	45,195	25,919	25,820	40,585
Sig	,000	,000	,001	,001	,000
Anos de Experiência Profissional					
Menos de 1 ano	580,99	605,26	518,25	549,89	542,80
Entre 1 e 3 anos	686,40	686,26	675,41	697,42	691,43
Entre 4 e 6 anos	704,86	717,80	730,42	727,29	729,83
Entre 7 e 9 anos	719,34	716,66	755,94	738,16	697,98
Mais de 10 anos	860,34	835,65	847,49	823,56	858,64
X ²	56,918	38,926	72,485	47,584	66,675
Sig	,000	,000	,000	,000	,000
Posição Hierárquica na Org. (Cargos de Chefia)					
Topo	858,00	888,67	841,53	770,19	779,20
Intermédio	789,28	785,83	803,60	780,95	785,26
Base	629,18	630,94	625,79	659,32	649,75
Nenhuma	616,40	603,25	570,60	617,83	623,86
X ²	64,108	69,281	81,046	35,810	41,308
Sig	,000	,000	,000	,000	,000

Como pode verificar-se na Tabela 33 as três variáveis de controlo que foram analisadas com base em testes não paramétricos apresentam diferenças significativas de comportamentos de liderança em todas as práticas de liderança. De acordo com Pestana e Gageiro (2005) e Marôco (2011) o resultado do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis para comparação de mais de dois grupos apenas nos indica se há ou não diferenças entre pelo menos dois grupos. Para sabermos que grupos são significativamente diferentes temos que recorrer ao Teste de Mann-Whitney. Este teste exige que comparemos dois grupos de cada vez, pelo que foi necessário fazer testes para as múltiplas combinações possíveis entre os diferentes grupos em cada uma das variáveis de controlo.

Relativamente à variável Religião, a Tabela 33 demonstra que os respondentes das religiões Islâmica e Hindú são quem mais alto pontua em todas as práticas de liderança. Os respondentes da religião Islâmica são os que mais pontuam nas práticas MOC_T e DOP_T, enquanto que os respondentes da religião Hindú são quem mais pontua nas práticas IVP_T, PAO_T e EOC_T. Numa perspectiva ainda global mas já baseada nos resultados estatísticos de Mann-Whitney (Tabela 53 – Anexo B) podem dizer-se que as práticas de liderança onde há maior divergência entre as religiões são: (a) MOC_T – 14 pares de diferenças; (b) IVP_T e PAO_T – 12 pares de diferenças para cada prática. Por seu turno, as práticas onde há menor divergência inter-religiosa são: (a) DOP_T – 7 pares de diferenças e (b) EOC_T com 10 pares de diferenças.

Se se considerar que as religiões Católica, Ortodoxa e Protestante derivam do Cristianismo, pode averiguar-se se a sua raiz comum tem ou não impacto nas práticas de liderança dos respondentes destas 3 religiões. De acordo com a Tabela 53 (Anexo B) os resultados demonstram uma grande uniformidade na pontuação em todas as práticas de liderança, existindo apenas, entre as 3 religiões de uma única combinação onde as diferenças são estatisticamente significativas. Esta exceção é registada na prática IVP_T onde os respondentes católicos incidem significativamente mais neste tipo de comportamentos do que os respondentes protestantes ($p < 0.05$).

Numa análise mais aprofundada dos dados contantes na Tabela 53 (Anexo B) podem verificar-se que apenas existem diferenças significativas em todas as práticas de liderança entre a religião Islâmica e a religião Protestante e entre os respondentes islâmicos e os respondentes praticantes de outra religião não contemplada na investigação. Em ambos os

casos os respondentes islâmicos pontuam significativamente mais: (1) Islâmicos versus Protestantes – MOC_T ($p < 0.01$), IVP_T ($p < 0.001$), DOP_T ($p < 0.01$), PAO_T ($p < 0.05$) e EOC_T ($p < 0.05$); (2) Islâmicos versus Outras religiões – MOC_T ($p < 0.001$), IVP_T ($p < 0.001$), DOP_T ($p < 0.01$), PAO_T ($p < 0.01$) e EOC_T ($p < 0.001$).

Por fim, pode referir-se que não existem diferenças significativas em nenhuma das cinco práticas de liderança nos seguintes pares de comparação: (1) Budista versus Outra; (2) Budista versus Nenhuma; (3) Católica versus Ortodoxa; (4) Católica versus Nenhuma; (5) Ortodoxa versus Nenhuma; (6) Protestante versus Nenhuma e (7) Protestante versus Outra.

No que diz respeito à variável Anos de Experiência Profissional pode verificar-se na Tabela 33 que à medida que os respondentes têm mais anos de experiência profissional incidem consistentemente mais nas práticas de liderança MOC_T, DOP_T e PAO_T. As exceções registam-se nas práticas IVP_T e EOC_T onde os respondentes com 7 a 9 anos de experiência incidem menos nesta prática do que os respondentes pertencentes ao grupo que tem entre 4 e 6 anos de experiência. Ao fazer a comparação entre grupos com base no Teste de Mann-Whitney (Tabela 54 – Anexo B) pode afirmar-se que, em termos estatísticos, existem diferenças significativas em todas as práticas de liderança entre o grupo de respondentes com menos de 1 ano de experiência profissional e os restantes grupos: (1) Diferenças entre o grupo com menos de um ano de experiência profissional e o grupo com experiência profissional entre 1 e 3 anos – MOC_T ($p < 0.01$), IVP_T ($p < 0.05$), DOP_T ($p < 0.001$), PAO_T ($p < 0.001$) e EOC_T ($p < 0.001$); (2) Diferenças entre o grupo com menos de um ano de experiência profissional e o grupo com experiência profissional entre 4 e 6 anos – MOC_T ($p < 0.01$), IVP_T ($p < 0.01$), DOP_T ($p < 0.001$), PAO_T ($p < 0.001$) e EOC_T ($p < 0.001$); (3) Diferenças entre o grupo com menos de um ano de experiência profissional e o grupo com experiência profissional entre 7 e 9 anos – MOC_T ($p < 0.01$), IVP_T ($p < 0.01$), DOP_T ($p < 0.001$), PAO_T ($p < 0.001$) e EOC_T ($p < 0.001$); (4) Diferenças entre o grupo com menos de um ano de experiência profissional e o grupo com experiência profissional com mais de 10 anos – MOC_T ($p < 0.001$), IVP_T ($p < 0.001$), DOP_T ($p < 0.001$), PAO_T ($p < 0.001$) e EOC_T ($p < 0.001$).

De igual forma podem referir-se que o grupo com mais de 10 anos de experiência profissional incide mais em comportamento de liderança do que todos os outros grupos em todas as práticas de liderança: (1) Diferenças entre o grupo com mais de 10 anos de experiência

profissional e o grupo com experiência profissional com 1 a 3 anos de experiência – MOC_T ($p < 0.001$), IVP_T ($p < 0.001$), DOP_T ($p < 0.001$), PAO_T ($p < 0.001$) e EOC_T ($p < 0.001$); (2) Diferenças entre o grupo com mais de 10 anos de experiência profissional e o grupo com experiência profissional com 4 a 6 anos de experiência – MOC_T ($p < 0.001$), IVP_T ($p < 0.001$), DOP_T ($p < 0.001$), PAO_T ($p < 0.01$) e EOC_T ($p < 0.01$); (3) Diferenças entre o grupo com mais de 10 anos de experiência profissional e o grupo com experiência profissional com 7 a 9 anos de experiência – MOC_T ($p < 0.001$), IVP_T ($p < 0.01$), DOP_T ($p < 0.01$), PAO_T ($p < 0.05$) e EOC_T ($p < 0.001$). Por fim, pode concluir-se que, em regra, não existem diferenças significativas entre os respondentes com experiência profissional entre 7 e 9 anos. A única exceção verifica-se na prática de liderança DOP_T onde o grupo com 7 a 9 anos de experiência profissional pontua significativamente mais ($p < 0,05$) do que o grupo com 1 a 3 anos de experiência.

Relativamente à variável Posição Hierárquica (Cargos de Chefia) a Tabela 33 é bastante elucidativa. A incidência em todas as práticas de liderança aumenta à medida que os respondentes se situam em cargos de chefia mais altos nas suas organizações. As exceções registam-se nas práticas PAO_T e EOC_T onde os respondentes pertencentes a cargos intermédios incidem mais nestes tipos de comportamento do que os gestores de topo (proprietário, CEO, Chairman, etc). De acordo com os Testes de Mann-Whitney (Tabela 55 – Anexo B) podem afirmar-se que, em termos estatísticos, existem diferenças significativas em todas as práticas de liderança entre os respondentes com posições de liderança de topo e os respondentes com posições de liderança de base e os respondentes sem qualquer posição de liderança: (1) Topo versus base – MOC_T ($p < 0.001$), IVP_T ($p < 0.001$), DOP_T ($p < 0.01$), PAO_T ($p < 0.01$) e EOC_T ($p < 0.01$); (2) Topo versus nenhuma posição de liderança – MOC_T ($p < 0.001$), IVP_T ($p < 0.001$), DOP_T ($p < 0.001$), PAO_T ($p < 0.01$) e EOC_T ($p < 0.01$). No que diz respeito à comparação entre os respondentes de topo e intermédios, a única diferença estatisticamente significativa foi registada na prática IVP_T. Os respondentes incidem estatisticamente mais nestes comportamentos do que os respondentes com cargos intermédios ($p < 0.05$).

Adicionalmente, existem diferenças significativas entre os respondentes com cargos intermédios de chefia e os respondentes com cargos de base ou sem qualquer posição de liderança: (1) Intermédio versus base – MOC_T ($p < 0.001$), IVP_T ($p < 0.001$), DOP_T ($p < 0.001$), PAO_T ($p < 0.001$) e EOC_T ($p < 0.001$); (2) Intermédio versus nenhuma posição de

liderança – MOC_T ($p < 0.001$), IVP_T ($p < 0.001$), DOP_T ($p < 0.001$), PAO_T ($p < 0.001$) e EOC_T ($p < 0.001$). Por fim, pode referir-se que os que ocupam posições de liderança de base incidem mais em todas as práticas de liderança do que os respondentes sem qualquer cargo de chefia, no entanto, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas.

5.5. Resumo do Capítulo

O presente Capítulo foi dedicado à análise dos resultados obtidos na Investigação. O Capítulo está organizado em quatro secções: (1) análise descritiva; (2) validação do questionário LPI; (3) hipóteses e (4) análise das variáveis de controlo. Apresenta-se um resumo dos resultados obtidos mais relevantes.

- (1) Durante a investigação foram recolhidos 1628 questionários considerados válidos, em 54 Instituições de Ensino Superior pertencentes a 14 países.
- (2) Os resultados da MGCFA realizada, demonstram a validade psicométrica de uma versão reduzida do LPI para comparar os 14 países da amostra. Esta versão reduzida foi designada por LPI Transformado.
- (3) Relativamente aos resultados das hipóteses, apresenta-se um quadro resumo de confirmação total ou parcial das hipóteses formuladas. É de salientar que nenhuma das 12 hipóteses formuladas foi integralmente refutada.

Quadro 57. Quadro resumo dos resultados das hipóteses formuladas

Hipótese	Formulação	Resultados
H1	Existirá uma correlação positiva entre os scores da dimensão Colectivismo de Grupo “As is” e o factor “Inspirar uma Visão Partilhada”.	Confirmada
H1a	Os respondentes dos países pertencentes à Banda A na dimensão Colectivismo de Grupo “As is” pontuarão mais no factor “Inspirar uma Visão Partilhada” do que os respondentes dos países pertencentes à Banda C.	Confirmada
H1b	Existirão diferenças significativas no factor “Inspirar uma Visão Partilhada” entre os os países das Bandas A, B e C.	Parcialmente Confirmada
H1c	Existirão semelhanças no factor “Inspirar uma Visão Partilhada” entre os países dentro de cada uma das Bandas Culturais.	Parcialmente Confirmada
H2	Existirá uma correlação positiva entre os scores da dimensão Colectivismo de Grupo “As is” e o factor “Encorajar o Coração”.	Confirmada
H2a	Os respondentes dos países pertencentes à Banda A na dimensão Colectivismo de Grupo “As is” pontuarão mais no factor “Encorajar o Coração” do que os respondentes dos países pertencentes à Banda C.	Confirmada

(Continuação)

H2b	Existirão diferenças significativas no factor “Encorajar o Coração” entre os países das Bandas A, B e C.	Confirmada
H2c	Existirão semelhanças no factor “Encorajar o Coração” entre os países dentro de cada uma das Bandas Culturais.	Parcialmente Confirmada
H3	Existirá uma correlação positiva entre os scores da dimensão Assertividade “As is” e o factor “Modelar o Caminho”.	Parcialmente Confirmada
H3a	Os respondentes dos países pertencentes à Banda A na dimensão Assertividade “As is” que pontuarão mais no factor “Modelar o Caminho” do que os respondentes dos países pertencentes à Banda B.	Confirmada
H3b	Existirão diferenças significativas no factor “Modelar o Caminho” entre os países das Bandas A e B.	Confirmada
H3c	Existirão semelhanças no factor “Modelar o Caminho” entre os países dentro de cada uma das Bandas Culturais.	Parcialmente Confirmada
H4	Existirá uma correlação negativa entre os scores da dimensão Controlo da Incerteza “As is” e o factor “Desafiar os Processos”.	Parcialmente Confirmada
H4a	Os respondentes dos países pertencentes à Banda D na dimensão Controlo da Incerteza “As is” pontuarão mais no factor “Desafiar os Processos” do que os respondentes dos países pertencentes à Banda A.	Confirmada
H4b	Existirão diferenças significativas no factor “Desafiar os Processos” entre os países das Bandas A, B, C e D.	Parcialmente Confirmada
H4c	Existirão semelhanças no factor “Desafiar os Processos” entre os países dentro de cada uma das Bandas Culturais.	Parcialmente Confirmada
H5	Existirá uma correlação positiva entre os scores da dimensão Orientação para as Relações “As is” e o factor “Promover a Actuação dos Outros”.	Confirmada
H5a	Os respondentes dos países pertencentes à Banda A na dimensão Orientação para as Relações “As is” pontuarão mais no factor “Promover a Actuação dos Outros” do que os respondentes dos países pertencentes à Banda D.	Confirmada
H5b	Existirão diferenças significativas no factor “Promover a Actuação dos Outros” entre os países das Bandas A, B, C e D.	Parcialmente Confirmada
H5c	Existirão semelhanças no factor “Promover a Actuação dos Outros” entre os países dentro de cada uma das Bandas Culturais.	Parcialmente Confirmada
H6	Existirão factores de liderança culturalmente contingentes entre todos os clusters culturais.	Parcialmente Confirmada
H7	Existirão factores de liderança universais entre todos os clusters culturais.	Parcialmente Confirmada
H8	Existirão semelhanças entre os países que pertencem aos mesmos clusters culturais no que diz respeito ao factor “Inspirar uma Visão Partilhada”.	Parcialmente Confirmada
H9	Existirão semelhanças entre os países que pertencem aos mesmos clusters culturais no que diz respeito ao factor “Encorajar o Coração”.	Parcialmente Confirmada
H10	Existirão semelhanças entre os países que pertencem aos mesmos clusters culturais no que diz respeito ao factor “Modelar o Caminho”.	Parcialmente Confirmada

(Continuação)

H11	Existirão semelhanças entre os países que pertencem aos mesmos clusters culturais no que diz respeito ao factor “Desafiar os Processos”.	Parcialmente Confirmada
H12	Existirão semelhanças entre os países que pertencem aos mesmos clusters culturais no que diz respeito ao factor “Promover a Actuação dos Outros”.	Confirmada

(4) Os resultados relativos à análise das variáveis de controlo demonstram que o Género, a Idade, a Religião, os Anos de experiência profissional e a Posição hierárquica na Organização são variáveis relevantes na diferenciação de comportamentos de gestão por parte dos respondentes.

CAPÍTULO VI – DISCUSSÃO

Neste capítulo iremos proceder à discussão dos resultados obtidos na investigação empírica. O presente capítulo está organizado em três secções: (1) Questionário; (2) Hipóteses e (3) Variáveis de Controlo.

6.1. Questionário

O questionário Leadership Practices Inventory – Self Instrument, 3ª Edição, foi o instrumento de recolha de dados seleccionado para esta investigação. Para a sua validação procedeu-se ao teste estatístico da Análise Factorial Confirmatória Multigrupos (MGCFAs). Os resultados da análise estatística revelaram que o modelo proposto por Kouzes e Posner (2003) não é invariante entre os países que compõem a amostra. Os resultados demonstram que 18 dos 30 itens não sobreviveram aos testes estatísticos efectuados. Contudo, foi possível manter todos os factores propostos pelos autores. Assim, pode dizer-se que o Modelo LPI Transformado em 5 factores com 12 itens é invariante e por isso, universal, para os 14 países em estudo (consultar Figura 7). Infelizmente, os estudos que se conhecem até à data que se debruçaram sobre as características psicométricas do LPI, foram todos baseados em versões anteriores do referido questionário (Carless, 2001; Fields e Herold, 1997; Herold e Fields, 2004; Kouzes e Posner, 1988; Kouzes e Posner, 1993; Zagorsek, 2004; Zagorsek, Stough e Jaklic, 2006). Não se pode deixar de referir, no entanto, que os estudos destes autores validaram na globalidade a estrutura do questionário LPI. Gostaríamos de realçar também que os únicos estudos que analisaram as características psicométricas do LPI com o objectivo da sua validação para estudos interculturais que se conhecem, foram os protagonizados por Zagorsek (2004) e Zagorsek, *et al.*, (2006) no qual utilizaram a 2ª edição do *Leadership Practices Inventory*, numa amostra composta por seis países. Assim, e em rigor, não existem termos de comparação dos resultados da análise psicométrica efectuada com a literatura existente, uma vez que da segunda para a terceira edição houve alterações na descrição de todos os comportamentos (itens) e a escala de Lickert utilizada passou de 5 possibilidades de resposta para 10.

6.2. Hipóteses

De acordo com a Tabela 22 verifica-se que a Hipótese 1 foi confirmada ($r = 0.63$; $p < 0.05$), ou seja, existe uma correlação positiva entre a dimensão cultural CG e o factor IVP_T. Resultados semelhantes foram reportados por Teodósio e Robalo (2011). No mesmo sentido, Teodósio e Robalo (2013d), Aimar e Stought (2007) e Matviuk (2007) corroboram a ideia de que os respondentes dos países com maior score em CG incidem mais em práticas de IVP. Outros estudos apontam na mesma direcção, apesar de não terem sido reportadas estatísticas significativas (Dunn *et al.*, 2012; Raskovic e Krzisnik, 2010; Zagorsek *et al.*, 2004). Assim, com base em todos os estudos que se conhecem, pode afirmar-se que existe uma tendência clara nas sociedades mais colectivas para incidirem mais em comportamentos medidos pelo factor IVP_T.

Os resultados do modelo de regressão linear simples apresentados na Tabela 23 permitem dizer que a dimensão cultural CG explica 34,3% da variância registada no factor IVP_T, ou seja, em função da literatura consultada, pode afirmar-se que a dimensão cultural CG é, de facto, preditiva de comportamentos de liderança associados ao factor IVP_T.

No que diz respeito à Hipótese 2 que previa uma correlação positiva entre a dimensão cultural CG e o factor EOC_T, foi igualmente confirmada ($r = 0.57$; $p < 0.05$). Teodósio e Robalo (2011; 2013a; 2013b; 2013c) reportaram resultados semelhantes. A capacidade preditiva da dimensão cultural CG face factor EOC tem sido confirmada por alguns (Aimar e Stought, 2007) e refutada por outros (Matviuk, 2007 e Tang *et al.*, 2010).

Apesar da literatura apresentar resultados contraditórios, pensa-se que esta investigação vem dar um forte suporte para aqueles que reportaram a existência de correlação positiva entre a dimensão cultural CG e o factor EOC. A análise ao modelo de regressão linear simples apresentado na Tabela 23 permite dizer que a dimensão cultural CG explica 28,8% da variância registada no factor EOC_T. Teodósio e Robalo (2013a) reportaram resultados similares. A variância explicada pela dimensão cultural CG e o factor EOC foi de 29,9% ($F = 6.122$, $p < 0.05$).

Pode assim afirmar-se que começa a existir evidência científica de que a dimensão cultural CG é uma variável preditiva dos comportamentos medidos pelo factor EOC_T.

A Hipótese 3 que previa uma correlação positiva entre a dimensão cultural ASS e o factor MOC_T foi parcialmente confirmada. A correlação apresenta o sinal esperado ($r = 0.35$), no entanto, não é significativa. Teodósio e Robalo (2013c) apresentam uma correlação positiva maior ($r = 0.50$), mas igualmente não significativa. Teodósio e Robalo (2013a) apresentam correlação positiva ($r = 0.61$; $p < 0.05$) com variância explicada de 31,8% ($F=6.584$, $p<0.05$). Correlações semelhantes foram apresentadas por Teodósio e Robalo (2011;2013b). No mesmo sentido, Zagorsek *et al.* (2004) encontraram diferenças significativas entre a Nigéria e os EUA e Matviuk (2007) encontrou diferenças igualmente significativas entre os EUA e o México. Por seu turno, resultados opostos foram reportados por exemplo, por Aimar e Stough, (2007) e Tang *et al.*, (2011).

Em função dos estudos considerados pode dizer-se que este estudo apresenta resultados que, apesar de não serem estatisticamente significativos, vão de encontro à corrente maioritária que enuncia que a dimensão cultural ASS é uma variável preditiva dos comportamentos do factor MOC_T. No entanto, é necessária a realização de mais estudos para que se possa concluir irrefutavelmente esta assunção.

A Hipótese 4 que previa uma correlação negativa entre a dimensão cultural UA e o factor DOP_T, foi igualmente parcialmente confirmada. O sinal da correlação foi o esperado ($r = -0.25$), no entanto, esta correlação não é significativa. Resultados semelhantes foram reportados por Teodósio e Robalo (2013a; 2013c). Os estudos que utilizaram modelos culturais para predizer práticas de Desafiar os Processos (DOP) demonstram estatisticamente que as sociedades com maior controlo da incerteza incidem menos em práticas DOP_T (Aimar e Stought, 2007; Matviuk, 2007; Tang *et al.*, 2011 e Tang *et al.*, 2010). Assim, pode concluir-se que existe suporte científico cada vez mais forte para afirmar que nas sociedades com maior controlo de incerteza existe menor propensão para incidir nos comportamentos do factor DOP_T.

A Hipótese 5 que previa uma correlação positiva entre a dimensão cultural OR e o factor PAO_T foi confirmada ($r = 0.62$; $p < 0.05$). Pode ainda constatar-se que a dimensão cultural OR explica 33,9% da variância registada no factor PAO_T. Os estudos de Aimar e Stought (2007), Matviuk (2007) e Tang *et al.* (2010) corroboram os resultados encontrados. Pode assim concluir-se que começa a existir uma base científica para afirmar que nas sociedades

mais orientadas para as relações os líderes incidem mais em práticas do factor PAO_T do que os líderes das sociedades menos orientadas para as relações.

Na Hipótese H1a previmos que os respondentes pertencentes à Banda A teriam maior pontuação no factor IVP_T do que os respondentes da Banda C. De acordo com a Tabela 24 verifica-se que os respondentes da Banda A ($M = 6.86$) pontuam mais do que os respondentes da Banda C ($M = 6.38$). A Hipótese é confirmada, pois a Tabela 36 (Anexo B) demonstra que os respondentes da Banda A pontuam significativamente mais do que os respondentes da Banda C ($MD = 0.48$; $p < 0.001$).

Na Hipótese H1b previmos que existiriam diferenças significativas entre os respondentes das Bandas A, B e C relativas ao factor IVP_T. De acordo com a Tabela 36 (Anexo B) esta hipótese foi parcialmente confirmada. Existem diferenças significativas entre: (1) os respondentes das Bandas A e C ($MD = 0.48$; $p < 0.001$); (2) os respondentes das Bandas B e C ($MD = 0.52$; $p < 0.05$). Apenas não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os respondentes da Banda A e os respondentes da Banda B.

Com base nos resultados das Hipóteses H1a e H1b pode concluir-se que, para os países incluídos no nosso estudo, as Bandas apresentadas por House *et al.* (2004) para a dimensão cultural CG, são um modelo aceitável para prever a variabilidade de comportamentos de liderança associados ao factor IVP_T.

Na Hipótese H2a previmos que os respondentes pertencentes à Banda A teriam maior pontuação no factor EOC_T do que os respondentes da Banda C. De acordo com a Tabela 24 verifica-se que os respondentes da Banda A ($M = 7.80$) pontuam mais do que os respondentes da Banda C ($M = 7.05$). A Hipótese é confirmada pois a Tabela 37 (Anexo B) demonstra que os respondentes da Banda A pontuam significativamente mais do que os respondentes da Banda C ($MD = 0.75$; $p < 0.001$). Teodósio e Robalo (2013b; 2013c) suportam estes resultados.

Na Hipótese H2b previmos que existiriam diferenças significativas entre os respondentes das Bandas A, B e C relativas ao factor EOC_T. De acordo com a Tabela 37 (Anexo B) esta hipótese é confirmada. Existem diferenças significativas entre: (1) os respondentes das Bandas A e B ($MD = 0.44$; $p < 0.05$); (2) os respondentes das Bandas A e C ($MD = 0.75$; $p <$

0.001) e (3) os respondentes das Bandas B e C ($MD = 1.18$; $p < 0.001$). Teodósio e Robalo (2013b; 2013c) corroboram estes resultados, ou seja, existem diferenças significativas entre todas as Bandas.

Com base nos resultados das Hipóteses H2a e H2b pode concluir-se que, para os países incluídos no estudo, as Bandas apresentadas por House *et al.* (2004) para a dimensão cultural CG, são um bom modelo para prever diferenças de comportamentos de liderança associados ao factor EOC_T entre países pertencentes a Bandas diferentes. Contudo, o modelo não apresenta a mesma qualidade quando associados os scores dos países pertencentes a cada uma das Bandas e os scores de incidência no factor EOC_T. Das 3 Bandas que compõem a dimensão cultural CG apenas duas respeitam o sinal esperado. Os respondentes pertencentes aos países da Banda A pontuam mais no factor EOC_T do que os respondentes dos países pertencentes aos países da Banda C. Os respondentes pertencentes aos países da Banda B pontuam mais no factor EOC_T do que os respondentes dos países pertencentes aos países da Banda C. A relação entre os respondentes das Bandas A e B foi a inversa do esperado, ou seja, os mestrando da Banda B incidem mais em EOC_T do que os mestrando da Banda A.

Na Hipótese H3a previmos que os respondentes pertencentes à Banda A teriam a maior pontuação no factor MOC_T do que os respondentes da Banda B. De acordo com a Tabela 24 verifica-se que quem pontua mais no factor MOC_T são os respondentes da Banda A ($M = 7.27$) e os que pontuam menos são os da Banda B ($M = 6.74$). A Hipótese é confirmada pois a Tabela 38 (Anexo B) demonstra que os respondentes da Banda A pontuam significativamente mais do que os respondentes da Banda B ($F = 0.38$; $p < 0.001$). Resultados semelhantes foram reportados por Teodósio e Robalo (2013b; 2013c)

Na Hipótese H3b previmos que existiriam diferenças significativas entre os respondentes das Bandas A e B relativas ao factor MOC_T. De acordo com a Tabela 38 (Anexo B) esta hipótese é confirmada. Existem diferenças significativas entre os respondentes das duas Bandas ($F = 0.38$; $p < 0.001$). Resultados foram reportados por Teodósio e Robalo (2013b; 2013c)

Com base nos resultados das Hipóteses H3a e H3b pode concluir-se que, para os países incluídos no estudo, as Bandas apresentadas por House *et al.* (2004) para a dimensão cultural ASS, são um bom modelo para prever diferenças de comportamentos de liderança associados

ao factor EOC_T entre países pertencentes a Bandas diferentes, bem como para prever os níveis de incidência dos comportamentos associados ao factor MOC_T. Isto é, os respondentes pertencentes à Banda A pontuam significativamente mais no factor MOC_T do que os pertencentes à Banda B.

Na Hipótese H4a previmos que os respondentes pertencentes à Banda D teriam maior pontuação no factor DOP_T do que os respondentes da Banda A. De acordo com a Tabela 24 verifica-se que quem pontua mais no factor DOP_T são os respondentes da Banda D ($M = 6.94$) e os que pontuam menos são os da Banda A ($M = 6.34$). A Hipótese é confirmada pois a Tabela 39 (Anexo B) demonstra que os respondentes da Banda A pontuam significativamente menos do que os respondentes da Banda D ($MD = -0.60$; $p < 0.01$). Estes resultados corroboram os reportados por Teodósio e Robalo (2013c).

Na Hipótese H4b previmos que existiriam diferenças significativas entre os respondentes das Bandas A, B, C e D relativas ao factor DOP_T. De acordo com a Tabela 39 (Anexo B) esta hipótese é parcialmente confirmada. Existem diferenças significativas entre: (1) os respondentes das Bandas A e B ($MD = -0.48$; $p < 0.01$); (2) os respondentes das Bandas A e D ($MD = 0.60$; $p < 0.01$). Não foram encontradas diferenças significativas entre os respondentes das Bandas: A e C; B e C; B e D; C e D. Teodósio e Robalo (2013c) encontraram diferenças significativas entre a Banda A e as restantes bandas, contudo não foi encontrada qualquer diferença significativa entre as Bandas B, C e D.

Com base nos resultados das Hipóteses H4a e H4b pode concluir-se que, para os países incluídos no estudo, as Bandas apresentadas por House *et al.* (2004) para a dimensão cultural UA, não são um bom modelo para prever diferenças de comportamentos de liderança associados ao factor DOP_T entre países pertencentes a Bandas diferentes. Apesar de se ter confirmado que os respondentes da Banda A são os que pontuam menos no factor DOP_T e que os respondentes da Banda D são os que pontuam mais (H4a), não se conseguiram confirmar diferenças significativas entre todas as Bandas nem sequer a existência de uma relação negativa entre os scores das Bandas e os scores do factor DOP_T, ou seja, apenas se confirmaram diferenças significativas entre os respondentes pertencentes às Bandas B e D face aos respondentes da Banda A.

Na Hipótese H5a previmos que os respondentes pertencentes à Banda A teriam maior pontuação no factor PAO_T do que os respondentes da Banda D. De acordo com a Tabela 24 verifica-se que quem pontua mais no factor PAO_T são os respondentes da Banda A (MR = 906.7) e os que pontuam menos são os da Banda D (MR = 689.7). A Hipótese é confirmada pois a Tabela 40 (Anexo B) demonstra que os respondentes da Banda A pontuam significativamente mais do que os respondentes da Banda D ($U = 5218$; $p < 0.01$).

Na Hipótese H5b previmos que existiriam diferenças significativas entre os respondentes das Bandas A, B, C e D relativas ao factor PAO_T. De acordo com a Tabela 40 (Anexo B) esta hipótese é parcialmente confirmada. Existem diferenças significativas entre: (1) os respondentes das Bandas A e D ($U = 5218$; $p < 0.01$); (2) os respondentes das Bandas B e C ($U = 180828$; $p < 0.001$); (3) os respondentes das Bandas B e D ($U = 36443$; $p < 0.001$); (4) os respondentes das Bandas C e D ($U = 80550$; $p < 0.01$). Não foram encontradas diferenças significativas entre os respondentes das Bandas: A e B; A e C.

Com base nos resultados das Hipóteses H5a e H5b pode concluir-se que, para os países incluídos no estudo, as Bandas apresentadas por House *et al.* (2004) para a dimensão cultural OR, são um modelo moderadamente positivo para prever diferenças de comportamentos de liderança associados ao factor PAO_T entre países pertencentes a Bandas diferentes. Apenas não foram encontradas diferenças significativas entre os respondentes da Banda A quando comparados com os respondentes das Bandas B e C. Contudo, no que diz respeito à qualidade do modelo quando associados os scores dos países pertencentes a cada uma das Bandas e os scores de incidência no factor PAO_T, esta é bastante melhor, ou seja, os scores de incidência no factor PAO_T apresentam o sinal esperado. Os respondentes da Banda A pontuam mais do que os da Banda B. Os da Banda B pontuam mais do que os da Banda C, e os da Banda C pontuam mais do que os da Banda D. Para além de apresentarem o sinal esperado a grande maioria das diferenças são estatisticamente significativas. As excepções são apenas entre os respondentes das Bandas B e C face aos respondentes da Banda A.

Relativamente às Hipóteses H1c, H2c, H3c, H4c e H5c não se conseguiu encontrar nenhuma literatura sobre as mesmas, pelo que apenas podemos reportar-nos aos resultados obtidos no presente estudo. Aliás, como foi referido na introdução, estas hipóteses enquadram um gap detectado na literatura o qual se pretende colmatar, ou seja, responder à inexistência de

validade externa das Bandas apresentadas por House *et al.* (2004) para cada uma das dimensões culturais em análise.

Na Hipótese H1c previmos que existiriam semelhanças entre os países dentro de cada uma das Bandas Culturais no que diz respeito ao factor IVP_T. Como se pode verificar na Tabela acima os resultados globais da comparação de médias não confirmam esta hipótese no que diz respeito aos países pertencentes às Bandas A e C. No entanto, os resultados do Teste One-way ANOVA relativos à Banda A apenas indicam que existem diferenças significativas entre pelo menos dois países, pelo que foi necessário recorrer a Testes post-hoc. Com base nestes testes (Tabela 41 – Anexo B) pode verificar-se que na Banda A os países que apresentam maior número de diferenças face aos restantes países do grupo são a Polónia e a Turquia. É de relevar, no entanto que, em 55 combinações possíveis entre os países desta banda, apenas 8 apresentam diferenças significativas. Assim, pode concluir-se que a Hipótese H1c está parcialmente confirmada para a Banda A e, como tal, que o modelo de Bandas Culturais é parcialmente válido.

Na Hipótese H2c previmos que existiriam semelhanças entre os países pertencentes às mesmas Bandas Culturais no que diz respeito ao factor EOC_T. Como se pode verificar na Tabela acima os resultados globais da comparação de médias confirmam esta hipótese no que diz respeito aos países pertencentes à Banda C. No entanto, os resultados do Teste One-way ANOVA relativos à Banda A apenas indicam que existem diferenças significativas entre pelo menos dois países, pelo que foi necessário recorrer a Testes post-hoc. Com base nestes testes (Tabela 42 – Anexo B) pode verificar-se que na Banda A o país que apresenta maior número de diferenças face aos restantes países do grupo é a Polónia. É de relevar, no entanto que, em 55 combinações possíveis entre os países desta banda, apenas 6 apresentam diferenças significativas. Assim, pode concluir-se que a Hipótese H2c está parcialmente confirmada. Não existem diferenças significativas entre os países pertencentes à Banda C e apenas existem 6 diferenças significativas em 55 possíveis no que diz respeito aos países pertencentes à Banda A. O modelo de Bandas culturais é então parcialmente válido.

Na Hipótese H3c previmos que existiriam semelhanças entre os países pertencentes às mesmas Bandas Culturais no que diz respeito ao factor MOC_T. Como pode verificar-se na Tabela acima os resultados globais da comparação de médias não confirmam esta Hipótese para nenhuma das Bandas. No entanto, os resultados do Teste One-way ANOVA relativos à

Banda A apenas nos indicam que existem diferenças significativas entre pelo menos dois países, pelo que foi necessário recorrer a Testes post-hoc. Com base nestes testes (Tabela 43 – Anexo B) pode verificar-se que na Banda A o país que apresenta maior número de diferenças face aos restantes países do grupo são os EUA. É de relevar, no entanto que, em 21 combinações possíveis entre os países desta banda, apenas 8 apresentam diferenças significativas. No que diz respeito à Banda B o país que apresenta maior número de diferenças face aos restantes países do grupo é a Índia. Importa referir, no entanto que, em 21 combinações possíveis entre os países desta banda, apenas 5 apresentam diferenças significativas. Assim, pode concluir-se que a Hipótese H3c está parcialmente confirmada para as Bandas A e B. O modelo de Bandas culturais pode então ser considerado como sofrível.

Na Hipótese H4c previmos que existiriam semelhanças entre os países pertencentes às mesmas Bandas Culturais no que diz respeito ao factor DOP_T. Como pode verificar-se na Tabela acima os resultados globais da comparação de médias apenas confirmam esta Hipótese para as Bandas A e B. Com base na mesma tabela os resultados globais não confirmam esta Hipótese para as Bandas C e D. No entanto, os resultados do Teste One-way ANOVA relativos à Banda C apenas nos indicam que existem diferenças significativas entre pelo menos dois países, pelo que foi necessário recorrer a Testes post-hoc. Com base nestes testes (Tabela 44 – Anexo B) pode verificar-se que na Banda C os países que apresentam maior número de diferenças face aos restantes países do grupo são a Polónia e Turquia. É de relevar, no entanto que, em 15 combinações possíveis entre os países desta banda, apenas 6 apresentam diferenças significativas. Assim, pode concluir-se que a Hipótese H4c está confirmada para as Bandas A e B e parcialmente confirmada para a Banda C. O modelo de Bandas Culturais pode ser então considerado como parcialmente válido.

Na Hipótese H5c previmos que existiriam semelhanças entre os países pertencentes às mesmas Bandas Culturais no que diz respeito ao factor PAO_T. Como pode verificar-se na Tabela acima os resultados globais da comparação de médias apenas confirmam esta Hipótese para a Banda D. No entanto, os resultados do Teste One-way ANOVA relativos às Bandas B e C apenas nos indicam que existem diferenças significativas entre pelo menos dois países, pelo que foi necessário recorrer a Testes post-hoc. Com base nestes testes (Tabela 45 – Anexo B) pode verificar-se que na Banda B o país que apresenta maior número de diferenças face aos restantes países do grupo é a China. Gostaríamos de realçar que o único país que apresenta diferenças face as restantes países da Banda é a China. Em 6 combinações possíveis

entre os países desta banda, apenas 3 apresentam diferenças significativas. No que diz respeito à Banda C apenas Portugal apresenta diferenças significativas face aos restantes membros da Banda com uma única excepção – Rússia. Em 21 combinações possíveis entre os países desta banda, apenas 5 apresentam diferenças significativas. Assim, pode concluir-se que a Hipótese H5c está confirmada para a Banda D e parcialmente confirmada para as Bandas B e C. O modelo de Bandas Culturais pode ser então considerado como parcialmente válido.

Em função dos resultados obtidos nas Hipóteses discutidas até ao momento foi efectuada uma análise cuidada à organização dos países em cada uma das quatro dimensões culturais em estudo. Essa análise permitiu concluir que se existisse uma diminuição de Bandas por dimensão cultural, as hipóteses (H1b, H4b e H5b) em estudo seriam confirmadas estatisticamente, para além da confirmação reportada das hipótese H2b e H3b. Como resultado desta observação foi decidido propor à comunidade científica uma reorganização das Bandas culturais por cada uma das dimensões culturais em estudo.

Quadro 58. Proposta de reorganização das bandas culturais nas dimensões culturais estudadas

Países	CG		ASS		CI		OR	
	Score	Bandas	Score	Bandas	Score	Bandas	Score	Bandas
		(1) (2)			(1) (2)			(1) (2)
Alemanha	4,02	C B	4,55	A	5,22	A A	3,18	D C
Argentina	5,51	A A	4,22	A	3,65	C B	3,99	C B
Brasil	5,18	B A	4,2	A	3,6	C B	3,66	C B
China	5,8	A A	3,76	B	4,94	A A	4,36	B A
EUA	4,25	C B	4,55	A	4,15	B B	4,17	C B
Índia	5,92	A A	3,73	B	4,15	B B	4,57	B A
Indonésia	5,68	A A	3,86	B	4,17	B B	4,69	B A
México	5,71	A A	4,45	A	4,18	B B	3,98	C B
Polónia	5,52	A A	4,06	B	3,62	C B	3,61	D C
Portugal	5,51	A A	3,65	B	3,91	C B	3,91	C B
Rússia	5,63	A A	3,68	B	2,88	D C	3,94	C B
Tailândia	5,7	A A	3,64	B	3,93	C B	4,81	A A
Turquia	5,88	A A	4,53	A	3,63	C B	3,94	C B
Venezuela	5,53	A A	4,33	A	3,44	D C	4,25	B A

(1) Modelo inicial proposto por House *et al.*, (2004)

(2) Modelo proposto em resultado da investigação

Como se pode verificar na Tabela acima as alterações propostas são as seguintes:

- (1) Dimensão Colectivismo de Grupo – Agregar os países em 2 Bandas culturais e não em 3. Agrupar os países pertencentes às Bandas A e B do modelo inicial numa só Banda cultural – Banda A - passando a Banda C a designar-se por Banda B;
- (2) Dimensão Assertividade – manter o modelo original, pois esta organização é preditiva;
- (3) Dimensão Controlo da Incerteza - Agregar os países em 3 Bandas culturais e não em 4. Agrupar os países pertencentes às Bandas B e C do modelo inicial numa só Banda cultural – Banda B. Manter a Banda A original, criar uma nova Banda B (Bandas B e C do modelo original) e alterar apenas a designação da Banda D para Banda C;
- (4) Dimensão Orientação para as Relações - Agregar os países em 3 Bandas culturais e não em 4. Agrupar os países pertencentes às Bandas A e B do modelo inicial numa só Banda cultural – Banda A. Criar uma nova Banda A (Bandas A e B do modelo original) e alterar apenas a designação das Banda C para Banda B e da Banda D para Banda C.

Relativamente às Hipóteses H6, H7, H8, H9 e H10, H11, H12 não se conseguiu encontrar nenhuma literatura sobre as mesmas, uma vez que a literatura que existe sobre universalidade versus contingencialidade de comportamentos de liderança medidos pelo LPI apenas foi feita ao nível societal e não ao nível de clusters culturais. Assim iremos fazer, numa primeira fase, apenas uma discussão dos resultados da presente investigação. Tal como referido anteriormente, neste mesmo capítulo, esta situação já era esperada, uma vez que estas hipóteses enquadram um gap detectado na literatura o qual pretendemos colmatar, ou seja, responder à inexistência de validade externa dos clusters culturais apresentados por House *et al.* (2004) na predição de comportamentos de liderança medidos pelo LPI. Numa segunda fase iremos fazer uma associação teórica entre os factores do LPI Transformado e as Dimensões de Liderança (CLT), apresentadas por House *et al.* (2004), com o objectivo de, por esta via, tentar validar o modelo de clusters culturais.

Na Hipótese H6 previmos a existência de práticas de liderança culturalmente contingentes entre todos os clusters culturais. Como pode verificar-se na Tabela 30 existem diferenças significativas entre pelo menos dois clusters em cada um dos factores de liderança: MOC_T ($F = 15,336$; $p < 0,001$); IVP ($F = 9,096$; $p < 0,001$); DOP_T ($F = 12,012$; $p < 0,001$); PAO ($F = 15,055$; $p < 0,001$) e EOC_T ($F = 12,180$; $p < 0,01$). Após a análise dos testes post-hoc (Tabela 46 - Anexo B) verifica-se que existem diferenças significativas em todos os factores de liderança entre os seguintes seguintes combinações de clusters culturais: (1) América Latina (AL), Europa Latina (ELA), Europa de Leste (EL) e Europa Germânica (EG); (2) Europa de Leste (EL), Ásia do Sul (AS) e Médio Oriente (MO); (3) Europa Germânica (EG) e Médio Oriente (MO). Pode assim afirmar-se que nestas três combinações de clusters culturais todas as práticas de liderança são culturalmente contingentes, ou seja, a cultura exerce um papel de relevo nos factores de liderança reportados pelos respondentes pertencentes a cada um destes clusters culturais. A Hipótese H6 é assim parcialmente confirmada, pois apesar de não existirem diferenças significativas entre todos os clusters culturais nos 5 factores de liderança, estas diferenças podem ser encontradas nas combinações de clusters acima apresentadas.

Na Hipótese H7 previmos a existência de práticas de liderança universais entre todos os clusters culturais. Como pode verificar-se na Tabela 30 existem diferenças significativas entre pelo menos dois clusters em cada um dos factores de liderança: MOC_T ($F = 15,336$; $p < 0,001$); IVP ($F = 9,096$; $p < 0,001$); DOP_T ($F = 12,012$; $p < 0,001$); PAO_T ($F = 15,055$; $p < 0,001$) e EOC_T ($F = 12,180$; $p < 0,01$). Após a análise dos testes post-hoc (Tabela 46 - Anexo B) verifica-se que não existem diferenças significativas em todas as práticas de liderança entre as seguintes combinações de clusters culturais: (1) Anglo (A) e Europa Germânica (EG); (2) Europa Germânica (EG) e Europa de Leste (EL); (3) Europa Germânica (EG) e Europa Latina (ELA); (4) América Latina (AL) e Médio Oriente (MO); (5) América Latina (AL) e Ásia do Sul (AS); (6) Ásia Confuciana (AC) e Europa de Leste (EL); (7) Ásia Confuciana (AC) e Europa de Latina (ELA). Pode afirmar-se que nestas sete combinações de clusters todas as práticas de liderança são universais, ou seja, nestas sete combinações a cultura não exerce qualquer influência nas práticas de liderança reportadas. Assim pode dizer-se que a Hipótese H7 é parcialmente confirmada pois, apesar de não existir universalidade de nenhum factor de liderança entre todos os clusters culturais em estudo, existe universalidade nas combinações de clusters acima apresentadas.

Assim, com base nos resultados das Hipótese H6 e H7 pode concluir-se que, por um lado, não existe nenhuma prática de liderança culturalmente contingente entre todos os clusters em estudo e, por outro, que não existe nenhuma prática de liderança universal. No entanto, se fizermos combinações de clusters (acima enunciadas) verifica-se que algumas práticas são universais entre alguns clusters e contingentes entre outros. Esta conclusão suporta a ideia defendida por Dorfman, Hanges e Brodbeck (2004) de que a Liderança Transformacional é simultaneamente um fenómeno universal e contingente. Os resultados apresentados pelos autores corroboram em teoria os nossos resultados, ou seja, existem dimensões de liderança que são culturalmente contingentes entre alguns clusters culturais e outras que são universais entre outros clusters culturais.

Numa análise mais detalhada e para que possa existir comparabilidade de resultados entre da presente investigação e a protagonizada pelos autores do modelo GLOBE iremos proceder a uma correspondência teórica entre as dimensões de liderança do modelo GLOBE e os factores de liderança do LPI transformado. Esta correspondência teórica foi realizada entre os itens de cada factor transformado do LPI e os atributos dos líderes que deram origem às dimensões de liderança apresentadas por House *et al.* (2004). Os itens de cada factor transformado do LPI são apresentados nos Quadros 44, 45, 46 e 47 contantes no presente documento. Os atributos associados a cada uma das dimensões de liderança podem ser consultados nas Tabelas 8.4 e 8.6 apresentadas por Hanges e Dickson (2004) no livro de House *et al.* (2004).

Quadro 59. Correspondência entre o LPI transformado e o Modelo de dimensões de Liderança GLOBE

Factores LPI Transformados Comportamentos associados	Dimensões de Liderança (CLT) do modelo GLOBE Atributos do líder
Inspirar uma Visão Partilhada	Charismatic/Value-Based - Visionary (<i>antecipa o futuro</i>) - Inspirational (<i>motive arouser</i>)
Encorajar o Coração	Team Oriented - Integrator (<i>comunicativo, integrador</i>)
Modelar o Caminho	Charismatic/Value-Based – Self-Sacrificial (<i>convicente</i>)
Desafiar os Processos	Charismatic/Value-Based (<i>improvement-oriented</i>)
Promover a Actuação dos Outros	Team Oriented - Collaborative (<i>group-oriented</i>)

Fonte: Construído a partir dos dados da investigação e a partir de Hanges and Dickson (2004)

Como podemos verificar no Quadro acima, o resultado da equivalência teórica entre os dois modelos revela que os 5 factores do LPI Transformado são integrados em 2 dimensões de liderança do Modelo GLOBE. Os factores IVP_T, MOC_T e DOP_T integram a dimensão *Charismatic/Value-Based* e os factores EOC_T e PAO_T a dimensão *Team Oriented*. Tendo conseguido a equivalência teórica, a base de toda a análise vai ser feita em função das dimensões de liderança GLOBE.

Quadro 60. Semelhanças e diferenças entre clusters culturais quanto à eficácia dos atributos de liderança contidos nas dimensões de liderança CVB e TO

Dados GLOBE	
<i>Charismatic/Value-Based (CVB)</i>	<i>Team Oriented (TO)</i>
Anglo (A)	América Latina (AL)
América Latina (AL)	Europa de Latina (ELA)
Ásia do Sul (AS)	Europa de Leste (EL)
Europa Germânica (EG)	Ásia do Sul (AS)
Europa de Leste (EL)	Anglo (A)
Europa Latina (ELA)	Europa Germânica (EG)
Ásia Confuciana (AC)	Ásia Confuciana (AC)
Médio Oriente (MO)	Médio Oriente (MO)

Fonte: Adaptado de Hanges e Dickson (2004)

O Quadro acima apresenta uma organização dos clusters culturais nas 2 dimensões de liderança em função da existência ou não de diferenças significativas entre eles. Esta organização dos clusters é em tudo semelhante à organização dos grupos de países por Bandas nas dimensões culturais. Assim, por exemplo relativamente à dimensão de liderança CVB o grupo composto pelos clusters Anglo, América Latina, Ásia do Sul e Europa Germânica não apresenta diferenças significativas entre si no que diz respeito à importância que as sociedades que compõem estes clusters culturais, dão à dimensão de liderança CVB como promotora de eficácia na liderança. No entanto, este conjunto de clusters difere significativamente dos restantes grupos nesta dimensão de liderança.

Seguidamente, apresenta-se a comparação entre os resultados da nossa investigação e os apresentados por Hanges and Dickson (2004), no que diz respeito à universalidade versus contingencialidade dos clusters culturais face às dimensões de liderança GLOBE.

Quadro 61. Resultados do GLOBE comparados com as 3 combinações de clusters que apresentam diferenças significativas entre todas as práticas de liderança do LPI transformado encontradas no nosso estudo

Combinações de clusters culturais	Comparações	GLOBE		Estudo	
		<i>CVB</i>	<i>TO</i>	<i>CVB</i>	<i>TO</i>
(EL, AL, ELA, EG)	EL vs EG	Dif. sig.	X	Dif. sig.	Dif. sig.
	EL vs AL	Dif. sig.	Dif. sig.	Dif. sig.	Dif. sig.
	EL vs ELA	X	X	Dif. sig.	Dif. sig.
	AL vs ELA	Dif. sig.	Dif. sig.	Dif. sig.	Dif. sig.
	AL vs EG	X	Dif. sig.	Dif. sig.	Dif. sig.
	ELA vs EG	Dif. sig.	X	Dif. sig.	Dif. sig.
(EL, AS, MO)	EL vs AS	Dif. sig.	X	Dif. sig.	Dif. sig.
	EL vs MO	Dif. sig.	Dif. sig.	Dif. sig.	Dif. sig.
	AS vs MO	Dif. sig.	Dif. sig.	Dif. sig.	Dif. sig.
(EG, MO)	EG vs MO	Dif. sig.	Dif. sig.	Dif. sig.	Dif. sig.

Fonte: Contruído a partir de Hanges and Dickson (2004) e Tabela 46

X – indica que não existe concordância entre os resultados dos dois modelos

O Quadro 61 permite fazer uma interpretação dos resultados obtidos em duas perspectivas: (1) Combinações de clusters e (2) Dimensões de Liderança.

(1) No que diz respeito às combinações de clusters pode referir-se o seguinte:

- (a) Combinações de clusters EL, AL, ELA, EG – das 12 diferenças significativas encontradas na investigação, 7 são confirmadas pelo modelo GLOBE;
- (b) Combinações de clusters EL, AS, MO – das 6 diferenças significativas encontradas na investigação, 5 são corroboradas pelo modelo GLOBE;
- (c) Combinação de clusters EG e MO – todas as diferenças encontradas são reportadas no modelo GLOBE.

(2) No que diz respeito às Dimensões de Liderança pode referir-se que:

- (a) Dimensão de Liderança Charismatic/Value-Based – das 10 diferenças significativas entre clusters culturais encontradas pela investigação, 7 são apresentadas no modelo GLOBE;
- (b) Dimensão Team Oriented – das 10 diferenças significativas entre clusters culturais encontradas pela investigação, 6 são apresentadas no modelo GLOBE.

Com base nestes resultados pode concluir-se que os resultados obtidos na nossa investigação são na sua maioria corroborados pelo modelo GLOBE, num total de 20 combinações de clusters apresentadas no estudo, apenas 6 não obtiveram correspondência com o GLOBE. Isto permite referir, por um lado, que os resultados obtidos na nossa investigação através do questionário LPI Transformado têm semelhanças de relevo com as dimensões de liderança postuladas no GLOBE e, por outro lado, que a organização do clusters culturais apresentada pelo GLOBE em função das suas dimensões de liderança são fortemente preditivas de comportamentos de liderança medidos por outros questionários externos ao modelo GLOBE.

Quadro 62. Resultados do GLOBE comparados com as 7 combinações de clusters que não apresentam diferenças significativas em nenhuma das práticas de liderança do LPI transformado encontradas no nosso estudo

Combinações de clusters culturais	GLOBE		Estudo	
	<i>CVB</i>	<i>TO</i>	<i>CVB</i>	<i>TO</i>
A vs EG	S/ Dif. sig.	S/ Dif. sig.	S/ Dif. sig.	S/ Dif. sig.
EL vs EG	X	S/ Dif. sig.	S/ Dif. sig.	S/ Dif. sig.
ELA vs EG	X	S/ Dif. sig.	S/ Dif. sig.	S/ Dif. sig.
AL vs MO	X	X	S/ Dif. sig.	S/ Dif. sig.
AL vs AS	S/ Dif. sig.	X	S/ Dif. sig.	S/ Dif. sig.
AC vs EL	S/ Dif. sig.	S/ Dif. sig.	S/ Dif. sig.	S/ Dif. sig.
AC vs ELA	S/ Dif. sig.	S/ Dif. sig.	S/ Dif. sig.	S/ Dif. sig.

Fonte: Contruído a partir de Hanges and Dickson (2004) e Tabela 46
 X – indica que não existe concordância entre os resultados dos dois modelos

O Quadro 62 permite fazer uma interpretação dos resultados obtidos em duas perspectivas:
 (1) Combinações de clusters e (2) Dimensões de Liderança.

- (1) No que diz respeito às combinações de clusters pode referir-se o seguinte:
 - (a) Os resultados obtidos de igualdade em todos os factores do LPI transformado entre os clusters culturais Anglo versus Europa Germânica, entre a Ásia Confuciana e a Europa de Leste e entre a Ásia Confuciana e a Europa Latina são corroborados na íntegra pelo modelo GLOBE;
 - (b) a combinação encontrada entre os clusters culturais América Latina versus Médio Oriente não é de todo confirmada pelo GLOBE;
 - (c) As restantes combinações encontradas são apenas parcialmente confirmadas pelo GLOBE.

- (2) No que diz respeito às Dimensões de Liderança pode referir-se que:
- (a) Dimensão de Liderança Charismatic/Value-Based – das 7 semelhanças entre clusters culturais encontradas pela investigação, 4 são apresentadas no modelo GLOBE;
 - (b) Dimensão Team Oriented – das 7 diferenças significativas entre clusters culturais encontradas pela investigação, 5 são apresentadas no modelo GLOBE.

Com base nestes resultados pode concluir-se que os resultados obtidos na presente investigação são globalmente corroborados pelo modelo GLOBE, num total de 14 combinações de clusters apresentadas no estudo, apenas 5 não obtiveram correspondência com o GLOBE. Isto permite referir, mais uma vez, que o modelo de clusters culturais apresentado pelo GLOBE em função das suas dimensões de liderança é preditivo de comportamentos de liderança medidos pelo LPI Transformado.

Numa análise global aos resultados apresentados nos Quadros 61 e 62, pode concluir-se que os resultados desta investigação são fortemente corroborados no que diz respeito às diferenças e semelhanças encontradas entre clusters culturais nas dimensões de liderança GLOBE (*Charismatic/Value-Based* e *Team Oriented*). Relembramos que estas duas dimensões incorporam a totalidade dos factores do LPI Transformado utilizado (consultar Quadro 59). Assim, estes resultados representam uma validação externa do modelo de clusters culturais GLOBE no que diz respeito à predição da variabilidade (Contingencialidade – Hipótese 6 versus universalidade – Hipótese 7) de comportamentos de liderança associados às dimensões de liderança *Charismatic/Value-Based* (factores IVP_T, MOC e DOP_T do LPI) e *Team Oriented* (factores EOC_T e PAO_T do LPI).

Na Hipótese H8 previmos que existiriam semelhanças entre os países que pertencem aos mesmos clusters culturais no que diz respeito ao factor “Inspirar uma Visão Partilhada” (IVP_T). Como demonstra a Tabela 31 a Hipótese é parcialmente confirmada, pois: (1) Não existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster da América Latina ($F = 0.363$; $p > 0.05$); (2) Não existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster da Europa de Leste ($F = 1.219$; $p > 0.05$); (3) Existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster cultural da Ásia do Sul ($F = 5.430$; $p < 0.01$). De acordo com a (Tabela 47 – Anexo B) não existem diferenças significativas entre a Índia e a Indonésia. Pode

assim considerar-se que para este factor de liderança a Tailândia não estará correctamente integrada no cluster da Ásia do Sul.

Na Hipótese H9 previmos que existiriam semelhanças entre os países que pertencem aos mesmos clusters culturais no que diz respeito ao factor “Encorajar o Coração” (EOC_T). Como demonstra a Tabela 31 a Hipótese é parcialmente confirmada, pois: (1) Não existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster da Europa de Leste ($F = 0.433$; $p > 0.05$); (2) Existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster cultural da América Latina ($F = 2.908$; $p < 0.05$). De acordo com a (Tabela 48 – Anexo B) verifica-se que neste cluster apenas existem diferenças significativas entre o Brasil e o México; (3) Existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster cultural da Ásia do Sul ($F = 5.182$; $p < 0.01$). De acordo com a (Tabela 48 – Anexo B) verifica-se que neste cluster apenas existem diferenças significativas entre a Indonésia e a Tailândia.

Na Hipótese H10 previmos que existiriam semelhanças entre os países que pertencem aos mesmos clusters culturais no que diz respeito ao factor “Modelar o Caminho” (MOC_T). Como demonstra a Tabela 31 a Hipótese é parcialmente confirmada, pois: (1) Não existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster da América Latina ($F = 1.115$; $p > 0.05$); (2) Existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster cultural da Europa de Leste ($F = 3.927$; $p < 0.05$); (3) Existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster cultural da Ásia do Sul ($F = 8.464$; $p < 0.001$). De acordo com a (Tabela 49 – Anexo B) verifica-se que neste cluster apenas existem diferenças significativas entre a Tailândia e a Índia e entre a Tailândia e a Indonésia.

Na Hipótese H11 previmos que existiriam semelhanças entre os países que pertencem aos mesmos clusters culturais no que diz respeito ao factor “Desafiar os Processos” (DOP_T). Como demonstra a Tabela 31 a Hipótese é parcialmente confirmada, pois: (1) Não existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster da América Latina ($F = 1.646$; $p > 0.05$); (2) Existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster cultural da Europa de Leste ($F = 6.390$; $p < 0.05$); (3) Existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster cultural da Ásia do Sul ($F = 6.029$; $p < 0.01$). De acordo com a (Tabela 50 – Anexo B) verifica-se que neste cluster apenas existem diferenças significativas entre a Indonésia e a Tailândia.

Na Hipótese H12 previmos que existiriam semelhanças entre os países que pertencem aos mesmos clusters culturais no que diz respeito ao factor “Promover a Actuação dos Outros” (PAO_T). Como demonstra a Tabela 31 a Hipótese é confirmada, pois: (1) Não existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster da América Latina ($F = 1.711$; $p > 0.05$); (2) Não existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster da Europa de Leste ($F = 1.337$; $p > 0.05$); (3) Não existem diferenças significativas entre os países pertencentes ao cluster da Àsia do Sul ($F = 2.432$; $p > 0.05$). Para análise dos resultados completos, consultar Tabela 51 (Anexo B).

6.3. Variáveis de controlo

Tal como referido na secção anterior, a discussão acerca dos resultados encontrados nas variáveis de controlo será limitada à literatura existente especificamente associada ao questionário LPI. Constatámos que, das dezenas de artigos consultados que utilizaram o referido questionário apenas dois - Zagosek *et al.* (2004) e Aimar e Sough (2007) - apresentam alguma informação sobre diferentes incidências nos factores do LPI em função de uma única variável de controlo – Género. Assim, pensa-se que estamos a contribuir para colmatar a ausência na investigação intercultural associada ao LPI.

Na discussão relativa aos resultados das restantes variáveis de controlo em análise, vamos cingir-nos aos resultados apresentados por Posner (2010) cujos dados resultam da compilação de aproximadamente 280.000 questionários (LPI - Self Instrument) recolhidos entre 2005 e 2009, uma vez que não foi possível encontrar outra informação científica para comparação.

Como pode verificar-se na Tabela 32 apenas duas variáveis de controlo (Género e Idade_T) apresentam diferenças significativas consistentes em todas ou na maioria das práticas de liderança. Relativamente à variável Género pode concluir-se que os homens pontuam mais em todas as práticas de liderança, à excepção da prática “Encorajar o Coração – EOC_T”. Zagorsek *et al.* (2004) num estudo comparado entre os EUA, Nigéria e Eslovénia reportaram que os homens pontuam significativamente mais no factor DOP em todos os países. Reportaram igualmente que os nigerianos pontuam significativamente mais que as mulheres em todos os factores do LPI. Neste estudo as mulheres incidiram mais baixo em todos os factores do LPI, em todos os países da amostra. Em sentido oposto Aimar e Stough (2007)

revelam num estudo comparado entre EUA e Argentina que as mulheres incidem mais em todos os factores de liderança, existindo diferenças significativas no factores IVP, PAO e EOC. Posner (2010), um dos autores do questionário LPI revela que, com base nos questionários recolhidos e analisados entre 2005 e 2009 as mulheres pontuam significativamente mais do que os homens em todos os factores do LPI. Pode assim concluir-se que existem resultados contraditórios quanto a quem mais incide nos comportamentos de liderança medidos pelo LPI – se homens ou mulheres.

Relativamente à variável Idade_T pode concluir-se de uma forma geral, com base nos dados apresentados na Tabela 32 que à medida que os respondentes são mais velhos pontuam mais nas diferentes práticas de liderança, ou seja, quando mais velhos são os respondentes maior é a incidência em comportamentos de liderança, apesar de não existirem diferenças significativas entre todos os grupos etários e em todos os factores do LPI. Pode, no entanto afirmar-se que, existem diferenças significativas entre os respondentes com idades compreendidas entre os 26 e os 31 anos e os respondentes com idades inferiores 26 anos em comportamentos de liderança associados às práticas de liderança MOC_T, DOP_T, PAO_T e EOC_T. Os respondentes com idades superiores a 31 anos incidem significativamente mais do que os respondentes com menos de 26 anos em todas as práticas de liderança. Apesar de não existirem diferenças significativas entre os respondentes dos grupos entre os 26 e 30 anos e o grupo dos maiores de 31 anos existe uma tendência clara, válida para todos os factores, de que o grupo dos maiores de 31 anos incide mais em todos os factores do LPI, quando comparados com o grupo entre os 26 e os 30 anos. Posner (2010) não corrobora estes resultados. Uma das possíveis explicações é que devido a questões estatísticas foi necessário criar grupos etários com poucos anos de diferença entre si. Posner (2010) tem uma escala de comparação de praticamente 20 anos enquanto que nós trabalhamos com apenas 5 anos de diferença entre grupos.

Relativamente à variável Religião a Tabela 33 demonstra que os respondentes das religiões Islâmica e Hindú são quem mais alto pontua em todas as práticas de liderança. Os respondentes da religião Islâmica são os que mais pontuam nas práticas MOC_T e DOP_T, enquanto que os respondentes da religião Hindú são quem mais pontua nas práticas IVP_T, PAO_T e EOC_T. Numa perspectiva ainda global mas já baseada nos resultados estatísticos de Mann-Whitney (Tabela 53 – Anexo B) pode dizer-se que as práticas de liderança onde há maior divergência entre as religiões são: (a) MOC_T – 14 pares de diferenças; (b) IVP_T e

PAO_T – 12 pares de diferenças para cada prática. Por seu turno, as práticas onde há menor divergência inter-religiosa são: (a) DOP_T – 7 pares de diferenças e (b) EOC_T com 10 pares de diferenças.

Se se considerar que as religiões Católica, Ortodoxa e Protestante derivam do Cristianismo, pode averiguar-se se a sua raiz comum tem ou não impacto nas práticas de liderança dos respondentes destas 3 religiões. De acordo com a Tabela 53 (Anexo B) os resultados demonstram uma grande uniformidade na pontuação em todas as práticas de liderança, existindo apenas, entre as 3 religiões uma única combinação onde as diferenças são estatisticamente significativas. Esta exceção é registada na prática IVP_T onde os respondentes católicos incidem significativamente mais neste tipo de comportamentos do que os respondentes protestantes.

Numa análise mais aprofundada dos dados contantes na Tabela 53 (Anexo B) pode verificar-se que apenas existem diferenças significativas em todas as práticas de liderança entre a religião Islâmica e a religião Protestante e entre os respondentes Islâmicos e os respondentes praticantes de outra religião não contemplada no estudo. Em ambos os casos os respondentes islâmicos pontuam significativamente mais.

Por fim, pode referir-se que não existem diferenças significativas em nenhuma das cinco práticas de liderança nos seguintes pares de comparação: (1) Budista versus Outra; (2) Budista versus Nenhuma; (3) Católica versus Ortodoxa; (4) Católica versus Nenhuma; (5) Ortodoxa versus Nenhuma; (6) Protestante versus Nenhuma e (7) Protestante versus Outra.

Por ausência de literatura conhecida que relacione a religião com o Questionário LPI, não foi possível comparar os resultados obtidos. Assim, esta investigação contribui para a comunidade científica relevando a importância da Religião na incidência de comportamentos de gestão medidos pelo LPI.

No que diz respeito à variável Anos de Experiência Profissional pode verificar-se na Tabela 33 que há medida que os respondentes têm mais anos de experiência profissional incidem consistentemente mais nas práticas de liderança MOC_T, DOP_T e PAO_T. As exceções registam-se nas práticas IVP_T e EOC_T onde os respondentes com 7 a 9 anos de experiência incidem menos nesta prática do que os respondentes pertencentes ao grupo que tem entre 4 e

6 anos de experiência. Ao fazer a comparação entre grupos com base no Teste de Mann-Whitney (Tabela 54 – Anexo B) pode afirmar-se que, em termos estatísticos, existem diferenças significativas em todas as práticas de liderança entre o grupo de respondentes com menos de 1 ano de experiência profissional e todos os outros grupos: (1) Diferenças entre o grupo com menos de um ano de experiência profissional e o grupo com experiência profissional entre 1 e 3 anos – MOC_T, IVP_T, DOP_T, PAO_T e EOC_T; (2) Diferenças entre o grupo com menos de um ano de experiência profissional e o grupo com experiência profissional entre 4 e 6 anos – MOC_T, IVP_T, DOP_T, PAO_T e EOC_T; (3) Diferenças entre o grupo com menos de um ano de experiência profissional e o grupo com experiência profissional entre 7 e 9 anos – MOC_T, IVP_T, DOP_T, PAO_T e EOC_T; (4) Diferenças entre o grupo com menos de um ano de experiência profissional e o grupo com experiência profissional com mais de 10 anos – MOC_T, IVP_T, DOP_T, PAO_T e EOC_T.

De igual forma pode referir-se que o grupo com mais de 10 anos de experiência profissional incide mais em comportamento de liderança do que todos os outros grupos em todas as práticas de liderança: (1) Diferenças entre o grupo com mais de 10 anos de experiência profissional e o grupo com experiência profissional com 1 a 3 anos de experiência – MOC_T, IVP_T, DOP_T, PAO_T e EOC_T; (2) Diferenças entre o grupo com mais de 10 anos de experiência profissional e o grupo com experiência profissional com 4 a 6 anos de experiência – MOC_T, IVP_T, DOP_T, PAO_T e EOC_T; (3) Diferenças entre o grupo com mais de 10 anos de experiência profissional e o grupo com experiência profissional com 7 a 9 anos de experiência – MOC_T, IVP_T, DOP_T, PAO_T e EOC_T. Por fim, pode concluir-se que não existem diferenças significativas entre os respondentes com experiência profissional entre 1 e 9 anos. A única exceção verifica-se na prática de liderança DOP_T onde o grupo com 7 a 9 anos de experiência profissional pontua significativamente mais do que o grupo com 1 a 3 anos de experiência.

Analisando os dados reportados por Posner (2010) apenas se podem comparar os resultados obtidos com uma variável semelhante à por nós utilizada. Esta variável é o tempo de permanência na organização, uma vez que os próprios autores do questionário não apresentam qualquer dado sobre a variável experiência profissional. Fazendo esta tentativa de aproximação de variáveis verifica-se que não se vislumbra nenhum padrão de comportamento nessa variável. De acordo com o autor há factores que registam maior incidência por parte daqueles que têm menos anos de empresa e outros que revelam uma situação inversa. Por sua

vez, a análise à Tabela 33 apresenta um padrão claro – à medida que os anos de experiência profissional vão aumentando maior é a incidência em todos os comportamentos de liderança medidos pelo LPI.

Relativamente à variável Posição Hierárquica (Cargos de Chefia) a Tabela 33 é bastante elucidativa. A incidência em todas as práticas de liderança aumenta à medida que os respondentes se situam em cargos de chefia mais altos nas suas organizações. As exceção registam-se nas práticas PAO_T e EOC_T onde os respondentes pertencentes a cargos intermédios indicem mais nestes tipos de comportamento do que os gestores de topo (proprietário, CEO, Chairman, etc). De acordo com os Testes de Mann-Whitney (Tabela 55 – Anexo B) pode afirmar-se que, em termos estatísticos, existem diferenças significativas em todas as práticas de liderança entre os respondentes com posições de liderança de topo e os respondentes com posições de liderança de base e os respondentes sem qualquer posição de liderança: (1) Topo versus base - MOC_T, IVP_T, DOP_T, PAO_T e EOC_T; (2) Topo versus nenhuma posição de liderança – MOC_T, IVP_T, DOP_T, PAO_T e EOC_T. No que diz respeito à comparação entre os respondentes de topo e intermédios, a única diferença estatisticamente significativa foi registada na prática IVP_T. Adicionalmente, existem diferenças significativas entre os respondentes com cargos intermédios de chefia e os respondentes com cargos de base ou sem qualquer posição de liderança: (1) Intermédio versus base – MOC_T, IVP_T, DOP_T, PAO_T e EOC_T; (2) Intermédio versus nenhuma posição de liderança – MOC_T, IVP_T, DOP_T, PAO_T e EOC_T. Por fim, pode referir-se que os que ocupam posições de liderança de base incidem mais em todas as práticas de liderança do que os respondentes sem qualquer cargo de chefia, no entanto, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas. Posner (2010) apresenta uma escala semelhante à utilizada no presente estudo. Os resultados apresentados não revelam um padrão claro ao contrário desta investigação. Os resultados dos dois estudos apenas se assemelham na conclusão de que os gestores de topo incidem mais em comportamentos de IVP_T e DOP_T do que os restantes três grupos (gestores intermédios, supervisores e colaboradores sem cargo de liderança).

Pode assim concluir-se que, em função da literatura consultada, é a primeira vez que se estabelece uma relação clara entre a posição hierárquica e os factores do LPI, isto é, esta investigação contribui para a comunidade científica revelando a existência de uma relação positiva entre a posição hierárquica e a incidência nos comportamentos medidos pelo LPI. Em

regra, quanto mais elevada for a posição hierárquica maior será a incidência nos factores postulados pelo LPI.

6.4. Resumo do Capítulo

No presente Capítulo procedemos à comparação dos resultados obtidos pela investigação com a literatura existente. Este Capítulo está organizado em três secções: (1) Questionário LPI; (2) Hipóteses e (3) variáveis de controlo. Apresenta-se de seguida uma súpula das ideias-chave que resultam da interpretação dos resultados obtidos.

Quadro 63. Síntese do Capítulo VI

Secções		Ideias-chave	
Questionário		Validação da versão reduzida do questionário LPI; Não foram encontrados estudos que permitissem a comparação dos resultados obtidos com a literatura existente, uma vez que, os estudos psicométricos realizados foram efectuados numa versão anterior do LPI.	
Hipóteses	Dimensões culturais	Colectivismo de Grupo	A existência de correlação entre esta dimensão cultural e os factores transformados do LPI – IVP_T e EOC_T é corroborada por parte da literatura existente.
		Assertividade	A existência de correlação entre esta dimensão cultural e o factor transformado do LPI, apesar de não ser significativa vai de encontro à maior parte dos resultados reportados na literatura existente.
		Controlo da Incerteza	Apesar da correlação entre esta dimensão e o factor do LPI – DOP_T- não ser significativa os resultados vão ao encontro da literatura existente.
		Orientação para as Relações	A existência de correlação entre esta dimensão e o factor transformado do LPI, são suportados pela literatura existente.

(Continuação)

Hipóteses	“Bandas Culturais”	<p>Os resultados globais deste conjunto de hipóteses confirmam na totalidade a validade das “Bandas” culturais quanto aos seus extremos. Quanto à organização global dos países por “Bandas” em cada uma das dimensões, os resultados não são categóricos. Não é conhecida literatura que aborde esta temática específica, pelo que os resultados são um contributo original para a comunidade científica.</p> <p>Com base nos resultados desta investigação foi proposta a reorganização das “Bandas” culturais em 3 das 4 dimensões culturais estudadas.</p>
	Clusters culturais	<p>Na globalidade a organização dos países por clusters culturais é preditiva de semelhanças e diferenças intra clusters e entre clusters. A única exceção encontrada pela investigação foi registada no cluster da Ásia do Sul, onde os resultados demonstram que, em termos preditivos de comportamentos de gestão a Tailândia não deveria ser considerada neste cluster.</p> <p>Não foi encontrada literatura específica para esta temática pelo que os resultados da investigação apenas foram comparados com o modelo cultural utilizado. Estes resultados promovem a validação do modelo de clusters culturais.</p>
Variáveis de Controlo	Género	<p>A investigação demonstra que os homens incidem estatisticamente mais do que as mulheres em 4 dos 5 factores do LPI Transformado. A literatura existente apresenta resultados contraditórios.</p>

	Idade_T		A investigação demonstra que quanto mais velhos são os respondentes maior é o nível de incidência em comportamentos de gestão medidos pelo LPI Transformado. A literatura existente não corrobora estes resultados.
Variáveis de Controlo	Religião		Os resultados demonstram que apenas existem diferenças significativas entre os respondentes das religiões com origem do cristianismo num dos factores do LPI transformado – IVP_T. Os respondentes das religiões Muçulmana e Hindú são quem mais incidem em todos os factores do LPI Transformado. Não foi encontrada qualquer literatura sobre esta temática específica, pelo que estes resultados são um contributo para a comunidade científica.
	Anos de experiência Profissional		Os resultados demonstram na globalidade que quanto maior é o número de anos de experiência profissional maior é a incidência em todos os comportamentos de gestão medidos pelo LPI Transformado. Não foi encontrada literatura específica para ser comparada. A aproximação teórica feita à escala apresentada por Posner (2010) contradiz os resultados reportados. Assim, os resultados representam um novo input na literatura existente.
	Posição hierárquica		Os resultados demonstram na globalidade que quanto mais alta é a posição hierárquica ocupada pelos resposndentes, maior é a incidência em todos os comportamentos de gestão medidos pelo LPI Transformado. Não foi encontrada literatura específica, pelo que estes resultados são mais um contributo para a comunidade científica.

CAPÍTULO VII – CONCLUSÃO

O presente Capítulo está organizado em três secções: (1) Resumo de projecto de investigação e dos resultados obtidos; (2) Contributos para a comunidade científica e (3) Limitações e Orientações futuras.

7.1. Resumo do projecto de investigação e dos resultados obtidos

O presente projecto de investigação teve como questão de investigação essencial a verificação da validade do modelo cultural GLOBE apresentado por House *et al.* (2004) na predição de comportamentos de gestão medidos pelo *Leadership Practices Inventory – Self Instrument*, 3ª Edição, desenvolvido por Kouzes e Posner (2003).

Da questão geral de investigação surgiram um conjunto de questões mais específicas associadas aos vários outputs reportados por House *et al.* (2004), nomeadamente: (1) verificação da validade dos scores “*As Is*” das dimensões culturais utilizadas na nossa investigação – Colectivismo de Grupo, Assertividade, Controlo da Incerteza e Orientação para as Relações; (2) verificação da validade da criação de grupos de países para cada uma das dimensões culturais, designadas por Bandas e (3) verificação da validade do novo modelo de clusters culturais apresentado. Para cada uma destas questões específicas foram formuladas hipóteses.

Para a questão (1) foram formuladas as hipóteses – H1, H2, H3, H4, H5. As Hipóteses H1 e H2 foram formuladas para verificar da validade da dimensão cultural Colectivismo de Grupo na predição de comportamentos postulados pelos factores “Inspirar uma visão Partilhada” (IVP) e “Encorajar o Coração” (EOC). A hipótese H3 foi formulada para verificar da validade da dimensão cultural Assertividade na predição de comportamentos postulados pelo factor “Modelar o Caminho”(MOC). A hipótese H4 foi formulada para verificar da validade da dimensão cultural Controlo da Incerteza na predição de comportamentos postulados pelo factor “Desafiar os Processos”(DOP). A hipótese H5 foi formulada para verificar da validade da dimensão cultural Orientação para as Relações na predição de comportamentos postulados pelo factor “Promover a Actuação dos Outros”(PAO).

Para a questão (2) foram formuladas as hipóteses – H1a, H1b, H1c, H2a, H2b, H2c, H3a, H3b, H3c, H4a, H4b, H4c, H5a, H5b, H5c. As hipóteses Ha (1,2,3,4,5) foram formuladas para verificar da validade das Bandas percententes aos extremos de cada uma das dimensões culturais na predição de comportamentos de gestão relativos a todos os factores do LPI. As hipóteses Hb (1,2,3,4,5) foram formuladas para verificar da validade das Bandas como preditivas de diferenças de incidência de comportamentos de gestão relativos a todos os factores do LPI, entre os países pertencentes a diferentes grupos. As hipóteses Hc (1,2,3,4,5) foram formuladas para verificar da validade das Bandas como preditivas de semelhanças de incidência de comportamentos de gestão relativos a todos os factores do LPI, entre os países pertencentes aos mesmos grupos.

Para a questão (3) foram formuladas as Hipóteses H6, H7, H8, H9, H10, H11 e H12. A hipótese H6 foi formulada para verificar a existência de comportamentos de gestão culturalmente contingentes entre os oito clusters culturais em estudo, enquanto que a hipótese H7 foi formulada para verificar da existência de comportamentos de gestão universais entre os clusters culturais em estudo. A hipótese H8 foi formulada para aferir da validade dos diferentes clusters culturais na predição de semelhanças entre os países pertencentes a cada cluster cultural no factor de liderança “Inspirar uma Visão Partilhada” (IVP). A hipótese H9 foi formulada para aferir da validade dos diferentes clusters culturais na predição de semelhanças entre os países pertencentes a cada cluster cultural no factor de liderança “Encorajar o Coração” (EOC). A hipótese H10 foi formulada para aferir da validade dos diferentes clusters culturais na predição de semelhanças entre os países pertencentes a cada cluster cultural no factor de liderança “Modelar o Caminho” (IVP). A hipótese H11 foi formulada para aferir da validade dos diferentes clusters culturais na predição de semelhanças entre os países pertencentes a cada cluster cultural no factor de liderança “Desafiar os Processos” (DOP). A hipótese H12 foi formulada para aferir da validade dos diferentes clusters culturais na predição de semelhanças entre os países pertencentes a cada cluster cultural no factor de liderança “Promover a Actuação dos Outros” (PAO).

Para a prossecção dos objectivos da presente investigação seleccionámos uma amostra a dois níveis de análise: (a) ao nível individual seleccionámos estudantes de mestrado na área da gestão, por ser o tipo de amostra mais utilizada neste tipo de estudos comparados e (b) ao nível nacional seleccionámos um conjunto de 18 países com base na técnica de amostra sistemática. A amostra inicial ao nível nacional teve o propósito de respeitar um conjunto de

critérios científicos por nós definidos: (1) cobertura dos 10 clusters culturais apresentados por House *et al.* (2004); (2) cobertura de pelo menos 2/3 das bandas de cada uma das dimensões culturais em análise; (3) cobertura das maiores religiões do mundo e (4) apresentar informação à comunidade científica sobre países que normalmente não são objecto de análise por parte dos investigadores. Como foi explicado no Capítulo do Método, por várias razões apenas foi possível considerar 14 países, pelo que apenas foi possível incorporar 8 dos 10 clusters culturais. Pelos mesmos motivos não foi possível obter informação sobre a religião Judaica.

A utilização de questionários já existentes como técnica de recolha de dados em estudos comparados exige o respeito de uma multiplicidade de critérios estatísticos, nomeadamente a sua validação psicométrica em termos de invariância entre grupos – no nosso caso países – pois só com esta validação se podem comparar respostas e retirar conclusões sobre os seus resultados com aceitação por parte da comunidade científica internacional. Para que a invariância do instrumento de recolha de dados fosse obtida foi necessário realizar um conjunto de procedimentos prévios. Em primeiro lugar, foi necessário traduzir o questionário para as línguas oficiais de cada um dos países em estudo. Para a realização desta tarefa recorremos a uma empresa especializada para realizar a técnica de tradução comumente aceite como a mais rigorosa para este tipo de investigação – técnica de translation e back-translation. Após obtidos todos os questionários traduzidos foram realizados testes-piloto em todos os países da amostra para verificar a existência de alguma dúvida por parte dos respondentes resultante de algum enviesamento cultural da tradução. Recolhidos todos os contributos, estes foram submetidos à empresa e, após revisões de pormenores, obtivemos a versão final a ser aplicada nos 14 países. No total, o questionário LPI foi traduzido para 9 línguas oficiais, uma vez que já tínhamos na nossa posse a versão portuguesa, obtida pela mesma técnica de tradução e os autores do questionário tinham versões oficiais do questionário em Inglês e em Espanhol. A recolha de dados ocorreu entre 2009 e julho de 2013 e obtivemos uma amostra total, após o respectivo tratamento estatístico, de 1.628 questionários válidos. Os dados foram recolhidos em 54 instituições de ensino superior nos 14 países da amostra.

Para validar a utilização do questionário LPI foi utilizada a técnica estatística da Análise Factorial Confirmatória Multigrupos, com o método de estimação da Máxima Verossimilhança, de acordo com as indicações da literatura de referência internacional desta

área do saber. O resultado de todo o processo estatístico associado à validação do LPI determinou a não utilização do modelo original na nossa amostra. Conforme processo detalhado no Capítulo de Resultados o Modelo Final utilizado manteve a estrutura base do questionário inicial – 5 factores – contudo, 18 dos 30 itens não apresentaram validação estatística para serem utilizados num estudo comparado. O Modelo Final – LPI Transformado – apresentou resultados estatísticos que permitiram encontrar invariância deste modelo de 5 factores e 12 itens nos 14 países da amostra. Pelo que se pôde apurar, através da revisão de literatura, esta investigação é, até à data, a maior de sempre utilizando o questionário LPI, 3ª Edição, em número de países e traduções em simultâneo. Pelo facto, considera-se que a presente investigação apresenta um contributo relevante para toda a comunidade científica que pretenda utilizar este questionário em estudos comparados.

Após a verificação da propriedade do instrumento de recolha de dados para a investigação passou-se à análise estatística de todas as hipóteses formuladas. Tal como referido no início deste capítulo as hipóteses formuladas tiveram por objectivo a validação do modelo cultural postulado por House *et al.* (2004) na predição de comportamentos de gestão medidos pelo LPI em três vertentes: (a) Dimensões culturais; (b) Bandas culturais e (c) Clusters culturais.

Quanto às hipóteses formuladas relativamente às dimensões culturais (H1 a H5) verifica-se, conforme o Quadro 57 e Tabela 22, que nenhuma das hipóteses foi totalmente rejeitada, uma vez que todas as correlações apresentaram o sinal esperado. No entanto, apenas os resultados das hipóteses H1, H2 e H5 foram estatisticamente significativos. Os resultados do estudo confirmam que existe uma correcção positiva entre a dimensão cultural Colectivismo de Grupo e os factores do LPI “Inspirar uma Visão Partilhada”(IVP_T) e “Encorajar o Coração” (EOC_T). Para além das correlações identificadas ($r = .642, p < 0.05$) e ($r = .586, p < 0.05$), respectivamente, foi ainda possível determinar que esta dimensão cultural explica 34,3% do total de variância registada no factor IVP_T e 28,8% do factor EOC_T. Os resultados confirmaram igualmente a existência de uma correlação positiva entre a dimensão cultural Orientação para as Relações e o factor “Promover a Actuação dos Outros” (PAO_T). Para além da correlação identificada ($r = .642, p < 0.05$) foi ainda possível determinar que esta dimensão cultural explica 33,9% do total de variância registada no factor PAO_T.

Em função dos resultados apresentados pode concluir-se, na globalidade, que as dimensões culturais utilizadas no nosso estudo são um bom modelo preditivo dos comportamentos de

liderança medidos pelos Leadership Practices Inventory. Em apenas 2 dos 5 factores que compõem o LPI Transformado – “Modelar o Caminho” (MOC_T) e “Desafiar os Processos” (DOP_T), não foi possível encontrar uma componente explicativa da sua variabilidade baseada nas dimensões culturais consideradas.

O segundo bloco de hipóteses teve por objectivo a verificação da capacidade preditiva das Bandas culturais em cada uma das quatro dimensões culturais utilizadas (H1a, H1b, H1c, H2a, H2b, H2c, H3a, H3b, H3c, H4a, H4b, H4c, H5a, H5b, H5c).

As Hipóteses H1a, H2a, H3a, H4a e H5a foram formuladas numa abordagem geral de capacidade preditiva das Bandas culturais, uma vez que apenas se testou se os extremos das Bandas de cada uma das dimensões eram ou não preditivos da variabilidade de incidência dos comportamentos medidos pelos 5 factores transformados do LPI. Para as dimensões culturais em estudo, os extremos das Bandas estão plasmados na Tabela 5. De acordo com os critérios de House *et al.* (2004) os países que mais pontuam em cada uma das dimensões estão agrupados na Banda A.

De acordo com o Quadro 57 e Tabela 24, verificamos que todas as hipóteses foram confirmadas estatisticamente. Os respondentes pertencentes à Banda A na dimensão cultural Colectivismo de Grupo pontuaram significativamente mais do que os respondentes da Banda C nos factores IVP_T e EOC_T (H1a e H2a). Os respondentes da Banda A na dimensão cultural Assertividade pontuaram significativamente mais do que os respondentes pertencentes à Banda B no factor MOC_T (H3a). Os respondentes pertencentes à Banda D na dimensão cultural Controlo da Incerteza pontuaram significativamente menos que os respondentes da Banda A no factor DOP_T (H4a) e, por fim, os respondentes da Banda A na dimensão cultural Orientação para as Relações pontuaram significativamente mais do que os respondentes da Banda D no factor PAO_T (H5a).

Assim, pode concluir-se que, com base nos resultados apresentados, o modelo de bandas culturais numa lógica de extremos, para as dimensões culturais em estudo, é completamente preditivo de todos os factores de liderança medidos pelo LPI transformado.

As hipóteses H1b, H2b, H3b, H4b e H5b tiveram por objectivo fazer uma análise mais detalhada da capacidade preditiva das bandas culturais das dimensões em estudo na predição

de comportamentos de liderança nos 5 factores transformados. Para melhor se compreender o nosso objectivo apresentamos um exemplo genérico para o caso da relação esperada ser positiva. Se uma dimensão cultural está subdividida em três Bandas – Banda A, B e C – e se os países que pertencem à Banda A são os que pontuam mais elevado nessa dimensão, os países pertencentes à Banda B pontuam moderadamente nessa dimensão e os países pertencentes à Banda C são os que pontuam menos nessa dimensão, então, é de esperar que os países da Banda A incidam significativamente mais num factor transformado do LPI do que os países pertencentes às Bandas B e C e que os países pertencentes à Banda B pontuem significativamente mais nesse factor do que os pertencentes à Banda C.

De acordo com o Quadro 57 e Tabela 24, verificamos que as hipóteses H2b e H3b foram estatisticamente confirmadas e que as Hipóteses H1b, H4b e H5b foram parcialmente confirmadas. Os resultados desta análise mais detalhada à validade das Bandas culturais permitem concluir que: (1) A forma como os países estão agrupados por Bandas nas Dimensões culturais Colectivismo de Grupo e Assertividade são completamente preditivas da variabilidade de comportamentos de liderança medidos pelos factores de liderança transformados EOC_T e MOC_T, respectivamente; (2) os resultados nas restantes hipóteses sugerem que a organização dos países por Bandas nas Dimensões culturais Colectivismo de Grupo, Controlo de Incerteza e Orientação para as Relações não é a mais adequada para a predição de comportamentos de liderança medidos pelos factores transformados IVP_T, DOP_T e PAO_T.

De acordo com a proposta efectuada no Capítulo da Discussão - Quadro 58 - todas as hipóteses que não foram estatisticamente confirmadas (H1b, H4b e H5b) com base no modelo original, sê-lo-iam com base no modelo proposto.

A última etapa de análise à validade do modelo de Bandas culturais postuladas por House *et al.* (2004) teve por objectivo verificar a existência de semelhanças de incidência dos comportamentos de liderança medidos pelo LPI entre os países pertencentes às mesmas Bandas culturais em cada uma das dimensões culturais utilizadas na investigação. De acordo com o Quadro 54 e Tabelas 25 a 29, verificamos que todas as hipóteses foram parcialmente confirmadas.

Nas Hipóteses (H1c, H2c, H3c, H4c e H5c) verifica-se que a esmagadora maioria dos pares de combinações entre países pertencentes às mesmas Bandas culturais não apresentam diferenças significativas. Assim, apesar da existência de algumas combinações de países apresentarem diferenças significativas pode concluir-se que o modelo é válido para a maioria dos países que compõem a nossa amostra.

Em função dos resultados obtidos na análise relativa à validação do modelo de Bandas culturais apresentados por House *et al.* (2004) na predição de comportamentos de gestão/liderança medidos pelo LPI transformado, propomos que os investigadores que utilizem o modelo GLOBE para estudos interculturais considerem a proposta de reorganização das Bandas culturais apresentada no Quadro 58.

Como foi referido no início deste capítulo, o terceiro bloco de hipóteses teve como objectivo a verificação da validade do novo modelo de clusters culturais apresentado por House *et al.*, (2004). Na prossecução deste objectivo foram formuladas as Hipóteses H6, H7, H8, H9, H10, H11 e H12.

As hipóteses H6 e H7 foram parcialmente. Ou seja, não existe nenhum factor do questionário LPI transformado que seja culturalmente contingente ou universal nos oito clusters culturais em estudo. No entanto, existem um conjunto de combinações de clusters em que as práticas são culturalmente contingentes em todos os factores de liderança e um outro conjunto de combinações de clusters em que as práticas são universais em todos os factores de liderança.

A comparação de resultados que fizemos no Capítulo da Discussão relativamente a estas duas hipóteses (H6 e H7) permite-nos afirmar que o modelo de organização dos clusters culturais pelas diferentes dimensões de liderança GLOBE, são fortemente preditivas de comportamentos de liderança medidos pelo questionário LPI Transformado. Assim, pode concluir-se que, em função da amostra e do instrumento de recolha de dados utilizados, foi dado um importante contributo à comunidade científica promovendo a validação externa do modelo GLOBE, neste tópico específico.

As hipóteses H8 a H12 foram formuladas com o objectivo de aferir a validade da composição dos clusters culturais na predição de semelhanças de incidência de comportamentos de

liderança entre os países que compunham cada um dos oito clusters culturais utilizados na nossa investigação.

Se se fizer uma análise global aos resultados das Hipóteses H8 a H12 pode concluir-se que:

(1) O cluster da América Latina é muito homogéneo, uma vez que dos 5 factores em análise apenas se registam diferenças significativas entre os países deste cluster cultural no factor EOC_T. Mesmo neste factor apenas existem diferenças significativas entre o México e o Brasil. Assim, existe uma forte tendência de universalidade dos factores medidos pelo LPI no cluster da América Latina.

(2) O cluster cultural da Europa de Leste é moderadamente homogéneo. Três dos cinco factores são universais entre os países que o compõem. Os factores IVP_T, PAO_T e EOC_T são universais, enquanto que os factores MOC_T e DOP_T são contingentes. Na realidade, apenas não se conseguiu provar a universalidade do factor MOC_T devido a um detalhe estatístico, uma vez que o valor de p se encontra na zona de fronteira. Pode assim concluir-se que o cluster cultural da Europa de Leste apresenta fortes indícios de universalidade na predição de comportamentos de liderança medidos pelo LPI.

(3) O cluster cultural da Ásia do Sul é que menos apresenta semelhanças nas práticas de liderança entre todos os países que o compõem. Apenas existe semelhança entre todos os países no factor de liderança PAO_T. No entanto, se se considerarem apenas a Índia e a Indonésia, existe universalidade de práticas de liderança em todos os factores do LPI. Assim, pode concluir-se que a Tailândia apresenta especificidades que fazem com que, em termos preditivos de comportamentos medidos pelo LPI, este país não se enquadre devidamente no cluster da Ásia do Sul.

Em função dos resultados apresentados nas Hipóteses (H8 a H12) pode concluir-se que estes promovem, na sua maioria, uma validação externa do modelo de clusters culturais GLOBE.

Dos 14 países que integram a nossa amostra apenas a Tailândia pode ser considerado como não devidamente enquadrado no cluster da Ásia do Sul no modelo GLOBE. A investigação comprova, através destes resultados que os restantes 13 países estão integrados nos clusters certos para prever a variabilidade de incidência de comportamentos de gestão medidos pelo LPI Transformado.

No que diz respeito às variáveis de controlo apenas 5 revelaram ter alguma relevância na variabilidade de comportamentos de liderança. Essas variáveis são o Género, a Idade_T, os Anos de experiência profissional_T, a Religião e a Posição hierárquica da organização.

Relativamente à variável Género pode concluir-se que os homens incidem significativamente mais do que as mulheres na maioria dos factores transformados do LPI. A única excepção regista-se do factor Encorajar o Coração_T. Relativamente à variável Idade_T verifica-se que à medida que a idade aumenta o grau de incidência em todos os factores de liderança também aumenta, independentemente de existirem algumas comparações não estatisticamente significativas. A mesma conclusão pode ser retirada relativamente à variável Anos de experiência profissional_T.

Relativamente à variável Religião pensa-se ter encontrado resultados interessantes e que deverão ser objecto de análise em investigações futuras. Por um lado, conclui-se que os respondentes pertencentes às religiões que derivam do Cristianismo – Católica, Protestante e Ortodoxa – têm incidências de comportamentos de liderança na maioria dos factores de liderança transformados estatisticamente semelhantes. A única excepção diz respeito ao factor Inspirar uma Visão Partilhada_T. Por outro lado, verifica-se de uma forma consistente que os respondentes das religiões Islâmica e Hindú são os que mais pontuam em todos os factores de liderança. Em função destas conclusões pensa-se que a influência da religião na variabilidade dos comportamentos de liderança deve começar a ser tomada em consideração nos estudos de Liderança Intercultural.

A investigação demonstra igualmente que, salvo pequenas excepções, quanto mais elevada for a Posição Hierárquica ocupada pelos respondentes na sua organização maior é a incidência em todos os comportamentos de gestão/liderança medidos pelo LPI Transformado.

7.2. Contributos para a comunidade científica

Em primeiro lugar, a presente investigação vem colmatar a inexistência de estudos de grande dimensão, em termos de número e diversidade de países que constituem a amostra, que utilizem em simultâneo o Leadership Practices Inventory desenvolvido por Kouzes e Posner

(2003) e o modelo cultural apresentado por House *et al.* (2004). Pelo que se conhece esta investigação é a maior de sempre, em termos de amostra de países, que combina estes dois modelos.

Em segundo lugar, a investigação tenta responder à necessidade de, por um lado, promover a validação externa do Modelo cultural desenvolvido por House *et al.*, (2004), pedida por vários autores, como por exemplo Hofstede (2010) e, por outro, considerar a cultura como um factor fundamental na investigação de comportamentos de gestão/liderança (Guthey e Jackson, 2011). A investigação conseguiu provar que existem dimensões culturais do Modelo cultural de House *et al.* (2004) que são preditivas de comportamentos de gestão/liderança medidos pelo LPI. A dimensão cultural Colectivismo de Grupo é preditiva dos comportamentos de liderança “Inspirar uma Visão Partilhada_T” e “Encorajar o Coração_T”, enquanto que a dimensão cultural Orientação para as Relações é preditiva dos comportamentos de liderança “Promover a Actuação dos Outros_T”.

Em terceiro lugar, e numa perspectiva mais específica de validação externa do Modelo cultural de House *et al.* (2004), a investigação procura colmatar dois “gaps” existentes na lideratura: (1) validação das “bandas” culturais na predição de variabilidade de comportamentos de liderança; (2) validação dos clusters culturais na predição de variabilidade de comportamentos de liderança.

Relativamente às “Bandas” culturais em que cada uma das dimensões culturais está subdividida propomos uma reorganização das mesmas. Esta proposta consta do Quadro 58 do Capítulo Discussão. Com esta reorganização, 12 das 16 hipóteses formuladas relativamente às “Bandas” seriam estatisticamente confirmadas. Enquanto que com o modelo original apenas foi possível confirmar estatisticamente 7 das 16 hipóteses. É relevante realçar que, tal como foi apresentado ao longo deste trabalho, nenhuma das 16 hipóteses foi estatisticamente refutada, as hipóteses que não foram estatisticamente confirmadas na íntegra foram todas parcialmente confirmadas.

Dado que o estudo incorpora aproximadamente 25% da amostra dos países contidos no estudo de House *et al.* (2004), pensa-se que a proposta apresentada tem consistência estatística para poder ser utilizada em futuras investigações na área da Liderança Intercultural.

Relativamente aos clusters culturais, a investigação confirmou que os países estão na sua esmagadora maioria inseridos nos clusters culturais certos. Dos oito clusters estudados, apenas detectamos uma desconformidade no cluster cultural da Ásia do Sul (Tailândia) na predição da variabilidade de comportamentos de liderança. Assim, pensa-se ter contribuído para a validação externa do modelo de clusters culturais apresentados por House *et al.* (2004), na predição de comportamentos de liderança.

Em quarto lugar, a investigação procurou validar o Questionário Leadership Practices Inventory, para a sua utilização em estudos interculturais com grandes amostras em termos de número de países. Da análise psicométrica efectuada pode concluir-se que o questionário na sua versão original não apresenta as características desejadas para estudos interculturais, no entanto, a versão resultante da investigação demonstrou ser válida e equivalente em termos estatísticos para comparar os 14 países da nossa amostra. Assim, propõe-se que investigações futuras que pretendam utilizar o LPI como instrumento de recolha de dados utilizem a versão por nós obtida, que designámos por LPI Transformado. Esta versão é composta pelos 5 factores originais, no entanto, apenas se recomenda a utilização dos 12 items que resistiram à análise estatística efectuada.

Por fim, em resultado da presente investigação foram apresentados e publicados cinco Proceedings em Conferências Internacionais, com sistema de revisão “*double blind review*”, uma das quais com publicação futura de Abstract na Base de Bados *ISI Web of Knowledge*. Foi igualmente publicado um artigo numa das revistas de gestão mais importantes da China, com factor de Impacto Chinês.

7.3. Limitações e Orientações futuras

Tal como em qualquer projecto de investigação existem limitações que podem ser apontadas à presente investigação. Eis uma sùmula das que se consideram mais relevantes:

- (1) O projecto apenas considerou 14 dos 62 países que deram origem ao Modelo Cultural de House *et al.* (2004), pelo que apenas foi considerada aproximadamente 25% da amostra global;

- (2) Apenas foram estudadas 4 das 9 dimensões culturais do Modelo de House *et al.* (2004), uma vez que o modelo original tem 9 dimensões culturais com dois tipos de scores para cada uma delas;
- (3) O número de questionários recolhidos por país pode ser considerado, em alguns casos, reduzido para o tipo de testes estatísticos efectuados, nomeadamente no que diz respeito à validação do Leadership Practices Inventory;
- (4) Apenas foram recolhidos dados de mestrandos na área da gestão, pelo que os nossos resultados não podem ser generalizados para as populações em causa;
- (5) Apesar de todo o esforço efectuado em termos estatísticos para evitar o enviesamento cultural dos instrumentos de recolha de dados, nunca se pode garantir, neste tipo de estudos, que o mesmo foi completamente debelado.

Quanto a propostas ou orientações para investigação futura gostaríamos de relevar as seguintes:

- (1) Realização de estudos interculturais com uma combinação de países diferente da utilizada por forma a se corroborar ou não os resultados alcançados e assim, dar início a um processo longo de validação externa do Modelo Cultural de House *et al.* (2004) que urge alcançar;
- (2) Realização de estudos interculturais que validem a reorganização proposta para as “Bandas” em que os países estão agrupados por dimensão cultural no Modelo de House *et al.* (2004);
- (3) Realização de estudos interculturais de larga escala com o Leadership Practices Inventory, 3ª Edição, por forma a encontrar-se uma estrutura que possa ser utilizada universalmente neste tipo de estudos. Para tal, propõe-se que seja utilizada a versão estatisticamente validada e designada por Leadership Practices Inventory Transformado;

- (4) Realização de estudos que se focalizem na validação das semelhanças encontradas, apenas teoricamente, entre os factores do LPI e as dimensões de liderança (CLT) apresentadas por House *et al.*, (2004);
- (5) Consideração das variáveis de controlo, nomeadamente género, idade, experiência profissional e religião no modelo explicativo da variabilidade de comportamentos de liderança, uma vez que na presente investigação apenas se considerou a cultura como variável explicativa. Tal como referido ao longo deste trabalho, esta opção de apenas considerar a cultura como variável explicativa teve como propósito a verificação da força preditiva do Modelo cultural de House *et al.*, (2004) *per se*. Destas variáveis sugere-se que a comunidade científica preste especial atenção à potencial importância da religião como factor explicativo da variabilidade de comportamentos de gestão/liderança, algo que não tem sido de todo considerado nos estudos conhecidos.

Por fim, gostaríamos de referir que encaramos esta investigação não como um fim em si, mas sim como o início do que se deseja ser uma longa caminhada no mundo da investigação científica.

BIBLIOGRAFIA

Abu-Tineh, A. M., Khasawneh, S. A. e Al Omari, A. A. (2008), Kouzes and Posner's transformational leadership model in practice, *Leadership & Organization Development Journal*, 29(8), 648-660.

Adsit, D. J., London, M., Crom, S. e Jones D. (1997), Cross-cultural differences in upward ratings in a multinational company, *International Journal of Human Resource Management*, 8, 385-401.

Aimar, S. e Stough, S. (2007), Leadership: Does the culture matter? Comparative practices between Argentina and United States of America, *Academy of Educational Leadership Journal*, 11 (3), 9-43.

Anand, R. (2010), Emotional Intelligence and Its Relations with Leadership Practices, *International Journal of Business and Management*, 5(2), 65-76.

Anand, S., Hu, J., Liden, R. C e Vidyarthi, P R. (2011), Leader-Member Exchange: Recent Research Findings and Prospects for the Future, em A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson e M. Uhl-Bein (Eds), *The Sage Handbook of Leadership*, London: SAGE Publications Ltd., 311-325.

Anderson, J. C. e Gerbin, D. W. (1988) Structural Equation Modelling in Practice: A Review and recommended two-step approach, *Psychological Bulletin*, (3)3, 411-423.

Antonakis, J. (2011), Predictors of Leadership: The Usual Suspects and the Suspect Traits, em A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson e M. Uhl-Bein (Eds). *The Sage Handbook of Leadership*, London: SAGE Publications, Ltd., 270-285.

Antonakis, J., Ashkanasy, N. M. e Dasborough, M. T. (2009), Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247-261.

Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J. A. e Dragsgow, F. (2000), The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measure leader behaviors, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.

Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z. e McGue, M. (2006), The determinants of leadership role occupancy: genetic and personality factors, *The Leadership Quarterly*, 17(1), 1-20.

Arvey, R. D., Zhang, Z., Avolio, B. J. e Krueger, R. F. (2007), Developmental and genetic determinants of leadership role occupancy among women, *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 693-706.

Askanasy, N., Gupta, V., Mayfield, M. S. e Trevor-Roberts, E.(2004), Future Orientation, em R. J. House, P. G. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, e V. Gupta (Eds), *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, CA: Sage, 282-342.

Avolio, B. J. (1999), *Full leadership development: building vital forces in organizations*. Newbury Park, CA: Sage.

Banutu-Gomez, M. B. (2011), The Influence of the Leadership Practice “Inspiring a Shared Vision” on Group Norms in the Organizational Culture of Financial Institutions, in the Gambia, West Africa, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 17(1), 156-167.

Barnlund, D. C. (1962), Consistency of emergent leadership in groups with changing tasks and members, *Speech Monographs*, 29, 45-52.

Barret, P. (2007), Structural equation modelling: Adjusting model fit, *Personality and Individual Differences*, 42(5), 815-824.

Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990), *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*, Third Edition, New York: Free Press.

Bass, B. M. (1995), Theory of transformational leadership redux, *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.

Bass, B. M. (1997), Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.

Bass, B. M. (1999), Two decades of research and development in transformational leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

Bass, B. M. e Avolio, B. J. (1990), Developing transformational leadership: 1992 and beyond, *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.

Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993), Transformational leadership and organizational structure, *International Journal of Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.

Bass, B, M e Bass, R. (2008), *The Bass Handbook of Leadership*. New York: Free Press.

Bass, B. M. e Riggio, R. E. (2006), *Transformational Leadership*, 2nd Edition, Mahwan, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bauer, T. N. e Green, S. G. (1996), Development of leader-member Exchange: a longitudinal test, *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.

Bell, B. S. e Kozlowsky, S. W. J. (2002), A typology of virtual teams: implications for effective leadership, *Group Organizational Management*, 27(1), 14-49.

Bennis, W. G. e Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper e Row.

Berry, J. W. (1969), On cross-cultural comparability, *International Journal of Psychology*, 4, 119-228.

Billim, E. (2010), Adaptation of the Leadership Practices Inventory (LPI) to Turkish, *Education and Science*, 35, 143-157.

Bird, C. (1940), *Social psychology*. New York: Appleton-Century.

Bligh, M. C. (2011), Followership and Follower-Centred Approaches, em A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson e M. Uhl-Bein (Eds), *The Sage Handbook of Leadership*, London: SAGE Publications, Ltd., 425-436.

Bligh, M. C., Kohles, J. C. e Pillai R. (2011), Romancing Leadership: Past, present and future, *The Leadership Quarterly*, 22, 1058-1077.

Bligh, M C. e Meindl, J. R. (2004), The cultural ecology of leadership: An analysis of popular leadership books, em D. M. Messick e R. M. Kramer (Eds), *The psychology of leadership: New perspectives and research*, LEA Press, 11-52.

Boeker, W. (1997), Strategic change: the influence of managerial characteristics and organizational growth, *Academy of Management Journal*, 40(1), 152-171.

Boyacigiller, N. A., Kleinberg, J., Phillips, M. E. e Sackmann, S. A. (2003), Conceptualizing culture: Elucidating the streams of research in international cross-cultural management, em B.J. Punnet e Shenkar O., (Eds.), *Handbook for International Management Research*, Second Edition: University of Michigan Press, 99-167.

Breward, K., Breward, M. e Higgins, C. (2011), Diversity issues in information technology education: the role of cultural values in predicting training preferences a subsequent training effectiveness, *Review of Business Research*, 11(2), 9-38.

Bryman, A. (1992), *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.

Bu, N., Craig, T. J. e Peng, T. K. (2001), Acceptance of supervisory direction in typical workplace situations: A comparison of US, Taiwanese and PRC employees, *International Journal of Cross-Cultural Management*, 1, 131-152.

Burns, J. M. (1978), *Leadership*. New York: Harper e Row.

Burke C. S., DiazGranados, D. e Salas E. (2011). Team Leadership: A Review and Look Ahead, em A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson e M. Uhl-Bein (Eds), *The Sage Handbook of Leadership*, London: SAGE Publications, Ltd., 338-351.

Carl, D., Gupta, V. e Javidan, M. (2004), Power Distance, em R. J. House, P. G. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, e V. Gupta (Eds), *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, CA: Sage, 513-563.

Carless, S. A. (2001), Assessing the Discriminant Validity of the Leadership Practices Inventory, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 233-239.

Carless, S., Wearing, A. e Mann, L. (2000), A short measure of transformational leadership, *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.

Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A. e Sanders, W. G. (2004), Upper echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of top management team composition, *Journal of Management*, 30, 749-778.

Carson, J. B. e Teluk, P.E. (2007), Leadership from within: a look at leadership roles in teams, Paper presented at *Academy of Management Meeting*, Philadelphia, PA.

Carson, J. B., Tesluk, P. E. e Marrone, J. A. (2007), Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and Performance, *Academy of Management Journal*, 50, 1217-1234.

Casimir, G. e Waldman, D. A. (2007), A Cross Cultural Comparison of the Importance of Leadership Traits for Effective Low-level and High-level Leaders, *International Journal of Cross Cultural Management*, 7 (1), 47-60.

Catana, D., Pucko, D. e Krzykal-Schaefer, R. (2013), How future managers view societal culture: A comparison across seven CEE countries, *Journal for East European Management Studies*, 4, 463-481.

Cattel, R. (1950), The principal culture patterns in the syntax dimensions of existing nations, *Journal of Social Psychology*, 32, 215-253.

Caza A. e Jackson, B. (2011), Authentic Leadership, em A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson e M. Uhl-Bein (Eds), *The Sage Handbook of Leadership*, London: SAGE Publications, Ltd., 352-364.

Certo, S. T., Lester, R. H., Dalton, C. M. e Dalton, D. R. (2006), Top management teams, strategy and financial performance: a meta-analytic examination, *Journal of Management Studies*, 43(4), 813-839.

Chand, M. e Ghorbani, M. (2011), National culture, networks and ethnic entre preneurship: A comparison of the Indian and Chinese immigrants in the USA, *International Business Review*, 20, 593-606.

Chemers, M. M. (1997), *An integrative theory of leadership*. London: Lawrence Erlbaum.

Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Alen, D. e Rosen, B. (2007), A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams, *Journal of Applied Psychology*, 92, 331-346.

Chen, H. e Baron, M. (2007), Psychometric Properties of the Chinese Leadership Practices Inventory, *International Journal of Nursing Education Scholarship*, 4(1), Article 23.

Conger, J. A. (1989), *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Conger, J. A. (1990), The dark side of leadership, *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.

Conger, J. A. (2011), Charismatic Leadership, em A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson e M. Uhl-Bein (Eds), *The Sage Handbook of Leadership*, London: SAGE Publications, Ltd., 86-117.

Conger, J. A. e Kanungo, R. N. (1987), Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings, *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.

Conger, J. A. e Kanungo, R. N. (1994), Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement, *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 429-432.

Conger, J. A. e Kanungo, R. N. (1998), *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Cunha, M. P. e Rego A. (2005), *Liderar*. Lisboa: Editora Dom Quixote.

Currant, P. J., West, S. G. e Finch, J. F. (1996), The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis, *Psychological Methods*, 1(1), 16-29.

Daniel, S. J., Cieslewicz, J. K. e Pourjalali, H. (2012), The Impact of National Economic Culture and Country-Level Institutional Environment on Corporate Governance Practices, *Management International Review*, 52, 365-394.

Danserau, F., Graen, G. e Haga, W. J. (1975), A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role making process, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.

Dasborough, M. T. e Askanasy, N. M. (2005), Follower emotional reactions to authentic and inauthentic leadership influence, em W. L. Gardner, B. J. Avolio e F. O. Walumbwa (Eds), *Authentic leadership theory and practice: origins, effects and development*, Vol.3, New York: Elsevier, 281-300.

Day, D. V., Gron, P. e Salas, E. (2004), Leadership capacity in teams, *The Leadership Quarterly*, 15(6), 857-880.

Debus, M. E., Probst, T. M., Koning, C. J. e Kleinmann, M. (2012), Catch Me If I Fall! Enacted Uncertainty Avoidance and the Social Safety Net as Country-Level Moderators in the Job Insecurity-Job Attitudes Link, *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 690-698.

Den Hartog, D. N. (2004). Assertiveness, em R. J. House, P. G. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, e V. Gupta (Eds), *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, CA: Sage, 395-436.

Den Hartog, D. N. e Dickson, M. W. (2004), Leadership and culture, em J. Antonakis, A. T. Cianciolo & R. J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership*, Thousand Oaks: Sage, 249-278.

Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J. e Ruiz-Quintanilla, S. A. (1999), Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of

charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.

Denis, J. L., Langley, A. e Rouleau, L. (2005), Rethinking leadership. In E. Ferlie, L. E. Lynn, Jr e C. Pollitt (Eds). *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford: Oxford University Press, 446-467.

Denis, J. L., Langley, A. e Rouleau, L. (2005), Strategizing in pluralistic contexts: rethinking theoretical frames, *Human Relations*, 60(1), 179-215.

Denis, J. L., Kisfalvi, V. Langley, A. e Rouleau, L. (2011), Perspectives on Strategic Leadership, em A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson e M. Uhl-Bein (Eds). *The Sage Handbook of Leadership*, London: SAGE Publications, Ltd., 71-85.

Díaz-Sáenz, H. R. (2011), Transformational Leadership, em A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson e M. Uhl-Bein (Eds). *The Sage Handbook of Leadership*, London: SAGE Publications, Ltd., 299-310.

Dickson, M. W., Den Hartog, D. N. e Castano, N. (2009), Understanding leadership across cultures, em R. S. Bhagat e R. M. Steers (Eds), *Cambridge Handbook of Culture, organizations, and Work*, Cambridge: Cambridge University Press, 219-244.

Dickson, M. W., Den Hartog, D. N. e Mitchelson, J. K. (2003), Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress and raising new questions, *The Leadership Quarterly*, 14, 729-768.

Dickson, M. W., Castano, N., Magomaeva, A. e Den Hartog, D. N. (2012), Conceptualizing leadership across cultures, *Journal of World Business*, 47, 483-492

Dorfman, P. W. (1996), International and cross-cultural leadership, em B. J. Punnet e O. Shenkar (Eds.), *Handbook for international management research*, Oxford: Blackwell, 267-349.

Dorfman, P. W. (1997), Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures, *The Leadership Quarterly*, 8(3), 233-274.

Dorfman, P. W. (2003). International and cross-cultural leadership research, em B. J. Punnet e Shenkar O., (Eds.), *Handbook for International Management Research*, Ann Harbor: University of Michigan Press, 265-355.

Dorfman, P. W. (2004). International and cross-cultural leadership research, em B. J. Punnet e O. Shenkar (Eds.), *Handbook for international management research*, (2ª Ed.), Ann Arbor: University of Michigan Press, 267-349.

Dorfman, P. W., Hanges, P. J. and Brodbeck, F. C. (2004), Leadership and cultural variation, em R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman e V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, CA: Sage, 395-436.

- Dorfman, P. W. e House R. J (2004), Cultural influences on organizational leadership: Literature Review, Theoretical Rationale, and GLOBE Project Goals, em R. J. House, P J. Hanges, M. Javidan e V. Gupta (Eds.), *Culture Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 51-73.
- Dorfman, P. W. e Howell, J.P. (1988), Dimensions of national culture and effective leadership patterns, *Advances in Comparative Management*, 3, 127-150.
- Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A. e House, R. (2012), GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership, *Journal of World Business*, 47, 504-518.
- Drustak, V. U. e Wheeler, J. V. (2003), Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing in teams, *Academy of Management Journal*, 46, 435-457.
- Dunn, M. W., Dastoor, B. e Sims, R. L. (2012), Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Perspective, *Journal of Multidisciplinary Research*, 4(1), 45-59.
- Eagly, A. H. e Carli, L. L. (2004), Women and Men as Leaders, em J. Antonakis, A. T. Cianciolo e R. J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership*, Thousand Oaks: Sage, 279-301.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. e Van Engen, M. (2003), Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men, *Psychological Bulletin*, 95, 569-591.
- Eagly, A. H. e Johnson, B. T. (1990), Gender and leadership styles: A meta-analysis, *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Early, P. C. (1989), Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China, *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 565-581.
- Eby, L. T. e Dobbins, G. H. (1997), Collectivistic orientation in teams: An individual and group-level analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 275-295.
- Edmondson, A. C. (2003), Psychological safety and learning behavior in teams, *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Eigel, K. M. e Kuhnert, K. W. (2005), Authentic development: leadership development level and executive effectiveness, em W. L. Gardner, B. J. Avolio e F. O. Walumbwa (Eds.). *Authentic leadership theory and practice: origins, effects and development*, Vol.3, New York: Elsevier, 357-385.
- Eisenbeiss S. A. van Knippenberf, D. e Boerner S. (2008), Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles, *Journal of Applied Psychology*, 93, 1438-1446.
- Eisenhardt, K. M. e Bourgeois III, L. J. (1988), Politics of strategic decision making in high-velocity environments: toward a midrange theory, *Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770.

Ensley, M. D., Pearson, A., e Pearce, C. L. (2003), Top management team process, shared leadership and new venture performance: a theoretical model and research agenda, *Human Resource Management Review*, 13, 329-346.

Ergeneli, A., Gohar, R. e Temirbekova, Z. (2007), Transformational leadership; Its relationship to culture value dimensions, *International Journal of Intercultural Relations*, 31 (6), 703-724.

Elenkov, D. S. e Manev, I. M. (2009), Senior expatriate leadership effects on innovation and the role of cultural intelligence, *Journal of World Business*, 44, 357-369.

Evans, M. G. (1970), The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship, *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.

Euwema, M. C., Wendt, H., e Van Emmerik, H. (2007), Leadership styles and group organizational citizenship behaviour across cultures, *Journal of Organizational Behavior*, 28, 1035-1057.

Fiedler, F. E. (1964), A contingency model of leadership effectiveness, em L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, Vol.1, New York: Academic Press, 149-190.

Fiedler, F. E. (1967), *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Fiedler, F. E. (1986), The contribution of cognitive resources to leadership performance, *Journal of Applied Social Psychology*, 16, 532-548.

Fiedler, F. E. (1995), Cognitive resources and leadership performance, *Applied Psychology – An international Review*, 44, 5-25.

Fiedler, F. E. e Garcia, J. E. (1987), *New approaches to effective leadership. Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.

Field, A. (2009), *Discovering statistics using SPSS*, Third Edition, Thousand Oaks, CA: Sage.

Field, R. H. G. (1979), A critique of the Vroom-Yetton contingency model of leadership behavior. *Academy of Management Review*, 4, 249-257.

Fields, D. L. e Herold, D. M. (1997), Using the Leadership Practices Inventory to Measure Transformational and Transactional Leadership, *Educational and Psychological Measurement*, 57, 569-579.

Finney, S. J. e DiStefano, C. (2006), Non-normal and Categorical data in structural equation models, em G. R. Hancock e R. O. Mueller (Eds.). *Structural equation modelling: a second course*, Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, 269-314.

Fisher, R. e Fontaine, J. R. J. (2011), Methods for Investigating Structural Equivalence, em D. Matsumoto e F. J. R. Van de Vijver (Eds.), *Cross-cultural Research Methods in Psychology*, Cambridge: Cambridge University Press, 179-215.

Fleishman, E. A. (1953), The description of supervisory behaviour, *Personnel Psychology*, 37, 1-6.

Fornell, C. e Larcker, D. F. (1981), Evaluating SEM with Unobserved variables measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.

Galvin, B. M., Waldman, D. A. e Balthazard, P. (2010), Visionary communications qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma, *Personnel Psychology*, 63(3), 509-537.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C. Davis, K. M. e Dickens, M. P. (2011), Authentic leadership: A review of the literature and research agenda, *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.

Gelfand, M. J., Bhawuk, D. P. S., Nishii, L. H. e Bechtold (2004), Individualism and Collectivism, em R. J. House, P. G. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, e V. Gupta (Eds), *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, CA: Sage, 438-513.

Gelfand, M. J., Erez, M. e Aycan, Z. (2007), Cross-Cultural Organizational Behavior, *Annual Review of Psychology*, 58, 20.1-20.35

Gestner, C. R. e Day, D. V. (1997), Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlate and construct issue, *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.

Gibb, C. A. (1947), The principles and traits of leadership, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 42, 267-284.

Gibson, C. B. (1995), An investigation of gender differences in leadership across four countries, *Journal of International Business Studies*, 26(2), 225-279.

Gibson, C. B. (1999), Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures, *Academy of Management Journal*, 42, 138-152.

Gibson, C. B., Maznevsky, M. L. e Kirkman, B. L. (2009), When does culture matter?, em Rabi S. Bhagat e Richard M. Steers (Eds), *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*, Cambridge: Cambridge University Press, 46-68.

Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1998), *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

Gomez, C., Kirkman, B. L. e Shapiro, D. L. (2000), The impact of collectivism and in-group/out-group membership on the evaluation generosity of team members, *Academy of Management Journal*, 43(6), 1097-1106.

Graen, G. e Cashman, J. F. (1975), A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach, em J. G. Hunt e L. L. Larson (Eds), *Leadership frontiers*. Kent, OH: Kent State University Press.

- Graen, G. B., Hui, C., Wakabayashi, M. e Wang, Z. M. (1997), Cross-cultural research alliances in organizational research, em P. C. Early e M. Erez (Eds.), *New perspectives on industrial/organizational psychology*, San Francisco: New Lexington Press, 160-189.
- Gray, P. B. e Campbell, B. C. (2009), Human male testosterone, pair-bonding and fatherhood, em P. T. Ellison e P. B. Gray (Eds), *Endocrinology of social relationships*, Cambridge, MA: Harvard Business Press, 270-293.
- Guthey, E. E Jackson, B. (2011), Cross-Cultural Leadership revisited, em A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson e M. Uhl-Bien (Eds). *The SAGE Handbook of Leadership*, London: SAGE Publications Ltd., 165-178.
- Gupta, V. e Hanges, P. (2004), Regional and Climate Clustering of Societal Clusters, em R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman e V. Grupta (Eds.), *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, CA: Sage, 178-218.
- Hader, S. e Gabler, S. (2003), Sampling and Estimation, em J. A. Harkness, F. J. R. Van de Vijver e P. P. Mohler (Eds), *Cross-Cultural Survey Methods*: John Wiley & Sons, Inc., 117-134.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J. e Anderson R. E. (2010), *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, Seventh Edition, Upper Saddle River: Pearson Education.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J. e Anderson R. E. (2009), *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, Seventh Edition, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J. e Anderson R. E. (2005), *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, Second Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R L. e Black, W. C. (1998), *Multivariate data analysis*. 5ª Edição, London: Prentice-Hall.
- Haire, M., Ghiselli, E. e Porter, L. (1996), *Managerial Thinking: An international study*. New York: Wiley.
- Hall, E. T. (1959), *The Silent Language*. New York: Doubleday.
- Hall, E. T. (1981), *The Silent Language*. New York: Doubleday.
- Hall, E. T. e Hall, M. R. (1990), *Understanding Cultural Differences: Germans, French, and Americans*, Yarmouth, Maine: Intercultural Press.
- Halpin, A. W. e Winer, B. J. (1957), A factorial study of the leader behavior descriptions, em R. M. Stodgill e A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*, Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research

Halvin, A. W. (1957) *Leader Behavior Description Questionnaire – Self*, Fisher College of Business, The Ohio State University, Columbus, OH 43210.

Hambrik, D. C. (1989), Guest editor's introduction: putting top managers back in the strategy picture, *Strategic Management Journal*, 10(1), 5-15.

Hambrik, D. C. e Mason, P. A. (1984), Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.

Hanges, P. J., Dickson, M. W. e Sipe M. T. (2004), Rationale for GLOBE Statistical Analysis, em R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman e V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, CA: Sage, 219-233.

Harkness, J. (2003), Questionnaire Translation, em J. A. Harkness, F. J. R. Van de Vijver e P. P. Mohler (Eds), *Cross-Cultural Survey Methods*, John Wiley & Sons, Inc., 35-56.

Harkness, J., Van de Vijver, F. J. R. e Johnson T. P. (2003), Questionnaire Design in Comparative Research, em J. A. Harkness, F. J. R. Van de Vijver e P. P. Mohler (Eds), *Cross-Cultural Survey Methods*, John Wiley & Sons, Inc., 19-34.

Harms, P. D. e Credé, M. (2010), Emotional intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5-17.

Hater, J. J. e Bass, B. M. (1988), Superior's evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership, *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 695-702.

Henderson, J. E. e Hoy, W. K. (1983), Leader authenticity: the development and test of an operational measure, *Educational and Psychological Research*, 3(2), 63-75.

Herold, D. e Fields, D. (2004). Making sense of subordinate feedback for leadership development: Confounding effects of job role and organizational rewards, *Group and Organization Management*, 29(6), 686-701.

Hersey, P. e Blanchard, K. H. (1977), *The management of organizational behaviour*, Third Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hempill, J. K. e Coons, A. E. (1957), Development of the leader behavior description questionnaire, em R. M. Stodgill e A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

Hersey, P. e Blanchard, K. H. (1988), *The management of organizational behaviour*, Fifth Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hirokawa, R. Y. (1980), A comparative analysis of communication patterns within effective and ineffective decision-making groups, *Communication Monographs*, 47, 312-321.

Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work related values*, London: Sage.

Hofstede, G. (2001), *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Second Edition, Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G. (2003), *Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental*, Edições Sílabo.

Hofstede, G. (2006), What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondent' minds, *Journal of International Business Studies*, 37, 882-896.

Hofstede, G. (2010), The GLOBE debate: Back to relevance, *Journal of International Business Studies*, 41, 1339-1346.

Hofstede, G. e Bond, M. H. (1984), Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's Value Survey, *Journal of Cultural Psychology*, 15(4), 417-433.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. e Minkov, M. (2010), *Cultures and Organizations: Software of the mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, (3ªEd.), New York: McGraw-Hill.

Hofstede, G., Hilal, A. V. G., Malvezzi, S., Tanure B. e Vinken, H. (2010), Comparing Regional Cultures Within a Country: Lessons From Brazil, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 41(3), 336-352

Hollander, E. P. (1995), Ethical challenges in the leader-follower relationship, *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 55-65.

Holtgraves, T. (1997), Styles of language use: Individual and cultural variability in conversational indirectness, *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 624-637.

House, R. J. (1971), A path goal theory of leader effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.

House, R. J. (1977), A 1976 theory of charismatic leadership, em J. G. Hunt e L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 189-207.

House, R. J. (1996), Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy and a reformulated theory, *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.

House, R. J. (1999), Weber and the neo-charismatic leadership paradigm: A response to Beyer, *The Leadership Quarterly*, 10(4), 563-574.

House, R. J. e Aditya, R. N. (1997), The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.

House, R. J., Hanges, P. G., Javidan, M. Dofman, P. W. e Gupta V. (2004), *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- House, R. J., Javidan, M., Hanges, P. G., Dorfman, P. W., & Luque, M. F. S. (2014), *Leadership Across Cultures: The GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- House, R. J. e Mitchell, T. R. (1974), Path-goal theory of leadership, *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- House, R. J. e Javidan, M. (2004), Overview of Globe, em R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman e V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, CA: Sage, 9-28.
- House, R. J., Spangler, D. e Woycke, J. (1991), Personality and charisma in the US presidency: A psychological theory of leader effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.
- House, R. J., Wright, N. S. e Aditya, R. N. (1997), Cross Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory, em P. C. Early e M. Erez (Eds.), *New perspectives on industrial/organizational psychology*, San Francisco: New Lexington Press, 535-625.
- Howell, J. P., Bowen D., Dorfman, P. W., Kerr, S. e Podsakoff, P. M. (1990), Substitutes for leadership: Effective alternatives to ineffective leadership, *Organizational Dynamics*, (summer), 21-38.
- Hunt, J. G. (1999), Transformational/Charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay, *The Leadership Quarterly*, 10(2), 129-144.
- Ilies, R., Gerhardt, M. W. e Le, H. (2004), Individual differences in leadership emergence: integrating meta-analytic findings and behavioural genetics estimates, *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 207-219.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D. e Morgeson, F. P. (2007), Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- Inglehart, R. (1997), *Modernization and Postmodernization: Cultural Economic, and Political Change in 43 Societies*, Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Inglehart, R. e Baker, W. (2000), Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values, *American Sociological Review*, 65(1), 19-51.
- Jackson, S. (2000), A qualitative evaluation of shared leadership barriers, drivers and recommendations, *Journal of Management in Medicine*, 14(3/4), 166-178.
- Jacobsen, C. e House, R. J. (2001), Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests, *The Leadership Quarterly*, 12, 75-112.
- Jaeger, A. M. (1986), Organization development and national culture: Where's the fit? *Academy of Management Review*, 11(1), 178-190.

- Jarzabkowski, P. (2003), Strategic Practices: an activity theory perspective on continuity and change, *Journal of Management Studies*, 40(1), 23-56.
- Jarzabkowski, P. e Searle, R. H. (2004), Harnessing diversity and collective action in the top management team, *Long Range Planning*, 37(5), 399-419.
- Jaskyte, K. (2011), Predictors of Administrative and Technological Innovations in Nonprofit Organizations, *Public Administration Review*, 71(1), 77-86.
- Javidan, M. (2004), Performance Orientation, em R. J. House, P. G. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman e V. Gupta (Eds), *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, CA: Sage, 239-281.
- Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. G., e de Luque, M. S. (2006), Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches, *Journal of International Business Studies*, 37, 897-914.
- Jenkins, W. O. (1947), A review of leadership studies with particular reference to military problems, *Psychological Bulletin*, 44, 54-79.
- Jensen, S. M. e Luthans, F. (2006a), Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees's attitudes, *Leadership and Organizational Development Journal*, 27(8), 646-666.
- Jensen, S. M. e Luthans, F. (2006b), Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership, *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254-275.
- Jung, D. I., Bass, B. M. e Sosik, J. J. (1995), Bridging leadership and culture: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures, *Journal of Leadership Studies*, 2, 3-18.
- Kabasakal H e Bodur M. (2004), Humane Orientation in Societies, Organizations and Leader Attributes, em R. J. House, P. G. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, e V. Gupta (Eds). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, CA: Sage, 564-601.
- Kasabakal, H., Dastmalchian, A., Karacay, G. e Bayraktar, S. (2012), Leadership and culture in the MENA region: An analysis of the GLOBE Project, *Journal of World Business*, 47, 519-529.
- Kanungo, R. N. e Mendonca, M. (1996), Cultural contingencies and leadership in developing countries, *Research in the Sociology of Organizations*, 14, 263-295.
- Kark, R., Shamir, B. e Chen, G. (2003), The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency, *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.
- Katz, D., Maccoby, N. e Morse, N. C. (1950), *Productivity, supervision, and morale among railroad workers*. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.
- Katz, D., Maccoby, N., Gurin, G., e Floor, L. (1951), *Productivity, supervision, and morale among railroad workers*. Ann Arbor: University of Michigan, Survey Research Center.

- Katz, D. e Kahn, L. R. (1952), Some recent findings in human relations research, em E. Swanson, T. Newcomb e E. Harley (Eds.), *Readings in social psychology*, New York: Holt, Rinehart e Winston.
- Kelley, R. E. (1988), In praise of followers, *Harvard Business Review*, 66(6), 141-148.
- Kelley, R. E. (1992), *The power of followership*. New York: Doubleday.
- Kelley, R. E. (2008), Rethinking Followership, em R. Riggio, I. Challef e J. Lipman-Blumen (Eds). *The art of followership: how great followers create great leaders and organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 5-16.
- Kenny, D. A. e Zaccaro, S. J. (1983), An estimate of variance due to traits in leadership, *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 678-685.
- Kerr, S. e Jermier, J. M. (1978), Substitutes for leadership: Their meaning and measurement, *Organizational Behavior and Human Performance*, 2, 375-403.
- Kets de Vries , M. F. R. (1996), The anatomy of the entrepreneur: clinical observations, *Human Relations*, 49(7), 853-888.
- Kets de Vries, M. F. R. e Miller, D. (1984), *The Neurotic Organization: [Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management]*, 1st edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Kerr, S., Schriesheim, C. A., Murphy, C. J. e Stogdill, R. M. (1974), Toward a theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature, *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 62-82.
- Kirkman, B. L. e Shapiro, D. L. (2000), Understanding why team members won't share: An examination of factors related to employee receptivity to team – based rewards, *Small Group Research*, 31(2), 175-209.
- Kirkman, B. L., Lowe, K.B. and Gibson, C. B. (2006), A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values, *Journal of International Business Studies*, 37, 285-320.
- Kisfalvi, V. (2002), The entrepreneur's character, life issues and strategy making: a field study, *Journal of Business Venturing*, 17(5), 489-518.
- Klein, J. K. e House, R. J. (1995), On fire: Charismatic leadership and levels of analysis, *The Leadership Quarterly*, 6(2), 183-198.
- Klein, J. K., Ziegert, J. C., Knight, A. P. e Xiao, Y. (2006), Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams, *Administrative Science Quarterly*, 51, 403-437.
- Kline, R. B. (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Third Edition, New York, NY: The Guilford Press

- Kline, R. B. (2005), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Third Edition, New York, NY: The Guilford Press
- Kluckhohn, F. R. (1951), Values and value orientation in the theory of action: An exploration in definition and classification, em T. Parsons e E. A. Shils (Eds.). *Toward a general theory of action*, Cambridge, MA: *Harvard University Press*, 388-433.
- Kluckhohn, F. R. e Strodtbeck, F. L. (1961), *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Knights, D. e Willmott, H. (1992), Conceptualizing leadership processes: a study of senior managers in a financial services company, *Journal of Management Studies*, 29, 761-782.
- Kono, T., Ehrhart, K. H., Ehrhart, M. G. e Schultze, T. (2012), Implicit leadership theories in Japan and the US, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(1), 367-387.
- Koopman, P. L., Den Hartog, D. N., Konrad, E. e GLOBE Research Team (1999), National culture and leadership profiles in Europe: Some results from the GLOBE study, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 503-520.
- Kouzes J. M. e Posner B. Z. (1988), Psychometrics Properties of the Leadership Practices Inventory, *Educational and Psychological Measurement*, 48, 483-496.
- Kouzes, J. M. e Posner, B. Z. (1987), *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes J. M. e Posner B. Z. (1993), Psychometrics Properties of the Leadership Practices Inventory - Updated. *Educational and Psychological Measurement*, 53, 191-199.
- Kouzes, J. M. e Posner, B. Z. (2002a), *The leadership challenge*, Third Edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M. e Posner, B. Z. (2002b), *The leadership practices inventory: Theory and evidence behind the five practices of exemplary leaders*, Retirado em Junho de 2005 do web site Leadership Challenge:
http://media.wiley.com/assets/463/74/lc_jb_appendix.pdf.
- Kouzes, J. M. e Posner, B. Z. (2003a), *The Leadership Practices Inventory – Self Instrument*. Third Edition.
- Kouzes, J. M. e Posner, B. Z. (2003b), *Leadership Practices Inventory: Facilitator's guide*. Third Edition, San Francisco: Pfeiffer.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (2007), *The leadership challenge*. Fourth Edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Kull, T. J. e Wacker, J. G. (2010), Quality management effectiveness in Asia: The influence of culture, *Journal of Operations Management*, 28, 223-239.

- Li, J., Tan, Y., Cai Z., Zhu, H. e Wang, X. (2013), Regional differences in a national culture and their effects on leadership effectiveness: A tale of two neighboring Chinese cities, *Journal of World Business*, 48, 13-19.
- Littrell, R. F. e Valentin, L. N. (2005), Preferred leadership behaviours: exploratory results from Romania, Germany, and the UK, *The Journal of Management Development*, 24, (5/6), 421-442.
- Loke, J. F. C. (2001), Leadership behaviors: Effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment, *Journal of Nursing Management*, 9, 191-204.
- Lonner, W. J. (1980), The search for psychological universals, em H. C. Triandis e W. W. Lambert (Eds.). *Perspectives Handbook of cross-cultural psychology*, vol. 1, Boston: Allyn and Bacon, 143-204.
- Lord, R. G., De Valder, C. L. e Alliger, G. M. (1986), A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalizations procedures, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410.
- Luque, M. S. e Javidan, M. (2004), Uncertainty Avoidance, em R. J. House, P. G. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, and V. Gupta (Eds). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, CA: Sage, 602-653.
- Luthans, F. (2002), The need for and meaning of positive organizational behaviour, *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. e Avolio, B. J. (2003), Authentic leadership development, em K. S. Cameron, J. E. Dutton e R. E. Quinn (Eds). *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 241-258.
- Mann, R. D. (1959), A review of the relationship between personality and performance in small groups, *Psychological Bulletin*, 56, 241-270.
- Mantere, S. (2005), Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization*, 3, 157-284.
- Manz, C.C. e Sims, H. P. (1987), Leading Workers to Lead Themselves. The External Leadership of Self-Managing Work Teams, *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128.
- Marion, R. e Uhl-Bein, M. (2001), Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12, 389-418.
- Maroco, J. (2003), *Análise Estatística Com utilização de SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Marôco, J. (2010), *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações*. Lisboa: ReportNumber.
- Marôco, J. (2011), *Análise estatística com o SPSS Statistics*. (5ªEd.), Lisboa: ReportNumber.

- Martins, L. L., Gilson, L. L. e Maynard, M. T, (2004), Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 805-835.
- Mathieu, J. E., Marks, M. A. e Zaccaro, S. J. (2001). Multiteam systems, em N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil e C. Viswesvaran (Eds.), *Organizational psychology: Handbook of industrial, work and organizational psychology*, Vol.2, London: Sage, 289-313.
- Matsui, T., Kakuyama, T. e Onglatco, M. U. (1987), Effects of goals and feedback on performance in groups. *Journal of Applied Psychology*, 72 (3), 407-415.
- Matviuk, S. (2007), Cross-Cultural Leadership Behavior Expectations: A Comparison Between United States Managers and Mexican Managers, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 11(1), 253-260.
- Matviuk, S. (2007a), A Study of Leadership Prototypes in Colombia, *The Business Review*, Cambridge, 7(1), 14-19.
- Matviuk, S. (2010), A Correlational Study of Leadership Expectations in a Mexican Manufacturing Plant, *The Business Review*, Cambridge, 15(1), 14-19.
- Mayer, J. D. e Salovey, P. (1995), Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings, *Applied and Preventive Psychology*, 4, 197-208.
- McClelland, D. C. (1961), *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1975), *Power: The inner experience*. New York: Irvington.
- McClelland, D. C. (1985), *Human motivation*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- McCrae, R. R., Terracciano, A., Realo, A. E Allik, J. (2008), Interpreting GLOBE Societal Practices Scales, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 39(6), 805-810.
- McGrath, J. E. (1991), Time, interaction and performance (TIP): a theory of groups, *Small Group research*, 22, 147-174.
- McNeese-Smith, D. K. (1999), The relation between managerial motivation, leadership, nurse outcomes and patient satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 243-259.
- McCrae, R. R., Terracciano, A., Realo, A. e Allik, J. (2008), Interpreting GLOBE Societal Practices Scales, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 39, 805-810.
- McNeese-Smith, D. K., Yan, H., e Yang, Y. (2000), The Influence of Managers' Use of Leadership Behaviors of Staff Nurses in China and the United States. *The Hong Kong Nursing Journal*, 36(3), 26-36.
- McSweeney, B. (2002), Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis, *Human Relations*, 55, 89-118.

- Meindl, J. R. (1990), On leadership: An alternative to the conventional wisdom, em B. M. Staw e L. L. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior 12*, Greenwich, CT: JAI Press, 159-203.
- Meindl, J. R. (1995), The Romance of Leadership as a Follower-Centric Theory: A Social Constructionist Approach, *The Leadership Quarterly*, 6(3), 329-341.
- Meindl, J. R. (1998a), The Romance of Leadership as a Follower-Centric Theory: A Social Constructionist Approach, em F. Dansereau e J. F. Yammarino (Eds), *Leadership: The multiple level approaches – part B: Contemporary and alternative*, Stamford, Connecticut: Jai Press, 285-298.
- Meindl, J. R. (1998b), Thanks - And let me try again, em F. Dansereau e J. F. Yammarino (Eds). *Leadership: The multiple level approaches – part B: Contemporary and alternative*, Stamford, Connecticut: Jai Press, 321-326.
- Meindl, J. R. (1998c), Appendix: Measurements and assessments for the romance of leadership approach, em F. Dansereau e J. F. Yammarino (Eds). *Leadership: The multiple level approaches – part B: Contemporary and alternative*, Stamford, Connecticut: Jai Press, 199-302.
- Meindl, J. R. e Ehrlich, S.B. (1987), The romance of leadership and the evaluation of organizational performance, *Academy of Management Journal*, 30, 91-109.
- Menon, T., Sim, J., Ho-Ying Fu, J., Chiu, C. e Hong, Y. (2010), Blazing the trail versus trailing the group: Culture and perceptions of the leader's position, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(1), 51-61.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T A., McInnis, K. J, Maltin, E. R. e Sheppard L.(2012), Affective, normative and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis, *Journal of Vocational Behaviour*, 80, 225-245.
- Minkov, M. (2007), *What Makes Us Different and Similar: A New Interpretation of The World Values Survey and Other Cross-Cultural Data*. Sofia, Bulgaria: Klasika i Stil.
- Minkov, M. (2011), *Cultural Differences in a Globalizing World*. United Kingdom: Emerald
- Minkov, M. e Blagoev V. (2012), What do Project GLOBE's cultural dimensions reflect? An empirical perspective, *Asia Pacific Review*, 18(1), 27-43.
- Mittal, R. and Dorfman, P. W. (2012), Servant leadership across cultures, *Journal of World Business*, 47(4), 555-570.
- Morgeson, F. P. (2005), The external leadership of self-managing teams: Intervening in the context novel and disruptive events, *Journal of Applied Psychology*, 90, 497-508.
- Morgeson, F. P. e DeRue, D. S. (2006), Event criticality urgency and duration: Understanding how events disrupt teams and influence team leader intervention, *The Leadership Quarterly*, 17, 271-287.

- Morgeson, F. P., DeRue, D. S. e Karam, E. P. (2009), Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes, *Journal of Management*, 1-39. Published online on September 23, 2009.
- Naglieri, J. A., Taddei, S. e Williams, K.M. (2013), Multigroup Confirmatory Factor Analysis of U.S. and Italian Children's Performance on the PASS Theory of Intelligence as Measured by the Cognitive Assessment System, *Psychological Assessment*, 25(1), 157-166.
- Nardon, L. e Steers, R. M. (2009), The culture theory jungle: divergence and convergence in models of national culture, em Rabi S. Bhagat e Richard M. Steers (Eds), *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*, Cambridge: Cambridge University Press, 3-22.
- Nanus, B. (1992), *Visionary Leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nevitt, J. e Hancock, G. R. (2001), Performance of Bootstrapping Approaches to Model test Statistics and Parameter Standar Error Estimation in Structural Equation Modelling, *A Multidisciplinary Journal*, 8(3), 353-377.
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, M. R., Brown, J. A. e Evans, R. (2006), Authentic leadership: A historical perspective, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 64-76.
- Offerman, L. R. e Hellmann, P. S. (1997), Culture's consequences for leadership behaviour: National values and action, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(3), 342-351.
- Olson, B. J. Parayitam, S. e Bao, Y. (2007), Strategic decision making: the effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes. *Journal of Management*, 33(2), 196-222.
- Olsson, U. F., Foss, T., Troye, S. V. e Howell, R. D. (2000), The Performance of ML, GLS, and WLS Estimation in Structural Equation Modeling Under Conditions of Misspecification and Nonnormality, *Structural Equation Modeling*, 7(4), 557-595.
- Osborn, R., Hunt, J. G. e Jauch, L. R. (2002), Toward a contextual theory of leadership, *The Leadership Quarterly*, 13(6), 797-837.
- Parboteeah, K. P., Addae, H. M. e Cullen, J. B. (2012), Propensity to Support Sustainability Initiatives: A Cross-National Model, *Journal of Business Ethics*, 105, 403-413.
- Parboteeah, K. P., Addae, H. M. e Cullen, J. B. (2005), National culture and absenteeism: An empirical study, *International Journal of Organizational Analysis*, 13(4), 343-361.
- Paroutis, S. e Pettigrew, A. M. (2007), Strategizing in the multi-business firm: strategy teams at multiple levels and over time, *Human Relations*, 60(1), 196-222.
- Parsons, T. e Shils, E. A. (1951), *Towards a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Pastor, J. C., Mayo, M. e Shamir, B. (2007), Adding fuel to fire: The impact of followers' arousal on ratings of charisma, *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1584-1596.
- Pavett, S. e Morris, T. (1995), Management styles within a multinational corporation: A five country comparative study, *Human Relations*, 48(10), 1171-1191.
- Pawar, B. (2003), Central conceptual issues in transformational leadership research, *Leadership and Organizational Development Journal*, 24(7/8), 397-406.
- Pawar, B. S. e Eastman, K. K. (1997), The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination, *The Academy of Management Review*, 22(1), 80-109.
- Peretz, H. e Fried, Y. (2012), National Cultures, Performance Appraisal Practices, and Organizational Absenteeism and Turnover: A Study Across 21 Countries, *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 448-459.
- Pestana, M. H e Gageiro, J. N. (2005), *Análise de dados para as Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS*, 4ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Peterson, M. F. e Hunt, J. G. (1997), Overview: International and cross-cultural leadership research (Part II), *The Leadership Quarterly*, 8(4), 339-342.
- Pfeffer, J. (1992a), *Managing with Power*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Pfeffer, J. (1992b), Understanding power in organizations, *California Management Review*, 34(2), 163-182.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H. e Fetter, R. (1990), Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Popper, M. e Zakkai, E. (1994), Transactional, charismatic and transformational leadership: Conditions conducive to their predominance, *Leadership and Organizational Development Journal*, 15(6), 3-7.
- Posner, B. Z. (2010), *Leadership Practices Inventory (LPI), Data Analysis*. <http://media.wiley.com/assets/2260/07/LPIDataAnalysisSept2010.pdf>. (Acedido em 10 de Julho de 2010).
- Powell, A., Piccoli, G. e Ives, B. (2004), Virtual teams: a review of current literature and directions for future research, *Database for Advances in Information Systems*, 35(1), 6-36.
- Preziosi, R.C., Gooden, D. e Balloun, J. (2004), Differences in leadership energizing behaviors among four generation of professionals and managers in the U.S. and Jamaica, *Proceedings on International Business and Economics Research Conference*, Las Vegas, October.
- Rafferty, A. E. e Griffin, M. A. (2000), Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions, *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.

- Raines, J. A. (2003), We the leaders: in order to form a leaderful organization, *Journal of Organization and Leadership Studies*, 12(2), 18-30.
- Rauch, A., Frese, M. e Sonnentag, S. (2000), Cultural differences in planning/success relationships: A comparison of small enterprises in Ireland, West Germany, and East Germany, *Journal of Small Business Management*, 38, 28-41.
- Raskovic, M. e Krzisk, S. (2010), Cross-cultural comparison of leadership practices from Slovenia and Portugal using the GLOBE Research Program Methodology, *Portuguese Journal of Management Studies*, 10(1), 10-33.
- Reardon, J. e Miller C. (2012), The effect of response scale type on cross-cultural construct measures. An empirical example using Hall's concept of context, *International Marketing Review*, 29(1), 24-53.
- Rego, A. e Cunha, M. P. (2003), *A Essência da Liderança. Mudança, Resultados, Integridade*. Lisboa: Editora RH.
- Robalo, A. (2004), *Gestão Comparada/Comparative Management*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Roberto, M. A. (2004), Strategic decision-making processes: beyond the efficiency-consensus trade-off, *Group and Organization Management*, 29(6), 625-658.
- Robinson, R. V. (1983), Review of Culture's Consequences: International differences in work-related values, *Work and Occupations*, 10, 110-115.
- Ronen, S. e Shenkar, O. (1985), Clustering Countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis, *Academy of Management Review*, 10(3), 435-454.
- Rosener, J. B. (1995), *America's competitive secret: Utilizing women as management strategy*. New York: Oxford University Press.
- Rouleau, L. (2005), Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day, *Journal of Management Studies*, 42, 1413-1443.
- Russete, J. W., Scully, E. S. e Preziosi, R. (2008), Leadership Across Cultures: A Comparative Study, *Academy of Strategic Management Journal*, 7, 47-61.
- Sandbakken, D. A. (2004), The factor structure of the Kouzes and Posner Leadership Practices Inventory (PLI) revisited in a Norwegian Context, HWP 0407, *Working Paper Series*, Henley Management College.
- Sashkin, M. (1988), The visionary leader, em J. A. Conger e R. N. Kanungo (Eds.). *Charismatic Leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 122-160.
- Sashkin, M. (2004), Transformational Leadership Approaches: A review and synthesis, em J. Antonakis, A. T. Cianciolo, e R. J. Sternberg (Eds.). *The Nature of Leadership*, Thousand Oaks: Sage, 171-196.

Schneider, S. C. and Barsoux, J. L. (1997), *Managing across cultures*. London: Prentice Hall Europe.

Schwartz, S. H. (1992), Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries, em M. P. Zanna (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic Press. 25, 1-65.

Schwartz, S. H. (1994a), Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.

Schwartz, S. H. (1994b), Beyond Individualism/Collectivism: New cultural dimensions of values, em U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. C Choi, e G. Yoon (Eds.) *Individualism and Collectivism: Theory, method and applications*, Newbury Park, CA: Sage, 85 – 119.

Schwartz, S.H. (1999), Cultural value differences: Some Implications for Work, *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 23-47.

Schwartz, S. H. (2006a), *Value Dimensions of Culture and National Difference*, Presentation at Bergen, Norway, November.

Schwartz, S. H. (2006b), A theory of cultural value orientations: Explication and applications, *Comparative Sociology*, 5, 137-182.

Schwartz, S.H. e Boehnke, K. (2004), Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis, *Journal of Research in Personality*, 38, 230-255.

Schwartz, S.H. e Sagie, G. (2000), Value consensus and importance: A Cross-National Study, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31(4), 465-497.

Schyns, B. Felfe, J. e Blank, H. (2007), Is charisma hyper-romanticism? Empirical evidence from new data and a meta-analysis, *Applied Psychology*, 56(4), 505-527.

Shamir, B., House, R. J. e Arthur, M. B. (1993), The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory, *Organization Science*, 4(4), 577-594.

Shamir, B. e Howell, J. M. (1999), Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership, *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283.

Shane, S. A. (1993), Cultural influences on rates of innovation, *Journal of Business Venturing*, 7, 29-46.

Skerlajav, M., Su, C, e Huang, M. (2013), The moderating effects of national culture on the development of organizational learning culture: A multilevel study across seven countries, *Journal for East European Management Studies*, 1, 97-134.

Smith, A., Houghton, S. M., Hood, J. N. e Ryman, J. A. (2006), Power relationships among top managers: does top management team power distribution matter for organizational performance? *Journal of Business Research*, 59(5), 622-629.

- Smith, P. B. (2006), When elephants fight, the grass gets trampled: the GLOBE and Hofstede projects, *Journal of International Business Studies*, 37, 915-921.
- Smith, P. B. e Bond, M. H. (1999), *Social psychology across cultures: Analysis and perspectives*, Second Edition, London: Harvester Wheatsheaf.
- Smith, P. B., Dugan, S. e Trompenaars, F. (1996), National culture and managerial values: A dimensional analysis across forty-three nations, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27, 231-264.
- Smith, P. B., Peterson, M. F. e Schwartz, S. H. (2002), Cultural values, sources of guidance and their relevance of managerial behavior – a 47 nation study, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33 (2), 188-208.
- Smith, P. B., Peterson, M. F. e Misumi, J. (1994), Event management and work team effectiveness in Japan, Britain and the USA, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 33-43.
- Smith, P. B., Torres, C. V., Hecker, J., Chua, C. H., Chudzikova, A., Degirmencioglu, S., Donoso-Maluf, F., Feng, N. C. Y., Harb, C., Jackson, B., Malvezzi, S., Mogaji, A., Pastor, J. C., Perez-Floriano, L., Srivastava, B. N., Thomason S. e YanchuK, V. (2011), Individualism-collectivism and business context as predictors of behaviors in cross-national work settings: incidence and outcomes, *International Journal of Intercultural Relations*, 35, 440-451.
- Stacey, R. D. (1995), The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes, *Strategic Management Journal*, 16(6), 477-495.
- Stankov, L. (2011), Individual, country and societal cluster differences and measures of personality, attitudes, values, and social norms, *Learning and Individual Differences*. 21, 55-66.
- Stewart, R., Barsoux, J. L., Kieser, A., Ganter, H. D. e Walgenbach, P. (1994), *Managing in Britain and Germany*. London: St. Martin's Press/MacMillan Press.
- Stogdill, R. M. (1948), Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974), *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Sturman, M. C., Shao, L. e Katz, J. H. (2012), The Effect of Culture on the Curvilinear Relationship Between Performance and Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 46-62.
- Suuatri, V. (1996), Leadership ideologies among European managers: A comparative survey in a multinational company, *Scandinavian Journal of Management*, 12(4), 389-409.
- Suutari, V., Raharjo, K. e Riikkila, T. (2002), The challenge of cross-cultural leadership interaction: Finnish expatriates in Indonesia. *Career Development International*, 7, 415-429.

- Tabachnick, B. G. e Fidell, L. S. (2007), *Using Multivariate Statistics*, Fifth Edition, Boston: Allyn & Bacon.
- Tang, V., Yin, M. e Min, J. C., H. (2011), A comparative study of educational leadership in Taiwan and the USA, *African Journal of Business Management*, 5(1), 30-38.
- Tang, V., Yin M. e Nelson, D. B. (2010), The relationship between emotional intelligence and leadership practices. A cross-cultural study of academic leaders in Taiwan and the USA, *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 899-926.
- Tejada, M. J., Scandura, T. A. e Pillai, R. (2001), The MLQ revised psychometric properties and recommendations, *The Leadership Quarterly*, 12, 31-52.
- Teodósio, J. (2007). Liderança Intercultural: As dimensões culturais de G. Hofstede e as práticas de liderança do LPI. Tese de Mestrado: ISCTE-IUL.
- Teodósio, J. e Robalo, A. (2013a), Is the GLOBE Model Useful for Cross-Cultural Leadership Research?, *Proceedings of the 6th Annual Conference of the EUROMED Academy of Business*, em 6th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business - Confronting Contemporary Business Challenges through Management Innovation, Estoril, EuroMed Press, 2273-2289.
- Teodósio, J. e Robalo A. (2013b), A Comparative Study of Leadership in Thirteen Countries. *Proceedings of the 15th IAMB Conference*, Lisboa, ISEG.
- Teodósio, J. e Robalo A. (2013c), Are the GLOBE's Bands useful for cross-cultural research? *Proceedings of the 1st Global Virtual Conference*, Golce Delchev University, EDIS, 29-33.
- Teodósio, J. e Robalo A. (2013d), Leadership Practices in Portugal and China, *Academia Bimestris*, 4, 18-24.
- Teodósio, J. e Robalo A. (2011), The validity of GLOBE's cultural dimensions in the prediction of leadership practices, *Proceedings of the 37th EIBA Annual Conference*, Bucareste: ASE.
- Tracey, J. B. e Hinkin, T.R. (1998), Transformational leadership or effective managerial practices? *Group & Organization Studies*, 23(3), 220-236.
- Triandis, H. C. (1982), Review of Culture's Consequences: International differences in work-related values, *Human Organization*, 41, 86-90.
- Triandis, H. C. (1994), Theoretical and methodological approaches to the study of collectivism and individualism, em U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. C. Choi e G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*, Thousand Oaks, CA: Sage, 44-51.
- Trice, H. M. e Beyer, J. M. (1986), Charisma and its routinization in two social movement organizations, em B. M. Staw e L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 113-164.

Trompenaars, F. (1993), *Riding the waves of culture. Understanding diversity in global business*. Chicago, IL: Irwin.

Trompenaars, F. e Hampden-Turner, C. (1998), *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York: McGraw Hill.

Tsend, A. (2000), *Leadership Practices in Higher Education*, Mongolia, Virginia Polytechnic Institute and State University.

Uhl-Bien, M. e Marion, R. (2009), Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model, *The Leadership Quarterly*, 20, 631-650.

Uhl-Bien, M. e Marion, R. (2011), Complexity Leadership Theory, em A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson e M. Uhl-Bein (Eds), *The Sage Handbook of Leadership*, London: SAGE Publications, Ltd., 468-482.

Uhl-Bien, M., Marion, R. e McKelvey, B. (2007), Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge area, *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.

Uhl-Bien, M. e Pillai, R. (2007), The romance of leadership and the social construction of followership, em B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh e M. Uhl-Bein (Eds), *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*, Greenwich CT: Information Age Publication, 187-210.

Van Engen, M L. e Willemsen, T. M. (2000), Gender and leadership styles: A review of the past decade, *Working Paper*.

Van de Vijver, F. J. R. e Fischer R. (2009), Improving methodological robustness in cross-cultural organizational research, em R. S. Bhagat e R. M. Steers (Eds), *Cambridge Handbook of Culture, Organizations and Work*, Cambridge: Cambridge University Press. 491-525.

Van de Vijver, F. J. R. e Leung K. (2011), Equivalence as Bias: A Review of Concepts, Models, and Data Analytic Procedures, em D. Matsumoto e F. J. R. Van de Vijver (Eds). *Cross-Cultural Research Methods in Psychology*, Cambridge: Cambridge University Press, 17-45

Van de Vijver, F. J. R. e Leung K. (1997), *Methods and Data Analysis for Cross-Cultural Research*. Thousand Oaks: Sage.

Van Rooy, D. L. e Viswesvaran, C. (2004), Emotional intelligence: a meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net, *Journal of Vocational Behavior*, 65, 71-95.

Valentine, J. W. e Bowman, M. L. (1988), Audit of principal effectiveness: A method for self-improvement, *NASSP Bulletin*, 72(508), 18-26.

Varma, A., Srinivas, E. S. e Stroh, L. K. (2005), A Comparative Study of the Impact of Leader-Member Exchange in US and Indian Samples. *Cross Cultural Management*, 12 (1), 84-95.

Venaik, S. e Brewer, P. (2010), Avoiding uncertainty in Hofstede and GLOBE, *Journal of International Business Studies*, 41, 1294-1315.

Vito, G. F. e Higgins, G. E. (2010), Examining the validity of The Leadership Challenge inventory: the case of law enforcement, *International Journal of Police Science & Management*, 12(3), 305-319.

Vroom, V. H. e Jago, A. G. (1988), *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Vroom, V. H. e Yetton, P. W. (1973), *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. M., Wernsing, T. S. e Peterson S. J. (2008), Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure, *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*, em A. M. Henderson e T. Parsons, Eds. e Tradução, Glencoe, IL: The Free Press.

West, S. G., Finch, J. F., Curran, P. J. e Hoyle, R. H. (1995), Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies, *Structural equation modelling: Concepts, issues, and applications*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications., Inc, 56-75.

Westley, F. e Mintzberg, H. (1989), Visionary leadership and strategic management, *Strategic Management Journal*, 10, 17-32.

Wheatly, M. J. (1992), *Leadership and the new science: learning about organization from an orderly universe*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Wheatly, M. J. (1999), *Leadership and the new science*, Second Edition, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Wiersema, M. F. e Bantel, K. (1992), Top management team demography and corporate strategic change, *Academy of Management Journal*, 35, 91-121.

Wilberg, E. (2003), *An Investigation into Leadership Practices and Performance of Newspapers in Norway and Sweden*, DBA Thesis, Henley Management College/Brunel University, UK.

Woolley, L., Caza, A., Levy, L. e Jackson, B. (2007), Three steps forward and one step back: exploring relationships between authentic leadership, psychological capital and leadership impact, *Proceedings of the Australia and New Zealand Academy of Management*.

Wong, C. e Law, K. S. (2002), The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study, *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.

Yammarino, F. J. e Bass, B. M. (1990), Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings, em K. E. Clark e M. R. Clark

(Eds.). *Measures of leadership*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership/West Orange, NY: Leadership Library of America, 151-169.

Yulk, G. (1981), *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yulk, G. (1989a), Managerial Leadership: A Review of Theory and Research, *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

Yulk, G. (1989b), *Leadership in Organizations*, Second Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yulk, G. (2005), *Leadership in Organizations*, Sixth Edition, Pearson Prentice Hall.

Yulk, G. (2010), *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Yulk, G. (2011), Contingency Theories of Effective Leadership, em A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson e M. Uhl-Bein (Eds.). *The Sage Handbook of Leadership*, London: SAGE Publications, Ltd., 286-298.

Yulk, G. e Van Fleet, D. (1992), Theory and research on leadership on organizations, em M. D. Dunnette e L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology, Second Edition*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 147-197.

Zaccaro, S. J., Foti, R. J., e Kenny, D. A (1991), Self-monitoring and trait-based variance in leadership: Na investigation of leader flexibility across multiple group situations, *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 308-315.

Zaccaro, S. J., e Horn, Z. N. J. (2003), Leadership theory and practice: fostering and effective symbiosis, *The Leadership Quarterly*, 14(6), 769-806.

Zaccaro, S. J., Kemp, C. e Bader, P. (2004), Leader Traits and Attributes, em Antonakis, A. T. Cianciolo e R. J. Sternberg (Eds.). *The Nature of Leadership*, Thousand Oaks: Sage, 101-124.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. e Marks, M. A. (2001), Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.

Zagorsek, H. (2004), *Universality Versus Cultural Contingency in Leadership: A Comparative Study of Leadership in Six Countries*, PhD Thesis, Faculty of Economics, University of Ljubljana., Unpublished Doctoral Dissertation.

Zagorsek, H., Jacklic, M. e Stough, S. J. (2004), Comparing leadership practices between United States, Nigeria, and Slovenia: Does culture matter? *Cross Cultural Management*, 11(2), 16-34.

Zagorsek, H., Stough S. J. e Jaklic, M. (2006), Analysis of the Reliability of The Leadership Practices Inventory in The Item Response Theory Framework, *International Journal of Selection and Assessment*, 14 (2), 181-190.

Zaleznik, A. e Kets de Vries, M. F. R. (1975), *Power and the Corporate Mind*. Boston, MA: Houghton-Mifflin.

Zhang, X., Bartol, K. M., Smith, K. G., Pfarrer, M. D. e Khanin, D. M. (2008), CEOs on the edge: Earnings manipulation and stock-based incentive misalignment, *Academy of Management Journal*, 51(2), 241-258.

Zyphur, M. J., Narayanan, J., Koh, G. e Koh, D. (2009), Testosterone-status mismatch lowers collective efficacy in groups: evidence from a slope-as-predictor multilevel structural equation model, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110(2), 70-79.

ANEXOS

ANEXO A

RESEARCH IN CROSS-CULTURAL MANAGEMENT

The following questionnaire is a data collection document for **MBA and M.Sc. students in the management area**, such as: **accounting, finances, general management, human resources, marketing, among others.**

In this investigation, the main questions are:

- Will the cultural dimensions “As is” of the GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program) act as predictors of the leadership behaviors measured by the Leadership Practices Inventory Questionnaire?
- Which is the impact of the moderating factors at individual, organizational and societal level in this relation?
- Which are the relations between the behaviors at individual level, the cultural practices and the moderating factors at individual, organizational and societal level?

Your collaboration consists of filling in two questionnaires:

- **Questionnaire 1. *General Information*** – this has the purpose of collecting data at individual and organizational levels;
- **Questionnaire 2. *Leadership Practices Inventory – Self Instrument, 3th Edition*** (Kouzes and Posner, 2003) – this is a scientific instrument to collect information about the leadership behaviors and practices.

Each questionnaire has specific instructions. Please read them carefully.

The process should not take more than 15 minutes.

Thank you for your collaboration.

Please answer to these three items in English.

The Country of data collection _____

The University or Institution _____

Your Nationality _____

Questionnaire 1

General Information

INSTRUCTIONS

1. Please complete **Sections A and B** of this questionnaire.
2. If you are currently unemployed, you should answer **Section B** with reference to the organization for which you have worked the longest time.
3. If you have never worked, **only complete Section A** and go directly to **Questionnaire 2 – Leadership Practices Inventory (LPI)**.
4. After completing this questionnaire, answer **Questionnaire 2 – Leadership Practices Inventory (LPI)**.

Section A – Personal Information

1. Sex

- Male
- Female

2. Age

- Less than 25 years old
- Between 26 and 30 years old
- Between 31 and 35 years old
- Between 36 and 40 years old
- Between 41 and 45 years old
- More than 46 years old

3. Religion

- Buddhist
- Catholic
- Hindu
- Muslim
- Orthodox
- Protestant
- Other
- None

4. University Degree

- Humanities (Law, Languages...)
- Management and Economics
- Natural Sciences (Biology, Chemistry, Physics...)
- Social Sciences (Psychology, Sociology...)
- Technology
- Other

5. Master's (M.Sc. or MBA) Area

- Accounting
- Finances
- General Management
- Human Resources
- Marketing
- Other

6. Did your academic studies take place only in your country?

- Yes
- No

6.1. If you have answered 'No', indicate the length of time spent studying abroad:

- Less than 1 year
- Between 1 and 3 years
- Between 4 and 5 years
- More than 6 years

7. Do you have professional experience?

- Yes
- No

- If you have answered 'No', go straight to Questionnaire 2 – LPI

- If you have answered 'Yes', indicate how many years of professional experience you have and continue with this questionnaire:

- Less than 1 year
- Between 1 and 3 years
- Between 4 and 6 years
- Between 7 and 9 years
- More than 10 years

8. Have you ever worked abroad?

- Yes
- No

8.1. If you have answered 'Yes', indicate how many years you have worked abroad:

- Less than 1 year
- Between 1 and 3 years
- Between 4 and 6 years
- Between 7 and 9 years
- More than 10 years

Section B - Information on the organization for which you work

9. Organization

- Private Sector
- Public Sector

10. Economic Sector of Activity

- Primary (Agriculture, Fishing)
- Secondary (Industry)
- Tertiary (Services)

11. Size

- Less than 10 employees
- Between 10 and 49 employees
- Between 50 and 249 employees
- Between 250 and 999 employees
- Between 1000 and 4999 employees
- More than 5000 employees

12. Origins of the Organization

- National
- Foreign

13. International Presence (Subsidiaries)

- Yes
- No

13.1. If you have answered 'Yes', indicate approximately how many countries in which your organization is represented:

- Between 1 and 4 countries
- Between 5 and 9 countries
- Between 10 and 14 countries
- More than 15 countries

14. Position you hold in the hierarchy of the organization (leadership roles):

- High (Chairman, President, Owner)
- Intermediate
- Low
- None

- If you have answered 'High', only answer question 15.3 and then go straight to Questionnaire 2 – LPI;

- If you have answered 'None', only answer questions 15.1 e 15.2 and then go straight to Questionnaire 2 – LPI;

- If you have answered 'Intermediate' or 'Low', answer all the questions and then go straight to Questionnaire 2 – LPI;

15. Nationality of the members of your organization

15.1. The majority of your supervisors are:

- Nationals
- Foreign Nationals

15.2. The majority of your colleagues at your level in the organization are:

- Nationals
- Foreign Nationals

15.3. The majority of your collaborators are:

- Nationals
- Foreign Nationals

Questionnaire 2

Leadership Practices Inventory (LPI) – Self instrument

INSTRUCTIONS

Please read each statement carefully, and using the RATING SCALE bellow, ask yourself:

"How frequently do I engage in the behavior described?"

- Be realistic about the extent to which you actually engage in the behavior.
- Be as honest and accurate as you can be.
- **DO NOT answer** in terms of how you would like to behave or in terms of how you think you should behave.
- **DO answer** in terms of how you typically behave on most days, on most projects, and with most people.
- Be thoughtful about your responses. For example, giving yourself 10s on all items is most likely not an accurate description of your behavior. Similarly, giving yourself all 1s or all 5s is most likely not an accurate description either. Most people will do some things more or less often than they do other things.
- If you feel that a statement does not apply to you, it's probably because you don't frequently engage in the behavior. In that case, assign a rating of 3 or lower.

For each statement, decide on a response and then record the corresponding number bellow of the statement. After you have responded to all thirty statements, go back through the LPI one more time to make sure you have responded to each statement. **Every statement must have a rating.**

The RATING SCALE runs from 1 to 10. Choose the number that best applies to each statement.

- 1 = Almost Never
- 2 = Rarely
- 3 = Seldom
- 4 = Once in a While
- 5 = Occasionally
- 6 = Sometimes
- 7 = Fairly Often
- 8 = Usually
- 9 = Very Frequently
- 10 = Almost Always

To what extent do you typically engage in the following behaviors? Choose the response number that best applies to each statement.

1	I set a personal example of what I expect of others.	
2	I talk about future trends that will influence how our work gets done.	
3	I seek out challenging opportunities that test my own skills and abilities.	
4	I develop cooperative relationships among the people I work with.	
5	I praise people for a job well done.	
6	I spend time and energy making certain that the people I work with adhere to the principles and standards we have agreed on.	
7	I describe a compelling image of what our future could be like.	
8	I challenge people to try out new and innovative ways to do their work.	
9	I actively listen to diverse points of view.	
10	I make it a point to let people know about my confidence in their abilities.	
11	I follow through on the promises and commitments that I make.	
12	I appeal to others to share an exciting dream of the future.	
13	I search outside the formal boundaries of my organization for innovative ways to improve what we do.	
14	I treat others with dignity and respect.	
15	I make sure that people are creatively rewarded for their contributions to the success of our projects.	
16	I ask for feedback on how my actions affect other people's performance.	
17	I show others how their long-term interests can be realized by enlisting in a common vision.	
18	I ask "What can we learn?" when things don't go as expected.	
19	I support the decisions that people make on their own.	
20	I publicly recognize people who exemplify commitment to shared values.	
21	I build consensus around a common set of values for running our organization.	
22	I paint the "big picture" of what we aspire to accomplish.	
23	I make certain that we set achievable goals, make concrete plans, and establish measurable milestones for the projects and programs that we work on.	
24	I give people a great deal of freedom and choice in deciding how to do their work.	
25	I find ways to celebrate accomplishments.	
26	I am clear about my philosophy of leadership.	
27	I speak with genuine conviction about the higher meaning and purpose of our work.	
28	I experiment and take risks, even when there is a chance of failure.	
29	I ensure that people grow in their jobs by learning new skills and developing themselves.	

30	I give the members of the team lots of appreciation and support for their contributions.	
----	--	--

Copyright © 2003 James M. Kouzes and Barry Z. Posner. All rights reserved.

ANEXO B

Tabela 34. Qualidade de Ajustamento do Modelo Original do LPI

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Unconstrained	560	7939,674	3160	0	2,513
Measurement weights	385	8436,345	3335	0	2,53
Structural covariances	280	8679,819	3440	0	2,523
Measurement residuals	70	9653,07	3650	0	2,645
Saturated model	3720	0	0		
Independence model	240	23357,03 2	3480	0	6,712

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Unconstrained	0,295	0,746	0,701	0,634
Measurement weights	0,427	0,731	0,7	0,655
Structural covariances	0,514	0,723	0,7	0,668
Measurement residuals	0,538	0,696	0,69	0,683
Saturated model	0	1		
Independence model	1,311	0,246	0,194	0,231

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Unconstrained	0,66	0,626	0,763	0,735	0,76
Measurement weights	0,639	0,623	0,745	0,732	0,743
Structural covariances	0,628	0,624	0,737	0,733	0,736
Measurement residuals	0,587	0,606	0,695	0,712	0,698
Saturated model	1		1		1
Independence model	0	0	0	0	0

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Unconstrained	0,908	0,599	0,69
Measurement weights	0,958	0,612	0,712
Structural covariances	0,989	0,621	0,728
Measurement residuals	1,049	0,615	0,732
Saturated model	0	0	0
Independence model	1	0	0

NCP

(Continuação)

Model	NCP	LO 90	HI 90
Unconstrained	4779,674	4520,927	5045,6
Measurement weights	5101,345	4834,286	5375,576
Structural covariances	5239,819	4968,969	5517,843
Measurement residuals	6003,07	5715,584	6297,69
Saturated model	0	0	0
Independence model	19877,03 2	19396,66 8	20364,01

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Unconstrained	4,901	2,95	2,791	3,115
Measurement weights	5,208	3,149	2,984	3,318
Structural covariances	5,358	3,234	3,067	3,406
Measurement residuals	5,959	3,706	3,528	3,887
Saturated model	0	0	0	0
Independence model	14,418	12,27	11,973	12,57

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLO SE
Unconstrained	0,031	0,03	0,031	1
Measurement weights	0,031	0,03	0,032	1
Structural covariances	0,031	0,03	0,031	1
Measurement residuals	0,032	0,031	0,033	1
Independence model	0,059	0,059	0,06	0

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Unconstrained	9059,674	9315,534		
Measurement weights	9206,345	9382,248		
Structural covariances	9239,819	9367,749		
Measurement residuals	9793,07	9825,053		
Saturated model	7440	9139,64		
Independence model	23837,03 2	23946,68 7		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECV I
Unconstrained	5,592	5,433	5,757	5,75
Measurement weights	5,683	5,518	5,852	5,792
Structural covariances	5,704	5,536	5,875	5,783
Measurement residuals	6,045	5,868	6,227	6,065
Saturated model	4,593	4,593	4,593	5,642
Independence model	14,714	14,418	15,015	14,782

HOELTER

Model	HOELTE	HOELTE
	R	R
	.05	.01
Unconstrained	679	691
Measurement weights	674	685
Structural covariances	675	686
Measurement residuals	644	654
Independence model	258	263

Tabela 35. Qualidade de Ajustamento do Modelo Final do LPI**Model Fit Summary****CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Unconstrained	248	1127,084	376	0	2,998
Measurement weights	220	1157,207	404	0	2,864
Structural covariances	115	1377,879	509	0	2,707
Measurement residuals	31	1760,464	593	0	2,969
Saturated model	624	0	0		
Independence model	96	7648,553	528	0	14,486

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Unconstrained	0,42	0,908	0,832	0,541
Measurement weights	0,437	0,897	0,84	0,58
Structural covariances	0,59	0,877	0,849	0,715
Measurement residuals	0,664	0,84	0,831	0,798
Saturated model	0	1		
Independence model	1,615	0,374	0,26	0,316

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Unconstrained	0,853	0,793	0,901	0,852	0,906
Measurement weights	0,849	0,802	0,896	0,862	0,894
Structural covariances	0,82	0,813	0,878	0,873	0,878
Measurement residuals	0,77	0,795	0,835	0,854	0,836
Saturated model	1		1		1
Independence model	0	0	0	0	0

(Continuação)

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Unconstrained	0,712	0,607	0,637
Measurement weights	0,765	0,649	0,684
Structural covariances	0,964	0,79	0,846
Measurement residuals	1,123	0,865	0,939
Saturated model	0	0	0
Independence model	1	0	0

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Unconstrained	751,084	654,042	855,737
Measurement weights	753,207	655,311	858,727
Structural covariances	868,879	762,403	982,992
Measurement residuals	1167,464	1045,356	1297,171
Saturated model	0	0	0
Independence model	7120,553	6841,083	7406,454

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Unconstrained	0,696	0,464	0,404	0,528
Measurement weights	0,714	0,465	0,405	0,53
Structural covariances	0,851	0,536	0,471	0,607
Measurement residuals	1,087	0,721	0,645	0,801
Saturated model	0	0	0	0
Independence model	4,721	4,395	4,223	4,572

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Unconstrained	0,035	0,033	0,037	1
Measurement weights	0,034	0,032	0,036	1
Structural covariances	0,032	0,03	0,035	1
Measurement residuals	0,035	0,033	0,037	1
Independence model	0,091	0,089	0,093	0

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Unconstrained	1623,084	1664,008		
Measurement weights	1597,207	1633,51		
Structural covariances	1607,879	1626,855		
Measurement residuals	1822,464	1827,58		
Saturated model	1248	1350,97		
Independence model	7840,553	7856,394		

(Continuação)

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Unconstrained	1,002	0,942	1,067	1,027
Measurement weights	0,986	0,926	1,051	1,008
Structural covariances	0,993	0,927	1,063	1,004
Measurement residuals	1,125	1,05	1,205	1,128
Saturated model	0,77	0,77	0,77	0,834
Independence model	4,84	4,667	5,016	4,85

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Unconstrained	614	644
Measurement weights	640	670
Structural covariances	669	697
Measurement residuals	606	630
Independence model	131	136

Tabela 36. Testes Estatísticos para Hipóteses H1a e H1b

Test of Homogeneity of Variances						
IVP_Transf						
Levene Statistic	df1	df2	Sig.			
1,319	2	1625	,268			
ANOVA						
IVP_Transf	Sum of Squares	df	M. Square	F	Sig.	
Between Groups	48,002	2	24,001	8,051	,000	
Within Groups	4844,583	1625	2,981			
Total	4892,586	1627				
Multiple Comparisons						
Dependent Variable: IVP_Transf - Tukey HSD						
(I) Bandas_CG		Mean Dif. (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					L. Bound	U. Bound
Banda A	Banda B	-,03862	,17231	,973	-,4428	,3656
	Banda C	,47645*	,12045	,000	,1939	,7590
Banda B	Banda A	,03862	,17231	,973	-,3656	,4428
	Banda C	,51507*	,19880	,026	,0487	,9814
Banda C	Banda A	-,47645*	,12045	,000	-,7590	-,1939
	Banda B	-,51507*	,19880	,026	-,9814	-,0487
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						
Descriptive Statistics						
Bandas_CG		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Dev.
Banda A	IVP_Transf	1274	1,00	10,00	6,8574	1,71022
Banda B	IVP_Transf	109	1,67	10,00	6,8960	1,87561
Banda C	IVP_Transf	245	1,00	10,00	6,3810	1,74306

Tabela 37. Testes Estatísticos para Hipóteses H2a e H2b

Test of Homogeneity of Variances						
EOC_Transf						
Levene Statistic	df1	df2	Sig.			
,388	2	1625	,679			
ANOVA						
EOC_Transf	Sum of Squares	df	M. Square	F	Sig.	
Between Groups	146,533	2	73,266	29,623	,000	
Within Groups	4019,043	1625	2,473			
Total	4165,575	1627				
Multiple Comparisons						
Dependent Variable: EOC_Transf - Tukey HSD						
(I) Bandas_CG		Mean Dif. (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					L. Bound	U. Bound
Banda A	Banda B	-,43724*	,15695	,015	-,8054	-,0691
	Banda C	,74772*	,10971	,000	,4904	1,0051
Banda B	Banda A	,43724*	,15695	,015	,0691	,8054
	Banda C	1,18497*	,18107	,000	,7602	1,6097
Banda C	Banda A	-,74772*	,10971	,000	-1,0051	-,4904
	Banda B	-1,18497*	,18107	,000	-1,6097	-,7602
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						
Descriptive Statistics						
Bandas_CG		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Dev.
Banda A	EOC_Transf	1274	1,00	10,00	7,7967	1,57886
Banda B	EOC_Transf	109	2,50	10,00	8,2339	1,52535
Banda C	EOC_Transf	245	3,00	10,00	7,0490	1,56081

Tabela 38. Testes Estatísticos para Hipóteses H3a e H3b

		Group Statistics								
Bandas_ASS		N	Mean	SD	SE Mean					
MOC_Transf	Banda A	806	7,2711	1,736	,06114					
	Banda B	822	6,7409	1,759	,06136					
		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Dif.	S. E. Dif.	95% Conf. Int. of the Dif.	
									Lower	Upper
MOC_Transf	Equal variances assumed	,376	,540	6,121	1626	,000	,53022	,08663	,36030	,70013
	Equal variances not assumed			6,121	1625,9	,000	,53022	,08662	,36032	,70011

Tabela 39. Testes Estatísticos para Hipóteses H4a e H4b

Test of Homogeneity of Variances						
DOP_Transf						
Levene Statistic	df1	df2	Sig.			
1,268	3	1624	,284			
ANOVA						
DOP_Transf	Sum of Squares	df	M. Square	F	Sig.	
Between Groups	52,810	3	17,603	6,204	,000	
Within Groups	4608,182	1624	2,838			
Total	4660,992	1627				
Multiple Comparisons						
Dependent Variable: DOP_Transf - Tukey HSD						
(I) Bandas_CI		Mean Dif. (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					L. Bound	U. Bound
Banda A	Banda B	-,48396*	,12838	,001	-,8141	-,1538
	Banda C	-,30116	,11760	,051	-,6036	,0013
	Banda D	-,60013*	,16986	,002	-1,0370	-,1633
Banda B	Banda A	,48396*	,12838	,001	,1538	,8141
	Banda C	,18280	,10094	,268	-,0768	,4424
	Banda D	-,11617	,15878	,884	-,5245	,2922
Banda C	Banda A	,30116	,11760	,051	-,0013	,6036
	Banda B	-,18280	,10094	,268	-,4424	,0768
	Banda D	-,29897	,15020	,192	-,6852	,0873
Banda D	Banda A	,60013*	,16986	,002	,1633	1,0370
	Banda B	,11617	,15878	,884	-,2922	,5245
	Banda C	,29897	,15020	,192	-,0873	,6852
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						
Descriptive Statistics						
Bandas_CI		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Dev.
Banda A	DOP_Transf	282	2,00	10,00	6,3381	1,67695
Banda B	DOP_Transf	442	1,67	10,00	6,8220	1,59790
Banda C	DOP_Transf	753	1,00	10,00	6,6392	1,72773
Banda D	DOP_Transf	151	1,67	10,00	6,9382	1,72666

Tabela 40. Testes Estatísticos para Hipóteses H5a e H5b

Test of Homogeneity of Variances					
		PAO_Transf			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.		
5,975	3	1624	,000		
Kruskal-Wallis Test					
		Ranks	Test Statistics ^{a,b}		
Banda_OR		N	M. Rank	Chi-Square	PAO_Transf
	A	68	906,07		32,316
	B	462	894,01	df	3
PAO_Transf	C	889	795,51	Asymp. Sig.	,000
	D	209	689,74	a. Kruskal Wallis Test	
	Total	1628		b. Grouping Variable: Banda_OR	
Mann-Whitney Test					
		Mean Rank			
A		268,17			
B		265,11			
Mann-Whitney U		15526,50			
Asymp. Sig. (2-tailed)		,877			
A		540,13			
C		474,32			
Mann-Whitney U		26069,00			
Asymp. Sig. (2-tailed)		,057			
A		166,76			
D		129,97			
Mann-Whitney U		5218,00			
Asymp. Sig. (2-tailed)		,001			
B		730,28			
C		647,79			
Mann-Whitney U		180281,50			
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000			
B		361,62			
D		279,37			
Mann-Whitney U		36443,00			
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000			
C		563,39			
D		490,40			
Mann-Whitney U		80549,50			
Asymp. Sig. (2-tailed)		,003			

Tabela 41. Testes Estatísticos para Hipótese 1c

ANOVA

IVP_Transf

Bandas_CG		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Banda A	Between Groups	144,860	10	14,486	5,113	,000
	Within Groups	3578,457	1263	2,833		
	Total	3723,317	1273			
Banda C	Between Groups	26,317	1	26,317	8,944	,003
	Within Groups	715,016	243	2,942		
	Total	741,333	244			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: IVP_Transf
Tukey HSD

Bandas_CG		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Banda A	Argentina	China	,12191	,22465	1,000	-,6025	,8463
		Índia	-,49961	,26232	,714	-1,3455	,3463
		Indonésia	-,28466	,25282	,989	-1,0999	,5306
		México	-,10742	,25451	1,000	-,9281	,7133
		Polónia	,46724	,24348	,705	-,3179	1,2524
		Portugal	,26673	,22679	,985	-,4646	,9980
		Rússia	,17625	,27630	1,000	-,7147	1,0672
		Tailândia	,28984	,27844	,994	-,6080	1,1877
		Turquia	-,53445	,22465	,381	-1,2589	,1900
		Venezuela	-,36672	,26616	,954	-1,2250	,4916
	China	Argentina	-,12191	,22465	1,000	-,8463	,6025
		Índia	-,62151	,21806	,141	-1,3247	,0816
		Indonésia	-,40657	,20654	,671	-1,0726	,2594
		México	-,22933	,20860	,991	-,9020	,4433
		Polónia	,34533	,19499	,797	-,2834	,9741
		Portugal	,14482	,17370	,999	-,4153	,7049
		Rússia	,05434	,23469	1,000	-,7024	,8111
		Tailândia	,16793	,23721	1,000	-,5970	,9329
		Turquia	-,65636*	,17091	,006	-1,2075	-,1052
		Venezuela	-,48863	,22267	,509	-1,2067	,2294
Índia	Argentina	,49961	,26232	,714	-,3463	1,3455	
	China	,62151	,21806	,141	-,0816	1,3247	
	Indonésia	,21494	,24698	,999	-,5815	1,0113	
	México	,39218	,24871	,892	-,4098	1,1942	
	Polónia	,96685*	,23740	,002	,2013	1,7324	
	Portugal	,76633*	,22026	,022	,0561	1,4766	
	Rússia	,67586	,27096	,309	-,1979	1,5496	
	Tailândia	,78944	,27315	,127	-,0914	1,6702	

	Turquia	-,03484	,21806	1,000	-,7380	,6683
	Venezuela	,13288	,26062	1,000	-,7075	,9733
	Argentina	,28466	,25282	,989	-,5306	1,0999
	China	,40657	,20654	,671	-,2594	1,0726
	Índia	-,21494	,24698	,999	-1,0113	,5815
	México	,17724	,23867	1,000	-,5924	,9469
Indonésia	Polónia	,75190*	,22687	,038	,0203	1,4835
	Portugal	,55139	,20885	,229	-,1221	1,2249
	Rússia	,46091	,26178	,803	-,3832	1,3050
	Tailândia	,57450	,26404	,523	-,2769	1,4259
	Turquia	-,24979	,20654	,982	-,9158	,4162
	Venezuela	-,08206	,25106	1,000	-,8916	,7275
	Argentina	,10742	,25451	1,000	-,7133	,9281
	China	,22933	,20860	,991	-,4433	,9020
	Índia	-,39218	,24871	,892	-1,1942	,4098
	Indonésia	-,17724	,23867	1,000	-,9469	,5924
México	Polónia	,57466	,22875	,298	-,1630	1,3123
	Portugal	,37415	,21090	,795	-,3059	1,0542
	Rússia	,28367	,26341	,992	-,5657	1,1331
	Tailândia	,39726	,26566	,922	-,4594	1,2539
	Turquia	-,42703	,20860	,616	-1,0997	,2456
	Venezuela	-,25930	,25277	,995	-1,0744	,5558
	Argentina	-,46724	,24348	,705	-1,2524	,3179
	China	-,34533	,19499	,797	-,9741	,2834
	Índia	-,96685*	,23740	,002	-1,7324	-,2013
	Indonésia	-,75190*	,22687	,038	-1,4835	-,0203
Polónia	México	-,57466	,22875	,298	-1,3123	,1630
	Portugal	-,20051	,19744	,995	-,8372	,4362
	Rússia	-,29099	,25277	,987	-1,1061	,5241
	Tailândia	-,17740	,25511	1,000	-1,0000	,6452
	Turquia	-1,00169*	,19499	,000	-1,6304	-,3729
	Venezuela	-,83396*	,24165	,024	-1,6132	-,0547
	Argentina	-,26673	,22679	,985	-,9980	,4646
	China	-,14482	,17370	,999	-,7049	,4153
	Índia	-,76633*	,22026	,022	-1,4766	-,0561
	Indonésia	-,55139	,20885	,229	-1,2249	,1221
Portugal	México	-,37415	,21090	,795	-1,0542	,3059
	Polónia	,20051	,19744	,995	-,4362	,8372
	Rússia	-,09048	,23673	1,000	-,8539	,6729
	Tailândia	,02311	,23924	1,000	-,7483	,7946
	Turquia	-,80118*	,17370	,000	-1,3613	-,2411
	Venezuela	-,63345	,22483	,152	-1,3584	,0915
	Argentina	-,17625	,27630	1,000	-1,0672	,7147
	China	-,05434	,23469	1,000	-,8111	,7024
	Índia	-,67586	,27096	,309	-1,5496	,1979
	Indonésia	-,46091	,26178	,803	-1,3050	,3832
Rússia	México	-,28367	,26341	,992	-1,1331	,5657
	Polónia	,29099	,25277	,987	-,5241	1,1061
	Portugal	,09048	,23673	1,000	-,6729	,8539
	Tailândia	,11359	,28660	1,000	-,8106	1,0378
	Turquia	-,71070	,23469	,088	-1,4675	,0461

	Venezuela	-,54297	,27469	,665	-1,4287	,3428
	Argentina	-,28984	,27844	,994	-1,1877	,6080
	China	-,16793	,23721	1,000	-,9329	,5970
	Índia	-,78944	,27315	,127	-1,6702	,0914
	Indonésia	-,57450	,26404	,523	-1,4259	,2769
Tailândia	México	-,39726	,26566	,922	-1,2539	,4594
	Polónia	,17740	,25511	1,000	-,6452	1,0000
	Portugal	-,02311	,23924	1,000	-,7946	,7483
	Rússia	-,11359	,28660	1,000	-1,0378	,8106
	Turquia	-,82429*	,23721	,022	-1,5892	-,0594
	Venezuela	-,65656	,27685	,386	-1,5493	,2362
	Argentina	,53445	,22465	,381	-,1900	1,2589
	China	,65636*	,17091	,006	,1052	1,2075
	Índia	,03484	,21806	1,000	-,6683	,7380
	Indonésia	,24979	,20654	,982	-,4162	,9158
Turquia	México	,42703	,20860	,616	-,2456	1,0997
	Polónia	1,00169*	,19499	,000	,3729	1,6304
	Portugal	,80118*	,17370	,000	,2411	1,3613
	Rússia	,71070	,23469	,088	-,0461	1,4675
	Tailândia	,82429*	,23721	,022	,0594	1,5892
	Venezuela	,16773	,22267	1,000	-,5503	,8858
	Argentina	,36672	,26616	,954	-,4916	1,2250
	China	,48863	,22267	,509	-,2294	1,2067
	Índia	-,13288	,26062	1,000	-,9733	,7075
	Indonésia	,08206	,25106	1,000	-,7275	,8916
Venezuela	México	,25930	,25277	,995	-,5558	1,0744
	Polónia	,83396*	,24165	,024	,0547	1,6132
	Portugal	,63345	,22483	,152	-,0915	1,3584
	Rússia	,54297	,27469	,665	-,3428	1,4287
	Tailândia	,65656	,27685	,386	-,2362	1,5493
	Turquia	-,16773	,22267	1,000	-,8858	,5503

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

Tabela 42. Testes Estatísticos para Hipótese 2c

ANOVA

EOC_Transf		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Banda A	Between Groups	98,332	10	9,833	4,039	,000
	Within Groups	3075,014	1263	2,435		
	Total	3173,346	1273			
Banda C	Between Groups	6,875	1	6,875	2,843	,093
	Within Groups	587,537	243	2,418		
	Total	594,412	244			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: EOC_Transf
Tukey HSD

Bandas_CG		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Banda A	China	,31469	,20825	,916	-,3568	,9862
	Índia	-,02443	,24317	1,000	-,8085	,7597
	Indonésia	-,19551	,23436	,999	-,9512	,5602
	México	,40900	,23593	,818	-,3518	1,1698
	Polónia	,71812	,22570	,057	-,0097	1,4459
	Portugal	,46630	,21023	,492	-,2116	1,1442
	Rússia	,54982	,25613	,544	-,2761	1,3757
	Tailândia	,49079	,25811	,716	-,3415	1,3231
	Turquia	,12140	,20825	1,000	-,5501	,7929
	Venezuela	-,18378	,24673	1,000	-,9794	,6118
	Argentina	-,31469	,20825	,916	-,9862	,3568
	Índia	-,33913	,20214	,847	-,9909	,3127
	Indonésia	-,51021	,19146	,217	-1,1276	,1072
	México	,09431	,19337	1,000	-,5292	,7179
	Polónia	,40343	,18075	,482	-,1794	,9863
	Portugal	,15161	,16102	,997	-,3676	,6708
	Rússia	,23513	,21756	,992	-,4664	,9367
	Tailândia	,17609	,21990	,999	-,5330	,8852
	Turquia	-,19330	,15843	,980	-,7042	,3176
	Venezuela	-,49847	,20642	,358	-1,1641	,1671
	Argentina	,02443	,24317	1,000	-,7597	,8085
	China	,33913	,20214	,847	-,3127	,9909
	Indonésia	-,17108	,22895	1,000	-,9093	,5672
	México	,43344	,23055	,731	-,3100	1,1769
	Polónia	,74255*	,22007	,031	,0329	1,4522
	Portugal	,49074	,20418	,365	-,1677	1,1491
	Rússia	,57425	,25118	,444	-,2357	1,3842
	Tailândia	,51522	,25321	,624	-,3013	1,3317
	Turquia	,14583	,20214	1,000	-,5060	,7976
	Venezuela	-,15935	,24160	1,000	-,9384	,6197
Argentina	,19551	,23436	,999	-,5602	,9512	
China	,51021	,19146	,217	-,1072	1,1276	
Índia	,17108	,22895	1,000	-,5672	,9093	
México	,60452	,22125	,187	-,1089	1,3179	
Polónia	,91363*	,21030	,001	,2355	1,5918	
Portugal	,66182*	,19361	,027	,0375	1,2861	
Rússia	,74533	,24267	,078	-,0372	1,5278	
Tailândia	,68630	,24477	,158	-,1030	1,4756	
Turquia	,31691	,19146	,858	-,3005	,9343	
Venezuela	,01173	,23273	1,000	-,7387	,7622	
Argentina	-,40900	,23593	,818	-1,1698	,3518	
China	-,09431	,19337	1,000	-,7179	,5292	
Índia	-,43344	,23055	,731	-1,1769	,3100	
Indonésia	-,60452	,22125	,187	-1,3179	,1089	

	Polónia	,30912	,21205	,933	-,3747	,9929
	Portugal	,05730	,19550	1,000	-,5731	,6877
	Rússia	,14082	,24418	1,000	-,6466	,9282
	Tailândia	,08178	,24627	1,000	-,7123	,8759
	Turquia	-,28761	,19337	,924	-,9112	,3359
	Venezuela	-,59278	,23431	,288	-1,3483	,1628
	Argentina	-,71812	,22570	,057	-1,4459	,0097
	China	-,40343	,18075	,482	-,9863	,1794
	Índia	-,74255*	,22007	,031	-1,4522	-,0329
	Indonésia	-,91363*	,21030	,001	-1,5918	-,2355
Polónia	México	-,30912	,21205	,933	-,9929	,3747
	Portugal	-,25182	,18303	,954	-,8420	,3384
	Rússia	-,16830	,23431	1,000	-,9239	,5873
	Tailândia	-,22733	,23649	,997	-,9899	,5352
	Turquia	-,59672*	,18075	,039	-1,1796	-,0139
	Venezuela	-,90190*	,22401	,003	-1,6242	-,1796
	Argentina	-,46630	,21023	,492	-1,1442	,2116
	China	-,15161	,16102	,997	-,6708	,3676
	Índia	-,49074	,20418	,365	-1,1491	,1677
	Indonésia	-,66182*	,19361	,027	-1,2861	-,0375
Portugal	México	-,05730	,19550	1,000	-,6877	,5731
	Polónia	,25182	,18303	,954	-,3384	,8420
	Rússia	,08352	,21945	1,000	-,6241	,7912
	Tailândia	,02448	,22177	1,000	-,6906	,7396
	Turquia	-,34491	,16102	,547	-,8641	,1743
	Venezuela	-,65008	,20841	,068	-1,3221	,0220
	Argentina	-,54982	,25613	,544	-1,3757	,2761
	China	-,23513	,21756	,992	-,9367	,4664
	Índia	-,57425	,25118	,444	-1,3842	,2357
	Indonésia	-,74533	,24267	,078	-1,5278	,0372
Rússia	México	-,14082	,24418	1,000	-,9282	,6466
	Polónia	,16830	,23431	1,000	-,5873	,9239
	Portugal	-,08352	,21945	1,000	-,7912	,6241
	Tailândia	-,05903	,26568	1,000	-,9157	,7977
	Turquia	-,42842	,21756	,671	-1,1300	,2731
	Venezuela	-,73360	,25464	,130	-1,5547	,0875
	Argentina	-,49079	,25811	,716	-1,3231	,3415
	China	-,17609	,21990	,999	-,8852	,5330
	Índia	-,51522	,25321	,624	-1,3317	,3013
	Indonésia	-,68630	,24477	,158	-1,4756	,1030
Tailândia	México	-,08178	,24627	1,000	-,8759	,7123
	Polónia	,22733	,23649	,997	-,5352	,9899
	Portugal	-,02448	,22177	1,000	-,7396	,6906
	Rússia	,05903	,26568	1,000	-,7977	,9157
	Turquia	-,36939	,21990	,846	-1,0785	,3397
	Venezuela	-,67456	,25664	,235	-1,5021	,1530
	Argentina	-,12140	,20825	1,000	-,7929	,5501
	China	,19330	,15843	,980	-,3176	,7042
	Índia	-,14583	,20214	1,000	-,7976	,5060
	Indonésia	-,31691	,19146	,858	-,9343	,3005
Turquia	México	,28761	,19337	,924	-,3359	,9112

	Polónia	,59672*	,18075	,039	,0139	1,1796
	Portugal	,34491	,16102	,547	-,1743	,8641
	Rússia	,42842	,21756	,671	-,2731	1,1300
	Tailândia	,36939	,21990	,846	-,3397	1,0785
	Venezuela	-,30517	,20642	,927	-,9708	,3604
	Argentina	,18378	,24673	1,000	-,6118	,9794
	China	,49847	,20642	,358	-,1671	1,1641
	Índia	,15935	,24160	1,000	-,6197	,9384
	Indonésia	-,01173	,23273	1,000	-,7622	,7387
	México	,59278	,23431	,288	-,1628	1,3483
Venezuela	Polónia	,90190*	,22401	,003	,1796	1,6242
	Portugal	,65008	,20841	,068	-,0220	1,3221
	Rússia	,73360	,25464	,130	-,0875	1,5547
	Tailândia	,67456	,25664	,235	-,1530	1,5021
	Turquia	,30517	,20642	,927	-,3604	,9708

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

Tabela 43. Testes Estatísticos para Hipótese 3c

ANOVA

MOC_Transf

Bandas_ASS		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Banda A	Between Groups	159,189	6	26,532	9,356	,000
	Within Groups	2265,827	799	2,836		
	Total	2425,016	805			
Banda B	Between Groups	104,805	6	17,468	5,844	,000
	Within Groups	2436,002	815	2,989		
	Total	2540,807	821			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: MOC_Transf

Tukey HSD

Bandas_ASS		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Banda A	Brasil	,28063	,24882	,920	-,4549	1,0161	
	Alemanha	,79689*	,26100	,038	,0254	1,5684	
	Argentina	México	,21248	,25462	,981	-,5402	,9651
	Turquia	-,14687	,22475	,995	-,8112	,5175	
	EUA	,99956*	,23229	,000	,3129	1,6862	
	Venezuela	-,11556	,26628	,999	-,9027	,6715	
	Argentina	-,28063	,24882	,920	-1,0161	,4549	
Brasil	Alemanha	,51626	,24133	,331	-,1971	1,2296	
	México	-,06815	,23442	1,000	-,7611	,6248	

	Turquia	-,42750	,20158	,341	-1,0233	,1683
	EUA	,71893*	,20995	,012	,0983	1,3395
	Venezuela	-,39619	,24704	,680	-1,1264	,3340
	Argentina	-,79689*	,26100	,038	-1,5684	-,0254
	Brasil	-,51626	,24133	,331	-1,2296	,1971
	México	-,58442	,24731	,216	-1,3154	,1466
Alemanha	Turquia	-,94377*	,21643	,000	-1,5835	-,3040
	EUA	,20266	,22425	,972	-,4602	,8655
	Venezuela	-,91246*	,25930	,008	-1,6789	-,1460
	Argentina	-,21248	,25462	,981	-,9651	,5402
	Brasil	,06815	,23442	1,000	-,6248	,7611
México	Alemanha	,58442	,24731	,216	-,1466	1,3154
	Turquia	-,35935	,20870	,601	-,9762	,2575
	EUA	,78708*	,21679	,006	,1463	1,4279
	Venezuela	-,32804	,25288	,853	-1,0755	,4194
	Argentina	,14687	,22475	,995	-,5175	,8112
	Brasil	,42750	,20158	,341	-,1683	1,0233
Turquia	Alemanha	,94377*	,21643	,000	,3040	1,5835
	México	,35935	,20870	,601	-,2575	,9762
	EUA	1,14643*	,18078	,000	,6121	1,6808
	Venezuela	,03131	,22277	1,000	-,6272	,6898
	Argentina	-,99956*	,23229	,000	-1,6862	-,3129
	Brasil	-,71893*	,20995	,012	-1,3395	-,0983
EUA	Alemanha	-,20266	,22425	,972	-,8655	,4602
	México	-,78708*	,21679	,006	-1,4279	-,1463
	Turquia	-1,14643*	,18078	,000	-1,6808	-,6121
	Venezuela	-1,11512*	,23038	,000	-1,7961	-,4342
	Argentina	,11556	,26628	,999	-,6715	,9027
	Brasil	,39619	,24704	,680	-,3340	1,1264
Venezuela	Alemanha	,91246*	,25930	,008	,1460	1,6789
	México	,32804	,25288	,853	-,4194	1,0755
	Turquia	-,03131	,22277	1,000	-,6898	,6272
	EUA	1,11512*	,23038	,000	,4342	1,7961
	Índia	-,72746*	,22397	,021	-1,3895	-,0655
	Indonésia	-,28601	,21213	,829	-,9130	,3410
China	Polónia	,58414	,20027	,056	-,0078	1,1761
	Portugal	,17121	,17841	,962	-,3561	,6985
	Rússia	,01406	,24105	1,000	-,6984	,7265
	Tailândia	,28570	,24364	,904	-,4344	1,0058
	China	,72746*	,22397	,021	,0655	1,3895
	Indonésia	,44146	,25367	,589	-,3083	1,1912
Índia	Polónia	1,31160*	,24384	,000	,5909	2,0323
	Portugal	,89867*	,22623	,002	,2300	1,5673
	Rússia	,74153	,27831	,109	-,0811	1,5641
	Tailândia	1,01317*	,28055	,006	,1839	1,8424
	China	,28601	,21213	,829	-,3410	,9130
	Índia	-,44146	,25367	,589	-1,1912	,3083
Indonésia	Polónia	,87014*	,23301	,004	,1814	1,5589
	Portugal	,45721	,21451	,335	-,1768	1,0913
	Rússia	,30007	,26887	,923	-,4946	1,0948
	Tailândia	,57171	,27120	,349	-,2299	1,3733
Polónia	China	-,58414	,20027	,056	-1,1761	,0078
	Índia	-1,31160*	,24384	,000	-2,0323	-,5909

	Indonésia	-,87014*	,23301	,004	-1,5589	-,1814
	Portugal	-,41293	,20279	,393	-1,0123	,1865
	Rússia	-,57007	,25962	,299	-1,3374	,1973
	Tailândia	-,29843	,26203	,916	-1,0729	,4760
	China	-,17121	,17841	,962	-,6985	,3561
	Índia	-,89867*	,22623	,002	-1,5673	-,2300
Portugal	Indonésia	-,45721	,21451	,335	-1,0913	,1768
	Polónia	,41293	,20279	,393	-,1865	1,0123
	Rússia	-,15714	,24315	,995	-,8758	,5615
Rússia	Tailândia	,11450	,24572	,999	-,6118	,8408
	China	-,01406	,24105	1,000	-,7265	,6984
	Índia	-,74153	,27831	,109	-1,5641	,0811
	Indonésia	-,30007	,26887	,923	-1,0948	,4946
	Polónia	,57007	,25962	,299	-,1973	1,3374
	Portugal	,15714	,24315	,995	-,5615	,8758
Tailândia	Tailândia	,27164	,29437	,969	-,5984	1,1417
	China	-,28570	,24364	,904	-1,0058	,4344
	Índia	-1,01317*	,28055	,006	-1,8424	-,1839
	Indonésia	-,57171	,27120	,349	-1,3733	,2299
	Polónia	,29843	,26203	,916	-,4760	1,0729
	Portugal	-,11450	,24572	,999	-,8408	,6118
	Rússia	-,27164	,29437	,969	-1,1417	,5984

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

Tabela 44. Testes Estatísticos para Hipótese 4c

ANOVA

DOP_Transf

Bandas_CI		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Banda A	Between Groups	6,662	1	6,662	2,381	,124
	Within Groups	783,554	280	2,798		
	Total	790,216	281			
Banda B	Between Groups	12,323	3	4,108	1,616	,185
	Within Groups	1113,676	438	2,543		
	Total	1125,999	441			
Banda C	Between Groups	179,080	5	35,816	12,952	,000
	Within Groups	2065,686	747	2,765		
	Total	2244,766	752			
Banda D	Between Groups	39,147	1	39,147	14,294	,000
	Within Groups	408,054	149	2,739		
	Total	447,201	150			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: DOP_Transf
Tukey HSD

Bandas_CI		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Banda B	Índia	Indonésia	-,33675	,23397	,475	-,9401	,2666
		México	-,18581	,23561	,860	-,7934	,4218
		EUA	,08075	,21392	,982	-,4709	,6324
	Indonésia	Índia	,33675	,23397	,475	-,2666	,9401
		México	,15094	,22610	,909	-,4321	,7340
		EUA	,41750	,20340	,171	-,1070	,9420
	México	Índia	,18581	,23561	,860	-,4218	,7934
		Indonésia	-,15094	,22610	,909	-,7340	,4321
		EUA	,26656	,20528	,564	-,2628	,7960
	EUA	Índia	-,08075	,21392	,982	-,6324	,4709
		Indonésia	-,41750	,20340	,171	-,9420	,1070
		México	-,26656	,20528	,564	-,7960	,2628
Banda C	Argentina	Brasil	,00062	,24571	1,000	-,7014	,7026
		Polónia	1,23053*	,24054	,000	,5433	1,9178
		Portugal	,42667	,22405	,400	-,2135	1,0668
	Brasil	Tailândia	,69800	,27508	,115	-,0879	1,4839
		Turquia	-,17621	,22194	,969	-,8103	,4579
		Argentina	-,00062	,24571	1,000	-,7026	,7014
	Polónia	Brasil	1,22991*	,21960	,000	,6025	1,8573
		Portugal	,42605	,20140	,280	-,1494	1,0015
		Tailândia	,69738	,25697	,074	-,0368	1,4316
	Turquia	Turquia	-,17683	,19906	,949	-,7456	,3919
		Argentina	-1,23053*	,24054	,000	-1,9178	-,5433
		Brasil	-1,22991*	,21960	,000	-1,8573	-,6025
Polónia	Portugal	-,80386*	,19506	,001	-1,3612	-,2466	
	Tailândia	-,53253	,25203	,282	-1,2526	,1876	
	Turquia	-1,40675*	,19263	,000	-1,9571	-,8564	
Argentina	Argentina	-,42667	,22405	,400	-1,0668	,2135	
	Brasil	-,42605	,20140	,280	-1,0015	,1494	
	Polónia	,80386*	,19506	,001	,2466	1,3612	
Portugal	Tailândia	,27133	,23635	,861	-,4039	,9466	
	Turquia	-,60289*	,17160	,006	-1,0932	-,1126	
	Argentina	-,69800	,27508	,115	-1,4839	,0879	
Tailândia	Brasil	-,69738	,25697	,074	-1,4316	,0368	
	Polónia	,53253	,25203	,282	-,1876	1,2526	
	Portugal	-,27133	,23635	,861	-,9466	,4039	
Turquia	Turquia	-,87422*	,23435	,003	-1,5438	-,2046	
	Argentina	,17621	,22194	,969	-,4579	,8103	
	Brasil	,17683	,19906	,949	-,3919	,7456	
Polónia	Polónia	1,40675*	,19263	,000	,8564	1,9571	
	Portugal	,60289*	,17160	,006	,1126	1,0932	
	Tailândia	,87422*	,23435	,003	,2046	1,5438	

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

Tabela 45. Testes Estatísticos para Hipótese 5c

ANOVA

PAO_Transf

Banda_OR		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
B	Between Groups	81,523	3	27,174	11,686	,000
	Within Groups	1064,999	458	2,325		
	Total	1146,522	461			
C	Between Groups	125,338	6	20,890	8,007	,000
	Within Groups	2301,168	882	2,609		
	Total	2426,506	888			
D	Between Groups	,029	1	,029	,008	,931
	Within Groups	791,129	207	3,822		
	Total	791,158	208			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: PAO_Transf

Tukey HSD

Banda_OR			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
B	China	Índia	-,59914*	,19755	,014	-1,1085	-,0898
		Indonésia	-,96323*	,18711	,000	-1,4457	-,4808
		Venezuela	-,86550*	,20173	,000	-1,3857	-,3454
	Índia	China	,59914*	,19755	,014	,0898	1,1085
		Indonésia	-,36409	,22374	,364	-,9410	,2128
		Venezuela	-,26637	,23611	,672	-,8752	,3424
	Indonésia	China	,96323*	,18711	,000	,4808	1,4457
		Índia	,36409	,22374	,364	-,2128	,9410
		Venezuela	,09773	,22744	,973	-,4887	,6842
	Venezuela	China	,86550*	,20173	,000	,3454	1,3857
		Índia	,26637	,23611	,672	-,3424	,8752
		Indonésia	-,09773	,22744	,973	-,6842	,4887
C	Argentina	Brasil	,26251	,23867	,928	-,4428	,9678
		México	,25788	,24423	,941	-,4639	,9796
		Portugal	1,18292*	,21763	,000	,5398	1,8260
	Brasil	Rússia	,70380	,26514	,111	-,0797	1,4873
		Turquia	,32442	,21558	,742	-,3127	,9615
		EUA	,56494	,22281	,148	-,0935	1,2234
	Rússia	Argentina	-,26251	,23867	,928	-,9678	,4428
		México	-,00463	,22485	1,000	-,6691	,6598
		Portugal	,92041*	,19563	,000	,3423	1,4985
	México	Portugal	,92041*	,19563	,000	,3423	1,4985
		Rússia	,44128	,24740	,559	-,2898	1,1724

	Turquia	,06190	,19335	1,000	-,5095	,6333
	EUA	,30243	,20138	,744	-,2927	,8975
	Argentina	-,25788	,24423	,941	-,9796	,4639
	Brasil	,00463	,22485	1,000	-,6598	,6691
México	Portugal	,92504*	,20238	,000	,3270	1,5231
	Rússia	,44592	,25277	,573	-,3011	1,1929
	Turquia	,06654	,20018	1,000	-,5250	,6581
	EUA	,30706	,20794	,759	-,3074	,9216
	Argentina	-1,18292*	,21763	,000	-1,8260	-,5398
	Brasil	-,92041*	,19563	,000	-1,4985	-,3423
Portugal	México	-,92504*	,20238	,000	-1,5231	-,3270
	Rússia	-,47912	,22717	,348	-1,1505	,1922
	Turquia	-,85850*	,16669	,000	-1,3511	-,3659
	EUA	-,61797*	,17594	,008	-1,1379	-,0981
	Argentina	-,70380	,26514	,111	-1,4873	,0797
	Brasil	-,44128	,24740	,559	-1,1724	,2898
Rússia	México	-,44592	,25277	,573	-1,1929	,3011
	Portugal	,47912	,22717	,348	-,1922	1,1505
	Turquia	-,37938	,22521	,627	-1,0449	,2862
	EUA	-,13885	,23214	,997	-,8249	,5472
	Argentina	-,32442	,21558	,742	-,9615	,3127
	Brasil	-,06190	,19335	1,000	-,6333	,5095
Turquia	México	-,06654	,20018	1,000	-,6581	,5250
	Portugal	,85850*	,16669	,000	,3659	1,3511
	Rússia	,37938	,22521	,627	-,2862	1,0449
	EUA	,24053	,17340	,809	-,2719	,7529
	Argentina	-,56494	,22281	,148	-1,2234	,0935
	Brasil	-,30243	,20138	,744	-,8975	,2927
ECI	México	-,30706	,20794	,759	-,9216	,3074
	Portugal	,61797*	,17594	,008	,0981	1,1379
	Rússia	,13885	,23214	,997	-,5472	,8249
	Turquia	-,24053	,17340	,809	-,7529	,2719

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

Tabela 46. Testes Estatísticos para Hipóteses 6 e 7

ANOVA

IVP_Transf

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	184,496	7	26,357	9,069	,000
Within Groups	4708,089	1620	2,906		
Total	4892,586	1627			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: IVP_Transf

Tukey HSD

(I) Cluster Cultural	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
Anglo	América Latina	-,32190	,16257	,496	-,8153	,1715
	Europa Latina	,07871	,18569	1,000	-,4848	,6422
	Europa de Leste	,17257	,18365	,982	-,3848	,7299
	Europa Germânica	,68315	,22702	,054	-,0058	1,3721
	Ásia do Sul	-,39197	,17294	,313	-,9168	,1329
	Ásia Confuciana	-,06611	,18301	1,000	-,6215	,4893
	Médio Oriente	-,72247*	,18301	,002	-1,2779	-,1671
América Latina	Anglo	,32190	,16257	,496	-,1715	,8153
	Europa Latina	,40061	,15455	,159	-,0684	,8697
	Europa de Leste	,49448*	,15210	,026	,0329	,9561
	Europa Germânica	1,00505*	,20235	,000	,3910	1,6191
	Ásia do Sul	-,07007	,13898	1,000	-,4919	,3517
	Ásia Confuciana	,25579	,15133	,694	-,2035	,7150
	Médio Oriente	-,40057	,15133	,140	-,8598	,0587
Europa Latina	Anglo	-,07871	,18569	1,000	-,6422	,4848
	América Latina	-,40061	,15455	,159	-,8697	,0684
	Europa de Leste	,09387	,17659	,999	-,4421	,6298
	Europa Germânica	,60444	,22134	,114	-,0673	1,2762
	Ásia do Sul	-,47068	,16542	,085	-,9727	,0314

	Ásia Confuciana	-1,44482	,17592	,992	-,6787	,3891
	Médio Oriente	-,80118*	,17592	,000	-1,3351	-,2673
	Anglo	-,17257	,18365	,982	-,7299	,3848
	América Latina	-,49448*	,15210	,026	-,9561	-,0329
	Europa Latina	-,09387	,17659	,999	-,6298	,4421
Europa de Leste	Europa Germânica	,51057	,21964	,281	-,1560	1,1771
	Ásia do Sul	-,56455*	,16313	,013	-1,0596	-,0695
	Ásia Confuciana	-,23869	,17377	,869	-,7661	,2887
	Médio Oriente	-,89505*	,17377	,000	-1,4224	-,3677
	Anglo	-,68315	,22702	,054	-1,3721	,0058
	América Latina	-1,00505*	,20235	,000	-1,6191	-,3910
	Europa Latina	-,60444	,22134	,114	-1,2762	,0673
Europa Germânica	Europa de Leste	-,51057	,21964	,281	-1,1771	,1560
	Ásia do Sul	-1,07512*	,21077	,000	-1,7148	-,4355
	Ásia Confuciana	-,74926*	,21910	,015	-1,4142	-,0843
	Médio Oriente	-1,40562*	,21910	,000	-2,0706	-,7407
	Anglo	,39197	,17294	,313	-,1329	,9168
	América Latina	,07007	,13898	1,000	-,3517	,4919
	Europa Latina	,47068	,16542	,085	-,0314	,9727
Ásia do Sul	Europa de Leste	,56455*	,16313	,013	,0695	1,0596
	Europa Germânica	1,07512*	,21077	,000	,4355	1,7148
	Ásia Confuciana	,32586	,16241	,478	-,1670	,8188
	Médio Oriente	-,33050	,16241	,458	-,8234	,1624
	Anglo	,06611	,18301	1,000	-,4893	,6215
	América Latina	-,25579	,15133	,694	-,7150	,2035
	Europa Latina	,14482	,17592	,992	-,3891	,6787
Ásia Confuciana	Europa de Leste	,23869	,17377	,869	-,2887	,7661
	Europa Germânica	,74926*	,21910	,015	,0843	1,4142
	Ásia do Sul	-,32586	,16241	,478	-,8188	,1670
	Médio Oriente	-,65636*	,17309	,004	-1,1817	-,1310
Médio	Anglo	,72247*	,18301	,002	,1671	1,2779

Oriente	América Latina	,40057	,15133	,140	-,0587	,8598
	Europa Latina	,80118*	,17592	,000	,2673	1,3351
	Europa de Leste	,89505*	,17377	,000	,3677	1,4224
	Europa Germânica	1,40562*	,21910	,000	,7407	2,0706
	Ásia do Sul	,33050	,16241	,458	-,1624	,8234
	Ásia Confuciana	,65636*	,17309	,004	,1310	1,1817

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

(Continuação)

ANOVA

EOC_Transf

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	208,264	7	29,752	12,180	,000
Within Groups	3957,311	1620	2,443		
Total	4165,575	1627			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: EOC_Transf
Tukey HSD

(I) Cluster Cultural	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
				Lower Bound	Upper Bound	
Anglo	América Latina	-1,11731 [†]	,14905	,000	-1,5696	-,6650
	Europa Latina	-,66709 [†]	,17024	,002	-1,1837	-,1504
	Europa de Leste	-,47696	,16837	,088	-,9879	,0340
	Europa Germânica	-,34916	,20813	,702	-,9808	,2825
	Ásia do Sul	-1,08820 [†]	,15855	,000	-1,5694	-,6070
	Ásia Confuciana	-,81870 [†]	,16778	,000	-1,3279	-,3095
	Médio Oriente	-1,01200 [†]	,16778	,000	-1,5212	-,5028
América Latina	Anglo	1,11731 [†]	,14905	,000	,6650	1,5696
	Europa Latina	,45021 [†]	,14170	,033	,0202	,8802
	Europa de Leste	,64035 [†]	,13945	,000	,2171	1,0636

	Europa Germânica	,76814 ⁺	,18551	,001	,2051	1,3312
	Ásia do Sul	,02911	,12742	1,000	-,3576	,4158
	Ásia Confuciana	,29860	,13874	,382	-,1224	,7196
	Médio Oriente	,10530	,13874	,995	-,3157	,5264
Europa Latina	Anglo	,66709 ⁺	,17024	,002	,1504	1,1837
	América Latina	-,45021 ⁺	,14170	,033	-,8802	-,0202
	Europa de Leste	,19014	,16190	,939	-,3012	,6815
	Europa Germânica	,31793	,20293	,770	-,2979	,9338
	Ásia do Sul	-,42111	,15166	,102	-,8814	,0392
	Ásia Confuciana	-,15161	,16129	,982	-,6411	,3379
	Médio Oriente	-,34491	,16129	,390	-,8344	,1446
Europa de Leste	Anglo	,47696	,16837	,088	-,0340	,9879
	América Latina	-,64035 ⁺	,13945	,000	-1,0636	-,2171
	Europa Latina	-,19014	,16190	,939	-,6815	,3012
	Europa Germânica	,12780	,20137	,998	-,4833	,7389
	Ásia do Sul	-,61124 ⁺	,14956	,001	-1,0651	-,1573
	Ásia Confuciana	-,34174	,15931	,386	-,8252	,1418
	Médio Oriente	-,53504 ⁺	,15931	,018	-1,0185	-,0515
Europa Germânica	Anglo	,34916	,20813	,702	-,2825	,9808
	América Latina	-,76814 ⁺	,18551	,001	-1,3312	-,2051
	Europa Latina	-,31793	,20293	,770	-,9338	,2979
	Europa de Leste	-,12780	,20137	,998	-,7389	,4833
	Ásia do Sul	-,73904 ⁺	,19323	,003	-1,3255	-,1526
	Ásia Confuciana	-,46954	,20087	,274	-1,0792	,1401
	Médio Oriente	-,66284 ⁺	,20087	,022	-1,2725	-,0532
Ásia do Sul	Anglo	1,08820 ⁺	,15855	,000	,6070	1,5694
	América Latina	-,02911	,12742	1,000	-,4158	,3576

	Europa Latina	,42111	,15166	,102	-,0392	,8814
	Europa de Leste	,61124 [*]	,14956	,001	,1573	1,0651
	Europa Germânica	,73904 [*]	,19323	,003	,1526	1,3255
	Ásia Confuciana	,26950	,14890	,613	-,1824	,7214
	Médio Oriente	,07620	,14890	1,000	-,3757	,5281
Ásia Confuciana	Anglo	,81870 [*]	,16778	,000	,3095	1,3279
	América Latina	-,29860	,13874	,382	-,7196	,1224
	Europa Latina	,15161	,16129	,982	-,3379	,6411
	Europa de Leste	,34174	,15931	,386	-,1418	,8252
	Europa Germânica	,46954	,20087	,274	-,1401	1,0792
	Ásia do Sul	-,26950	,14890	,613	-,7214	,1824
	Médio Oriente	-,19330	,15869	,927	-,6749	,2883
Médio Oriente	Anglo	1,01200 [*]	,16778	,000	,5028	1,5212
	América Latina	-,10530	,13874	,995	-,5264	,3157
	Europa Latina	,34491	,16129	,390	-,1446	,8344
	Europa de Leste	,53504 [*]	,15931	,018	,0515	1,0185
	Europa Germânica	,66284 [*]	,20087	,022	,0532	1,2725
	Ásia do Sul	-,07620	,14890	1,000	-,5281	,3757
	Ásia Confuciana	,19330	,15869	,927	-,2883	,6749

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

(Continuação)

ANOVA

MOC_Transf

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	315,736	7	45,105	15,336	,000
Within Groups	4764,495	1620	2,941		
Total	5080,231	1627			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: MOC_Transf
Tukey HSD

(I) Cluster Cultural		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Anglo	América Latina	-,88498	,16354	,000	-1,3813	-,3886
	Europa Latina	-,03708	,18680	1,000	-,6040	,5298
	Europa de Leste	,16692	,18475	,986	-,3938	,7276
	Europa Germânica	-,20266	,22837	,987	-,8957	,4904
	Ásia do Sul	-,49072	,17397	,091	-1,0187	,0373
	Ásia Confuciana	-,20829	,18410	,950	-,7670	,3504
	Médio Oriente	-1,14643 [*]	,18410	,000	-1,7051	-,5877
América Latina	Anglo	,88498 [*]	,16354	,000	,3886	1,3813
	Europa Latina	,84790 [*]	,15548	,000	,3760	1,3198
	Europa de Leste	1,05190 [*]	,15301	,000	,5875	1,5163
	Europa Germânica	,68231 [*]	,20356	,019	,0646	1,3001
	Ásia do Sul	,39426	,13981	,091	-,0301	,8186
	Ásia Confuciana	,67669 [*]	,15223	,000	,2147	1,1387
	Médio Oriente	-,26145	,15223	,676	-,7234	,2005
Europa Latina	Anglo	,03708	,18680	1,000	-,5298	,6040
	América Latina	-,84790 [*]	,15548	,000	-1,3198	-,3760
	Europa de Leste	,20400	,17764	,946	-,3351	,7431
	Europa Germânica	-,16558	,22267	,996	-,8413	,5102
	Ásia do Sul	-,45364	,16641	,116	-,9587	,0514
	Ásia Confuciana	-,17121	,17697	,979	-,7083	,3659
	Médio Oriente	-1,10935 [*]	,17697	,000	-1,6464	-,5723
Europa de Leste	Anglo	-,16692	,18475	,986	-,7276	,3938
	América Latina	-1,05190 [*]	,15301	,000	-1,5163	-,5875

	Europa Latina	-,20400	,17764	,946	-,7431	,3351
	Europa Germânica	-,36959	,22095	,705	-1,0401	,3010
	Ásia do Sul	-,65764 ⁺	,16411	,002	-1,1557	-,1596
	Ásia Confuciana	-,37521	,17481	,385	-,9057	,1553
	Médio Oriente	-1,31335 ⁺	,17481	,000	-1,8439	-,7828
Europa Germânica	Anglo	,20266	,22837	,987	-,4904	,8957
	América Latina	-,68231 ⁺	,20356	,019	-1,3001	-,0646
	Europa Latina	,16558	,22267	,996	-,5102	,8413
	Europa de Leste	,36959	,22095	,705	-,3010	1,0401
	Ásia do Sul	-,28806	,21202	,876	-,9315	,3554
	Ásia Confuciana	-,00562	,22041	1,000	-,6745	,6633
	Médio Oriente	-,94377 ⁺	,22041	,001	-1,6127	-,2749
Ásia do Sul	Anglo	,49072	,17397	,091	-,0373	1,0187
	América Latina	-,39426	,13981	,091	-,8186	,0301
	Europa Latina	,45364	,16641	,116	-,0514	,9587
	Europa de Leste	,65764 ⁺	,16411	,002	,1596	1,1557
	Europa Germânica	,28806	,21202	,876	-,3554	,9315
	Ásia Confuciana	,28243	,16338	,668	-,2134	,7783
	Médio Oriente	-,65571 ⁺	,16338	,002	-1,1516	-,1599
Ásia Confuciana	Anglo	,20829	,18410	,950	-,3504	,7670
	América Latina	-,67669 ⁺	,15223	,000	-1,1387	-,2147
	Europa Latina	,17121	,17697	,979	-,3659	,7083
	Europa de Leste	,37521	,17481	,385	-,1553	,9057
	Europa Germânica	,00562	,22041	1,000	-,6633	,6745
	Ásia do Sul	-,28243	,16338	,668	-,7783	,2134
	Médio Oriente	-,93814 ⁺	,17413	,000	-1,4666	-,4097
Médio	Anglo	1,14643 ⁺	,18410	,000	,5877	1,7051

Oriente	América Latina	,26145	,15223	,676	-,2005	,7234
	Europa Latina	1,10935*	,17697	,000	,5723	1,6464
	Europa de Leste	1,31335*	,17481	,000	,7828	1,8439
	Europa Germânica	,94377*	,22041	,001	,2749	1,6127
	Ásia do Sul	,65571*	,16338	,002	,1599	1,1516
	Ásia Confuciana	,93814*	,17413	,000	,4097	1,4666

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

(Continuação)

ANOVA

DOP_Transf

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	229,987	7	32,855	12,012	,000
Within Groups	4431,005	1620	2,735		
Total	4660,992	1627			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: DOP_Transf

Tukey HSD

(I) Cluster Cultural	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
Anglo	América Latina	-,39543	,15772	,193	-,8741 ,0832
	Europa Latina	,12067	,18014	,998	-,4260 ,6674
	Europa de Leste	,68147*	,17816	,003	,1408 1,2222
	Europa Germânica	,54196	,22023	,213	-,1264 1,2103
	Ásia do Sul	-,08806	,16777	1,000	-,5972 ,4211
	Ásia Confuciana	,21022	,17754	,937	-,3286 ,7490
	Médio Oriente	-,48222	,17754	,118	-1,0210 ,0566
América Latina	Anglo	,39543	,15772	,193	-,0832 ,8741
	Europa Latina	,51609*	,14994	,014	,0611 ,9711
	Europa de Leste	1,07690*	,14756	,000	,6291 1,5247
	Europa Germânica	,93738*	,19630	,000	,3416 1,5331

	Ásia do Sul	,30736	,13483	,305	-,1018	,7166
	Ásia Confuciana	,60565*	,14681	,001	,1601	1,0512
	Médio Oriente	-,08679	,14681	,999	-,5323	,3587
Europa Latina	Anglo	-,12067	,18014	,998	-,6674	,4260
	América Latina	-,51609*	,14994	,014	-,9711	-,0611
	Europa de Leste	,56080*	,17132	,024	,0409	1,0807
	Europa Germânica	,42129	,21473	,508	-,2304	1,0730
	Ásia do Sul	-,20873	,16048	,899	-,6958	,2783
	Ásia Confuciana	,08955	,17067	1,000	-,4284	,6075
	Médio Oriente	-,60289*	,17067	,010	-1,1208	-,0849
Europa de Leste	Anglo	-,68147*	,17816	,003	-1,2222	-,1408
	América Latina	-1,07690*	,14756	,000	-1,5247	-,6291
	Europa Latina	-,56080*	,17132	,024	-1,0807	-,0409
	Europa Germânica	-,13952	,21308	,998	-,7862	,5071
	Ásia do Sul	-,76954*	,15826	,000	-1,2498	-,2892
	Ásia Confuciana	-,47125	,16858	,097	-,9829	,0404
	Médio Oriente	-1,16369*	,16858	,000	-1,6753	-,6521
Europa Germânica	Anglo	-,54196	,22023	,213	-1,2103	,1264
	América Latina	-,93738*	,19630	,000	-1,5331	-,3416
	Europa Latina	-,42129	,21473	,508	-1,0730	,2304
	Europa de Leste	,13952	,21308	,998	-,5071	,7862
	Ásia do Sul	-,63002*	,20447	,044	-1,2506	-,0095
	Ásia Confuciana	-,33173	,21256	,774	-,9768	,3134
	Médio Oriente	-1,02417*	,21256	,000	-1,6693	-,3791
Ásia do Sul	Anglo	,08806	,16777	1,000	-,4211	,5972
	América Latina	-,30736	,13483	,305	-,7166	,1018
	Europa Latina	,20873	,16048	,899	-,2783	,6958
	Europa de Leste	,76954*	,15826	,000	,2892	1,2498
	Europa Germânica	,63002*	,20447	,044	,0095	1,2506
	Ásia Confuciana	,29829	,15756	,556	-,1799	,7765
	Médio Oriente	-,39415	,15756	,195	-,8723	,0840

Ásia Confuciana	Anglo	-,21022	,17754	,937	-,7490	,3286
	América Latina	-,60565*	,14681	,001	-1,0512	-,1601
	Europa Latina	-,08955	,17067	1,000	-,6075	,4284
	Europa de Leste	,47125	,16858	,097	-,0404	,9829
	Europa Germânica	,33173	,21256	,774	-,3134	,9768
	Ásia do Sul	-,29829	,15756	,556	-,7765	,1799
	Médio Oriente	-,69244*	,16792	,001	-1,2021	-,1828
Médio Oriente	Anglo	,48222	,17754	,118	-,0566	1,0210
	América Latina	,08679	,14681	,999	-,3587	,5323
	Europa Latina	,60289*	,17067	,010	,0849	1,1208
	Europa de Leste	1,16369*	,16858	,000	,6521	1,6753
	Europa Germânica	1,02417*	,21256	,000	,3791	1,6693
	Ásia do Sul	,39415	,15756	,195	-,0840	,8723
	Ásia Confuciana	,69244*	,16792	,001	,1828	1,2021

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

(Continuação)

ANOVA

PAO_Transf

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	280,055	7	40,008	15,055	,000
Within Groups	4305,069	1620	2,657		
Total	4585,125	1627			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: PAO_Transf

Tukey HSD

(I) Cluster Cultural	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
Anglo	América Latina	-,45733	,15546	,065	-,9291 ,0145
	Europa Latina	,61797*	,17756	,012	,0791 1,1568
	Europa de Leste	,32524	,17561	,584	-,2077 ,8582
	Europa Germânica	,40931	,21708	,561	-,2495 1,0681
	Ásia do Sul	-,61409*	,16537	,005	-1,1160 -,1122

América Latina	Ásia Confuciana	,12287	,17500	,997	-,4082	,6540	
	Médio Oriente	-,24053	,17500	,869	-,7716	,2906	
	Anglo	,45733	,15546	,065	-,0145	,9291	
	Europa Latina	1,07531*	,14779	,000	,6268	1,5238	
	Europa de Leste	,78257*	,14545	,000	,3412	1,2240	
	Europa Germânica	,86664*	,19349	,000	,2794	1,4539	
	Ásia do Sul	-,15676	,13290	,938	-,5601	,2466	
	Ásia Confuciana	,58021*	,14470	,002	,1410	1,0194	
	Médio Oriente	,21680	,14470	,809	-,2224	,6560	
	Europa Latina	Anglo	-,61797*	,17756	,012	-1,1568	-,0791
América Latina		-1,07531*	,14779	,000	-1,5238	-,6268	
Europa de Leste		-,29273	,16886	,665	-,8052	,2197	
Europa Germânica		-,20867	,21166	,976	-,8510	,4337	
Ásia do Sul		-1,23206*	,15819	,000	-1,7121	-,7520	
Ásia Confuciana		-,49510	,16822	,065	-1,0056	,0154	
Médio Oriente		-,85850*	,16822	,000	-1,3690	-,3480	
Europa de Leste		Anglo	-,32524	,17561	,584	-,8582	,2077
		América Latina	-,78257*	,14545	,000	-1,2240	-,3412
		Europa Latina	,29273	,16886	,665	-,2197	,8052
	Europa Germânica	,08407	,21003	1,000	-,5533	,7215	
	Ásia do Sul	-,93933*	,15600	,000	-1,4128	-,4659	
	Ásia Confuciana	-,20237	,16617	,927	-,7067	,3019	
	Médio Oriente	-,56577*	,16617	,016	-1,0701	-,0615	
	Europa Germânica	Anglo	-,40931	,21708	,561	-1,0681	,2495
		América Latina	-,86664*	,19349	,000	-1,4539	-,2794
		Europa Latina	,20867	,21166	,976	-,4337	,8510
Europa de Leste		-,08407	,21003	1,000	-,7215	,5533	
Ásia do Sul		-1,02340*	,20154	,000	-1,6351	-,4117	
Ásia Confuciana		-,28643	,20951	,872	-,9223	,3494	
Médio Oriente		-,64984*	,20951	,041	-1,2857	-,0140	
Ásia do		Anglo	,61409*	,16537	,005	,1122	1,1160

Sul	América Latina	,15676	,13290	,938	-,2466	,5601
	Europa Latina	1,23206*	,15819	,000	,7520	1,7121
	Europa de Leste	,93933*	,15600	,000	,4659	1,4128
	Europa Germânica	1,02340*	,20154	,000	,4117	1,6351
	Ásia Confuciana	,73696*	,15530	,000	,2656	1,2083
	Médio Oriente	,37356	,15530	,239	-,0978	,8449
Ásia Confuciana	Anglo	-,12287	,17500	,997	-,6540	,4082
	América Latina	-,58021*	,14470	,002	-1,0194	-,1410
	Europa Latina	,49510	,16822	,065	-,0154	1,0056
	Europa de Leste	,20237	,16617	,927	-,3019	,7067
	Europa Germânica	,28643	,20951	,872	-,3494	,9223
	Ásia do Sul	-,73696*	,15530	,000	-1,2083	-,2656
	Médio Oriente	-,36340	,16552	,355	-,8657	,1389
	Anglo	,24053	,17500	,869	-,2906	,7716
Médio Oriente	América Latina	-,21680	,14470	,809	-,6560	,2224
	Europa Latina	,85850*	,16822	,000	,3480	1,3690
	Europa de Leste	,56577*	,16617	,016	,0615	1,0701
	Europa Germânica	,64984*	,20951	,041	,0140	1,2857
	Ásia do Sul	-,37356	,15530	,239	-,8449	,0978
	Ásia Confuciana	,36340	,16552	,355	-,1389	,8657

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

Tabela 47. Testes Estatísticos para Hipótese 8

ANOVA

IVP_Transf

Cluster Cultural		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
América Latina	Between Groups	6,173	3	2,058	,636	,592
	Within Groups	1175,177	363	3,237		
	Total	1181,350	366			
Europa de Leste	Between Groups	3,755	1	3,755	1,219	,271
	Within Groups	582,253	189	3,081		
	Total	586,008	190			
Ásia do Sul	Between Groups	24,756	2	12,378	5,430	,005
	Within Groups	574,492	252	2,280		
	Total	599,248	254			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: IVP_Transf
Tukey HSD

Cluster Cultural			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
América Latina	Argentina	Brasil	-,08168	,26586	,990	-,7679	,6045
		México	-,10742	,27206	,979	-,8096	,5947
		Venezuela	-,36672	,28451	,571	-1,1010	,3676
	Brasil	Argentina	,08168	,26586	,990	-,6045	,7679
		México	-,02574	,25047	1,000	-,6722	,6207
		Venezuela	-,28505	,26395	,702	-,9663	,3962
	México	Argentina	,10742	,27206	,979	-,5947	,8096
		Brasil	,02574	,25047	1,000	-,6207	,6722
		Venezuela	-,25930	,27019	,772	-,9567	,4381
Venezuela	Argentina	,36672	,28451	,571	-,3676	1,1010	
	Brasil	,28505	,26395	,702	-,3962	,9663	
	México	,25930	,27019	,772	-,4381	,9567	
Ásia do Sul	Índia	Indonésia	,21494	,22154	,596	-,3074	,7373
		Tailândia	,78944*	,24502	,004	,2118	1,3671
	Indonésia	Índia	-,21494	,22154	,596	-,7373	,3074
		Tailândia	,57450*	,23685	,042	,0161	1,1329
	Tailândia	Índia	-,78944*	,24502	,004	-1,3671	-,2118
		Indonésia	-,57450*	,23685	,042	-1,1329	-,0161

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

Tabela 48. Testes Estatísticos para Hipótese 9

ANOVA

EOC_Transf

Cluster Cultural		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
América Latina	Between Groups	22,449	3	7,483	2,908	,035
	Within Groups	933,938	363	2,573		
	Total	956,387	366			
Europa de Leste	Between Groups	1,256	1	1,256	,433	,511
	Within Groups	547,854	189	2,899		
	Total	549,110	190			
Ásia do Sul	Between Groups	19,770	2	9,885	5,182	,006
	Within Groups	480,694	252	1,908		
	Total	500,465	254			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: EOC_Transf
Tukey HSD

Cluster Cultural		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
América Latina	Argentina	Brasil	-,17698	,23701	,878	-,7887	,4347
		México	,40900	,24253	,332	-,2170	1,0350
		Venezuela	-,18378	,25364	,887	-,8384	,4708
	Brasil	Argentina	,17698	,23701	,878	-,4347	,7887
		México	,58599*	,22329	,045	,0097	1,1623
		Venezuela	-,00680	,23530	1,000	-,6141	,6005
	México	Argentina	-,40900	,24253	,332	-1,0350	,2170
		Brasil	-,58599*	,22329	,045	-1,1623	-,0097
		Venezuela	-,59278	,24087	,068	-1,2145	,0289
	Venezuela	Argentina	,18378	,25364	,887	-,4708	,8384
		Brasil	,00680	,23530	1,000	-,6005	,6141
		México	,59278	,24087	,068	-,0289	1,2145
Ásia do Sul	Índia	Indonésia	-,17108	,20265	,676	-,6489	,3067
		Tailândia	,51522	,22413	,058	-,0132	1,0436
	Indonésia	Índia	,17108	,20265	,676	-,3067	,6489
		Tailândia	,68630*	,21665	,005	,1755	1,1971
	Tailândia	Índia	-,51522	,22413	,058	-1,0436	,0132
		Indonésia	-,68630*	,21665	,005	-1,1971	-,1755

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

Tabela 49. Testes Estatísticos para Hipótese 10

ANOVA

MOC_Transf

Cluster Cultural		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
América Latina	Between Groups	9,272	3	3,091	1,155	,327
	Within Groups	971,736	363	2,677		
	Total	981,008	366			
Europa de Leste	Between Groups	14,411	1	14,411	3,927	,049
	Within Groups	693,547	189	3,670		
	Total	707,958	190			
Ásia do Sul	Between Groups	38,983	2	19,491	8,464	,000
	Within Groups	580,325	252	2,303		
	Total	619,308	254			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: MOC_Transf
Tukey HSD

Cluster Cultural		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
América Latina	Argentina	Brasil	,28063	,24175	,652	-,3433	,9046
		México	,21248	,24739	,826	-,4260	,8510
		Venezuela	-,11556	,25872	,970	-,7833	,5522
	Brasil	Argentina	-,28063	,24175	,652	-,9046	,3433
		México	-,06815	,22776	,991	-,6560	,5197
		Venezuela	-,39619	,24002	,352	-1,0157	,2233
	México	Argentina	-,21248	,24739	,826	-,8510	,4260
		Brasil	,06815	,22776	,991	-,5197	,6560
		Venezuela	-,32804	,24569	,541	-,9622	,3061
Venezuela	Argentina	,11556	,25872	,970	-,5522	,7833	
	Brasil	,39619	,24002	,352	-,2233	1,0157	
	México	,32804	,24569	,541	-,3061	,9622	
Ásia do Sul	Índia	Indonésia	,44146	,22266	,119	-,0835	,9664
		Tailândia	1,01317*	,24626	,000	,4326	1,5938
	Indonésia	Índia	-,44146	,22266	,119	-,9664	,0835
		Tailândia	,57171*	,23805	,045	,0105	1,1329
	Tailândia	Índia	-1,01317*	,24626	,000	-1,5938	-,4326
		Indonésia	-,57171*	,23805	,045	-1,1329	-,0105

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

Tabela 50. Testes Estatísticos para Hipótese 11

ANOVA

DOP_Transf

Cluster Cultural		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
América Latina	Between Groups	13,892	3	4,631	1,646	,178
	Within Groups	1021,289	363	2,813		
	Total	1035,181	366			
Europa de Leste	Between Groups	19,505	1	19,505	6,390	,012
	Within Groups	576,883	189	3,052		
	Total	596,387	190			
Ásia do Sul	Between Groups	26,638	2	13,319	6,029	,003
	Within Groups	556,663	252	2,209		
	Total	583,300	254			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: DOP_Transf
Tukey HSD

Cluster Cultural			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
América Latina	Argentina	Brasil	,00062	,24784	1,000	-,6391	,6403
		México	,03944	,25362	,999	-,6151	,6940
		Venezuela	-,45372	,26523	,320	-1,1383	,2308
	Brasil	Argentina	-,00062	,24784	1,000	-,6403	,6391
		México	,03882	,23350	,998	-,5638	,6415
		Venezuela	-,45434	,24606	,253	-1,0894	,1807
	México	Argentina	-,03944	,25362	,999	-,6940	,6151
		Brasil	-,03882	,23350	,998	-,6415	,5638
		Venezuela	-,49316	,25188	,206	-1,1432	,1569
Venezuela	Argentina	,45372	,26523	,320	-,2308	1,1383	
	Brasil	,45434	,24606	,253	-,1807	1,0894	
	México	,49316	,25188	,206	-,1569	1,1432	
Ásia do Sul	Índia	Indonésia	-,33675	,21808	,272	-,8509	,1774
		Tailândia	,47275	,24119	,124	-,0959	1,0414
	Indonésia	Índia	,33675	,21808	,272	-,1774	,8509
		Tailândia	,80950*	,23314	,002	,2598	1,3592
	Tailândia	Índia	-,47275	,24119	,124	-1,0414	,0959
		Indonésia	-,80950*	,23314	,002	-1,3592	-,2598

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

Tabela 51. Testes Estatísticos para Hipótese 12

ANOVA

PAO_Transf

Cluster Cultural		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
América Latina	Between Groups	12,336	3	4,112	1,711	,164
	Within Groups	872,539	363	2,404		
	Total	884,875	366			
Europa de Leste	Between Groups	3,839	1	3,839	1,337	,249
	Within Groups	542,486	189	2,870		
	Total	546,325	190			
Ásia do Sul	Between Groups	8,584	2	4,292	2,432	,090
	Within Groups	444,651	252	1,764		
	Total	453,235	254			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: PAO_Transf
Tukey HSD

Cluster Cultural		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
América Latina	Argentina	Brasil	,26251	,22908	,661	-,3287	,8538
		México	,25788	,23442	,690	-,3472	,8629
		Venezuela	-,17768	,24516	,887	-,8104	,4551
	Brasil	Argentina	-,26251	,22908	,661	-,8538	,3287
		México	-,00463	,21582	1,000	-,5617	,5524
		Venezuela	-,44020	,22744	,215	-1,0272	,1468
	México	Argentina	-,25788	,23442	,690	-,8629	,3472
		Brasil	,00463	,21582	1,000	-,5524	,5617
		Venezuela	-,43556	,23281	,242	-1,0365	,1653
Venezuela	Argentina	,17768	,24516	,887	-,4551	,8104	
	Brasil	,44020	,22744	,215	-,1468	1,0272	
	México	,43556	,23281	,242	-,1653	1,0365	
Ásia do Sul	Índia	Indonésia	-,36409	,19490	,150	-,8236	,0954
		Tailândia	,02394	,21556	,993	-,4843	,5322
	Indonésia	Índia	,36409	,19490	,150	-,0954	,8236
		Tailândia	,38803	,20837	,152	-,1032	,8793
	Tailândia	Índia	-,02394	,21556	,993	-,5322	,4843
		Indonésia	-,38803	,20837	,152	-,8793	,1032

Quadro 64. Quadro resumo dos pressupostos para a realização de comparação de médias

Variáveis de Controlo	Variável Dependente	Normalidade		ORMogeneidade das variâncias			Tipo de teste a utilizar
		n > 30	Interpretação	(p>0,05)	Dif. grupos	Interpretação	
Género	MOC			Não			Paramétrico (Teste t)
	IVP		Robusto à violação da normalidade	Não			
	DOP	Sim		Não	<1,5	Robusto à violação da ORMogeneidade das variâncias	
	PAO			Não			
	EOC			Não			
Idade_T	MOC			Não			Paramétrico (One-Way ANOVA)
	IVP		Robusto à violação da normalidade	Sim			
	DOP	Sim		Não	<1,5	Robusto à violação da ORMogeneidade das variâncias	
	PAO			Não			
	EOC			Não			
Religião	MOC			Não			Não Paramétrico (Kruskal-Wallis)
	IVP		Robusto à violação da normalidade	Não			
	DOP	Sim		Sim	>1,5	Não robusto à violação da ORMogeneidade das variâncias	
	PAO			Não			
	EOC			Não			
Licenciatura	MOC			Sim			Paramétrico (One-Way ANOVA)
	IVP		Robusto à violação da normalidade	Sim			
	DOP	Sim		Sim	>1,5	Robusto à violação da ORMogeneidade das variâncias	
	PAO			Sim			
	EOC			Sim			
Área de mestrado	MOC			Sim			Paramétrico (One-Way ANOVA)
	IVP		Robusto à violação da normalidade	Sim			
	DOP	Sim		Sim	>1,5	Robusto à violação da ORMogeneidade das variâncias	
	PAO			Sim			
	EOC			Sim			
Exposição internacional de Formação	MOC			Sim			Paramétrico (Teste t)
	IVP		Robusto à violação da normalidade	Sim			
	DOP	Sim		Sim	>1,5	Robusto à violação da ORMogeneidade das variâncias	
	PAO			Sim			
	EOC			Sim			
Anos de formação no estrangeiro_T	MOC			Sim			Paramétrico (Teste t)
	IVP		Robusto à violação da normalidade	Sim			
	DOP	Sim		Sim	>1,5	Robusto à violação da ORMogeneidade das variâncias	
	PAO			Sim			
	EOC			Sim			
Experiência profissional	MOC			Sim			Paramétrico (Teste t)
	IVP		Robusto à violação da normalidade	Sim			
	DOP	Sim		Sim	>1,5	Robusto à violação da ORMogeneidade das variâncias	
	PAO			Sim			
	EOC			Não			
Anos de experiência profissional	MOC			Não			Não Paramétrico (Kruskal-Wallis)
	IVP		Robusto à violação da normalidade	Sim			
	DOP	Sim		Sim	>1,5	Não robusto à violação da ORMogeneidade das variâncias	
	PAO			Não			
	EOC			Não			

(Continuação)

Exposição internacional de TrabalHOR_T	MOC IVP DOP PAO EOC	Sim	Robusto à violação da normalidade	Sim Sim Sim Sim Sim	>1,5	Robusto à violação da ORMogeneidade das variâncias	Paramétrico (Teste t)
Anos de trabalOR no estrangeiro	MOC IVP DOP PAO EOC	Sim	Robusto à violação da normalidade	Não Sim Não Sim Sim	<1,5	Robusto à violação da ORMogeneidade das variâncias	Paramétrico (Teste t)
Tipo de organização	MOC IVP DOP PAO EOC	Sim	Robusto à violação da normalidade	Sim Sim Sim Sim Sim	>1,5	Robusto à violação da ORMogeneidade das variâncias	Paramétrico (Teste t)
Setor de atividade	MOC IVP DOP PAO EOC	Sim	Robusto à violação da normalidade	Sim Sim Sim Sim Sim	>1,5	Robusto à violação da ORMogeneidade das variâncias	Paramétrico (One-Way ANOVA)
Dimensão da organização_T	MOC IVP DOP PAO EOC	Sim	Robusto à violação da normalidade	Sim Sim Sim Sim Sim	<1,5	Robusto à violação da ORMogeneidade das variâncias	Paramétrico (One-Way ANOVA)
Origem da organização	MOC IVP DOP PAO EOC	Sim	Robusto à violação da normalidade	Sim Sim Sim Sim Sim	>1,5	Robusto à violação da ORMogeneidade das variâncias	Paramétrico (Teste t)
Implementação internacional	MOC IVP DOP PAO EOC	Sim	Robusto à violação da normalidade	Sim Sim Sim Sim Sim	>1,5	Robusto à violação da ORMogeneidade das variâncias	Paramétrico (Teste t)
Nº de países em que a empresa está implementada_T	MOC IVP DOP PAO EOC	Sim	Robusto à violação da normalidade	Sim Sim Sim Sim Sim	<1,5	Robusto à violação da ORMogeneidade das variâncias	Paramétrico (One-Way ANOVA)
Posição hierárquica (Cargos de Chefia)	MOC IVP DOP PAO EOC	Sim	Robusto à violação da normalidade	Não Não Não Não Não	>1,5	Não robusto à violação da ORMogeneidade das variâncias	Não Paramétrico (Kruskal-Wallis)
Nacionalidade dos supervisores	MOC IVP DOP PAO EOC	Sim	Robusto à violação da normalidade	Sim Sim Sim Sim Sim	>1,5	Robusto à violação da ORMogeneidade das variâncias	Paramétrico (Teste t)

(Continuação)

Nacionalidade dos colegas de linha	MOC			Sim			
	IVP			Sim			
	DOP	Sim	Robusto à violação da normalidade	Sim	>1,5	Robusto à violação da ORmogeneidade das variâncias	Paramétrico (Teste t)
	PAO			Sim			
	EOC			Sim			
Nacionalidade dos colaboradores	MOC			Sim			
	IVP			Sim			
	DOP	Sim	Robusto à violação da normalidade	Sim	>1,5	Robusto à violação da ORmogeneidade das variâncias	Paramétrico (Teste t)
	PAO			Sim			
	EOC			Sim			

Nota: A letra “T” significa que as variáveis foram transformadas por forma a ser conseguido o pressuposto de que a diferença entre o maior e o menor grupo fosse inferior a 1,5 vezes.

Tabela 52. Testes paramétricos para variável idade_T

Multiple Comparisons – Games-Howell

Dependent Variable: MOC_Transf

(I) Idade Transf		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Menos de 26 anos	Entre 26 e 30 anos	-,35183*	,10916	,004	-,6080	-,0956
	Mais de 31 anos	-,54520*	,11087	,000	-,8054	-,2850
Entre 26 e 30 anos	Menos de 26 anos	,35183*	,10916	,004	,0956	,6080
	Mais de 31 anos	-,19337	,10065	,133	-,4296	,0428
Mais de 31 anos	Menos de 26 anos	,54520*	,11087	,000	,2850	,8054
	Entre 26 e 30 anos	,19337	,10065	,133	-,0428	,4296

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

Dependent Variable: IVP_Transf

(I) Idade Transf		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Menos de 26 anos	Entre 26 e 30 anos	-,16882	,10618	,250	-,4180	,0804
	Mais de 31 anos	-,35972*	,10888	,003	-,6153	-,1042
Entre 26 e 30 anos	Menos de 26 anos	,16882	,10618	,250	-,0804	,4180
	Mais de 31 anos	-,19090	,10098	,142	-,4279	,0461
Mais de 31 anos	Menos de 26 anos	,35972*	,10888	,003	,1042	,6153
	Entre 26 e 30 anos	,19090	,10098	,142	-,0461	,4279

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

Dependent Variable: DOP_Transf

(I) Idade Transf		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Menos de 26 anos	Entre 26 e 30 anos	-,47817*	,10206	,000	-,7177	-,2386
	Mais de 31 anos	-,63171*	,10637	,000	-,8814	-,3820
Entre 26 e 30 anos	Menos de 26 anos	,47817*	,10206	,000	,2386	,7177
	Mais de 31 anos	-,15354	,09772	,259	-,3829	,0758
Mais de 31 anos	Menos de 26 anos	,63171*	,10637	,000	,3820	,8814
	Entre 26 e 30 anos	,15354	,09772	,259	-,0758	,3829

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

Dependent Variable: PAO_Transf

(I) Idade_Transf		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Menos de 26 anos	Entre 26 e 30 anos	-,33928*	,10400	,003	-,5834	-,0952
	Mais de 31 anos	-,45189*	,10543	,000	-,6994	-,2044
Entre 26 e 30 anos	Menos de 26 anos	,33928*	,10400	,003	,0952	,5834
	Mais de 31 anos	-,11261	,09567	,467	-,3371	,1119
Mais de 31 anos	Menos de 26 anos	,45189*	,10543	,000	,2044	,6994
	Entre 26 e 30 anos	,11261	,09567	,467	-,1119	,3371

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

Dependent Variable: EOC_Transf

(I) Idade_Transf		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Menos de 26 anos	Entre 26 e 30 anos	-,26667*	,09625	,016	-,4926	-,0408
	Mais de 31 anos	-,42632*	,10083	,000	-,6630	-,1897
Entre 26 e 30 anos	Menos de 26 anos	,26667*	,09625	,016	,0408	,4926
	Mais de 31 anos	-,15965	,09411	,207	-,3805	,0612
Mais de 31 anos	Menos de 26 anos	,42632*	,10083	,000	,1897	,6630
	Entre 26 e 30 anos	,15965	,09411	,207	-,0612	,3805

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

Tabela 53. Testes não paramétricos para variável Religião (Mann-Whitney)

Religião	MOC_T	IVP_T	DOP_T	PAO_T	EOC_T
Budista	279,27	311,52	296,47	355,09	303,77
Católica	330,29	325,34	327,65	318,65	326,53
Sig. Assimp.	,018	,522	,148	,090	,289
Budista	68,74	71,83	76,52	77,76	73,51
Hindú	94,16	90,57	85,13	83,68	88,63
Sig. Assimp.	,001	,011	,240	,417	,039
Budista	138,05	155,12	147,26	183,12	162,78
Islâmica	199,27	194,08	196,47	185,57	191,75
Sig. Assimp.	,000	,003	,000	,851	,026
Budista	69,68	70,13	73,79	78,94	71,40
Ortodoxa	75,50	74,82	74,30	61,54	72,91
Sig. Assimp.	,408	,506	,943	,013	,829
Budista	71,67	78,35	73,79	79,35	74,90
Protestante	77,28	67,86	74,30	66,46	72,73
Sig. Assimp.	,429	,140	,943	,069	,759
Budista	126,73	127,82	117,84	136,73	137,13
Outra	122,54	121,96	127,29	117,20	116,99
Sig. Assimp.	,660	,538	,321	,039	,034
Budista	191,35	209,33	192,80	229,83	197,35
Nenhuma	213,58	208,91	213,21	203,59	212,03
Sig. Assimp.	,126	,977	,161	,071	,312
Católica	312,48	310,38	317,37	311,19	312,99
Hindú	355,49	371,41	318,46	365,23	351,59
Sig. Assimp.	,057	,007	,962	,017	,087
Católica	398,36	398,68	399,65	404,12	411,02
Islâmica	468,78	468,15	466,22	457,39	443,73
Sig. Assimp.	,000	,000	,000	,003	,064
Católica	311,02	308,34	309,38	312,23	310,67
Ortodoxa	289,18	315,49	305,30	277,26	292,60
Sig. Assimp.	,376	,772	,869	,156	,463
Católica	313,45	316,63	313,91	312,86	314,45
Protestante	288,47	259,34	284,25	293,94	279,35
Sig. Assimp.	,300	,018	,219	,432	,144
Católica	376,16	368,49	362,78	363,80	380,44
Outra	308,27	334,94	354,80	351,25	293,39
Sig. Assimp.	,000	,071	,668	,498	,000
Católica	453,71	453,70	447,33	447,58	446,63
Nenhuma	432,96	432,98	443,74	443,32	444,94
Sig. Assimp.	,243	,245	,840	,810	,924
Hindú	173,15	184,41	155,64	187,60	186,09
Islâmica	180,53	177,58	185,11	176,75	177,14
Sig. Assimp.	,582	,611	,028	,417	,504

Religião	MOC_T	IVP_T	DOP_T	PAO_T	EOC_T
Hindú	72,07	71,30	66,52	74,19	71,15
Ortodoxa	58,12	59,11	65,32	55,37	59,32
Sig. Assimp.	,036	,068	,858	,005	,075
Hindú	74,86	79,74	70,69	75,25	75,12
Protestante	59,67	53,75	64,74	59,20	59,36
Sig. Assimp.	,024	,000	,378	,017	,019
Hindú	145,65	140,83	119,90	135,64	144,14
Outra	105,29	107,51	117,13	109,89	105,99
Sig. Assimp.	,000	,000	,771	,007	,000
Hindú	234,40	242,26	205,42	233,24	223,72
Nenhuma	195,98	194,22	202,46	196,24	198,37
Sig. Assimp.	,010	,001	,844	,013	,090
Islâmica	177,58	174,81	175,32	177,90	174,57
Ortodoxa	135,36	149,11	146,56	133,78	150,27
Sig. Assimp.	,003	,071	,043	,002	,086
Islâmica	180,02	183,47	180,69	178,40	178,59
Protestante	137,60	121,59	134,51	145,14	144,24
Sig. Assimp.	,002	,000	,001	,017	,014
Islâmica	251,32	244,04	238,15	236,79	249,46
Outra	171,84	184,65	194,99	197,38	175,11
Sig. Assimp.	,000	,000	,001	,002	,000
Islâmica	344,33	343,08	335,47	330,63	321,78
Nenhuma	276,01	277,08	283,59	287,72	295,29
Sig. Assimp.	,000	,000	,000	,003	,063
Ortodoxa	59,66	66,11	61,96	57,73	60,82
Protestante	59,35	53,33	57,20	61,16	58,27
Sig. Assimp.	,961	,042	,450	,584	,684
Ortodoxa	120,04	119,82	110,46	102,63	125,41
Outra	105,77	105,84	109,16	111,93	103,87
Sig. Assimp.	,140	,150	,893	,336	,026
Ortodoxa	191,26	207,07	193,21	176,84	185,28
Nenhuma	195,06	192,34	194,72	197,54	196,09
Sig. Assimp.	,813	,359	,925	,196	,499
Protestante	119,98	103,89	105,56	109,55	124,22
Outra	108,29	114,38	113,75	112,24	106,68
Sig. Assimp.	,224	,276	,395	,779	,068
Protestante	191,35	174,32	183,66	187,91	179,20
Nenhuma	197,45	200,59	198,87	198,08	199,69
Sig. Assimp.	,698	,096	,334	,517	,192
Outra	221,57	161	161	242,14	207,97
Nenhuma	258,62	331	331	248,62	265,24
Sig. Assimp.	,006	,436	,804	,634	,000

Tabela 54. Testes não paramétricos para variável Anos de Experiência Profissional (Mann-Whitney)

Anos de Experiência Profissional	MOC_T	IVP_T	DOP_T	PAO_T	EOC_T
Menos de 1 ano	233,41	239,36	220,42	222,53	222,15
Entre 1 e 3 anos	272,00	269,48	277,52	276,62	276,78
Sig. Assimp.	,007	,036	,000	,000	,000
Menos de 1 ano	233,94	237,06	210,55	221,36	218,20
Entre 4 e 6 anos	280,56	279,28	290,15	285,72	287,01
Sig. Assimp.	,001	,004	,000	,000	,000
Menos de 1 ano	168,04	172,73	152,60	160,67	165,72
Entre 7 e 9 anos	205,98	202,74	216,61	211,05	207,57
Sig. Assimp.	,001	,009	,000	,000	,000
Menos de 1 ano	179,60	190,11	168,69	179,33	170,72
Mais de 10 anos	268,90	263,87	274,11	269,02	273,14
Sig. Assimp.	,000	,000	,000	,000	,000
Entre 1 e 3 anos	367,00	363,66	357,45	364,37	361,95
Entre 4 e 6 anos	376,83	380,05	386,05	379,37	381,71
Sig. Assimp.	,531	,297	,069	,338	,207
Entre 1 e 3 anos	290,15	290,78	282,78	289,12	294,41
Entre 7 e 9 anos	304,17	303,16	316,13	305,85	297,27
Sig. Assimp.	,330	,390	,021	,244	,842
Entre 1 e 3 anos	306,25	311,35	306,65	316,31	307,29
Mais de 10 anos	388,66	382,91	388,20	377,32	387,48
Sig. Assimp.	,000	,000	,000	,000	,000
Entre 4 e 6 anos	299,76	302,12	297,94	300,31	306,94
Entre 7 e 9 anos	305,76	301,80	308,81	304,84	293,70
Sig. Assimp.	,681	,983	,458	,756	,364
Entre 4 e 6 anos	316,21	324,85	324,78	330,39	322,67
Mais de 10 anos	392,67	382,59	382,67	376,13	385,13
Sig. Assimp.	,000	,000	,000	,003	,000
Entre 7 e 9 anos	242,43	247,96	253,39	255,43	238,44
Mais de 10 anos	297,62	293,78	290,01	288,59	300,39
Sig. Assimp.	,000	,001	,008	,015	,000

Tabela 55. Testes não paramétricos para variável Posição Hierárquica (Mann-Whitney)

Posição Hierárquica	MOC_T	IVP_T	DOP_T	PAO_T	EOC_T
Topo	432,78	452,89	421,70	394,32	397,30
Intermédio	395,99	392,83	397,74	402,05	401,58
Sig. Assimp.	,121	,012	,314	,744	,856
Topo	386,38	393,69	379,63	345,92	351,51
Base	288,55	286,96	290,01	297,33	296,12
Sig. Assimp.	,000	,000	,000	,009	,003
Topo	148,84	152,09	150,19	139,95	140,39
Nenhum	106,44	103,91	105,39	113,36	113,02
Sig. Assimp.	,000	,000	,000	,004	,003
Intermédio	653,06	651,58	659,70	639,89	644,50
Base	520,91	522,95	511,76	539,07	532,71
Sig. Assimp.	,000	,000	,000	,000	,000
Intermédio	433,23	434,42	439,16	432,01	432,17
Nenhum	333,83	327,92	304,50	339,83	339,02
Sig. Assimp.	,000	,000	,000	,000	,000
Base	322,72	324,03	327,02	325,92	323,92
Nenhum	317,14	312,43	301,71	305,64	312,82
Sig. Assimp.	,752	,512	,153	,250	,529