

1996/97

DM
SEQU-1

TESE DE MESTRADO DE CONCLUSÃO
DO
MESTRADO EM COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
DO
INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

Marta I. H. Calado Sequeira

CULTURA INFORMÁTICA: INFLUÊNCIAS
SECTORIAIS OU NACIONAIS

ORIENTADOR: Prof. Doutor Orlindo Gouveia Pereira

Instituto Superior de Psicologia Aplicada



C.

Centro de Documentação do I.S.P.A.

Tel. 881 17 60

Reg. 11 664

" A cultura é o factor que permite distinguir as empresas performantes das restantes "

(Gomes. A.; 1991)

" A informática mudou a nossa maneira de estar e de pensar "

(Gates, B.; 1995)

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	1
<u>INTRODUÇÃO</u>	1
O Sector Informático	7
A Globalização	15
A Cultura Organizacional	17
Investigações de Hofstede sobre Cultura	30
Distância em Relação ao Poder	37
Evitamento da Incerteza	44
Individualismo vs Colectivismo	50
Masculinidade vs Feminilidade	56
Investigações de Hofstede sobre Portugal	61
Estudos de Oudenhoven sobre Cultura	65
Problema, Objectivos e Variáveis	73
CAPÍTULO 2	76
<u>MÉTODO</u>	76
Sujeitos	76
Instrumento	78
Procedimento	79

CAPÍTULO 3	81
<u>RESULTADOS</u>	81
Resultados relativos aos profissionais	81
Análise de Conteúdo	81
Análise Estatística	82
Análise Factorial	87
Análise de Variância	91
Análise de Variância Multivariada (MANOVA)	97
Resultados relativos aos alunos	99
Análise Estatística	99
Análise Factorial	102
Análise da Variância	104
Comparação dos resultados entre profissionais e alunos	105
Análise das Inter-Correlações	105
Teste de <i>t-Student</i>	108
Análise de Variância - MANOVA	114
CAPÍTULO 4	116
<u>DISCUSSÃO E CONCLUSÕES</u>	116
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	129

<u>ANEXOS</u>	135
* Anexo I – A Cultura Europeia e os Sistemas de Informação	136
* Anexo II – Questionário do estudo	147

ÍNDICE DE TABELAS

INTRODUÇÃO

Tabela 1 – Diferenças-chave entre sociedades com pequena e grande Distância ao poder (fonte: Hofstede, G. ; 1991)	41
Tabela 2 – Principais diferenças entre sociedades com fraco e forte Evitamento da Incerteza (fonte: Hofstede, G. ; 1991)	46
Tabela 3 – Diferenças-chave entre mentalidade Colectivista e Individualista (fonte: Hofstede, G. ; 1991)	54
Tabela 4 – Diferenças entre mentalidade Feminina e Masculina (fonte: Hofstede, G. ; 1991)	59
Tabela 5 – Índices das 4 dimensões de Hofstede em relação às 11 organizações	61

RESULTADOS

Tabela 1 – Valor das culturas organizacionais nas 4 dimensões	82
Tabela 2 – Médias e Desvios-Padrões para a Cultura Observada	84
Tabela 3 – Médias e Desvios-Padrões para a Cultura Desejada	86
Tabela 4 – Análise Factorial da Cultura Observada dos profissionais	87
Tabela 5 – Análise Factorial da Cultura Desejada dos profissionais	89
Tabela 6 – Análise da Variância para a Distância em relação ao Poder	92
Tabela 7 – Análise da Variância para o Evitamento da Incerteza	92
Tabela 8 – Análise da Variância para a Masculinidade	93
Tabela 9 – Análise da Variância para o Individualismo	94
Tabela 10 – MANOVA para as variáveis características dos profissionais	97
Tabela 11 – MANOVA para os efeitos principais das variáveis características dos profissionais	98
Tabela 12 – Média e Desvio-Padrão para os alunos na Cultura Observada	100
Tabela 13 – Média e Desvio-Padrão para os alunos na Cultura Desejada	101
Tabela 14 – Análise Factorial dos alunos na Cultura Observada	102
Tabela 15 – Análise Factorial dos alunos na Cultura Desejada	103

Tabela 16 – Inter-correlações nas dimensões para profissionais e alunos para a Cultura Observada	106
Tabela 17 – Inter-correlações nas dimensões para profissionais e alunos para a Cultura Desejada	107
Tabela 18 – Comparação das 2 amostras em relação à Cultura Observada	109
Tabela 19 – Comparação das 2 amostras em relação à Cultura Desejada	112
Tabela 20 – Análise da Variância para os 2 grupos na Cultura Observada	114
Tabela 21 – Análise da Variância para os 2 grupos na Cultura Desejada	115

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

"O domínio e a coerência da cultura são, sem excepção,
uma qualidade essencial das empresas de Excelência"

(Peters e Waterman, 1982)

A **Cultura Organizacional** é uma área importante do Comportamento Organizacional onde muito se tem estudado e escrito mas existem ainda muitos campos a investigar.

O presente estudo visa determinar uma questão, que não tem sido aprofundada no âmbito da investigação da **Cultura Organizacional**. Será que a Cultura Organizacional é influenciada pela cultura do país à qual pertence – **Cultura Nacional** ou são as características da **Cultura do Sector** que vão determinar como será a Cultura da Organização.

Priviligiámos neste trabalho o estudo do Sector Informático pois é um sector relativamente recente onde a gestão da cultura é diferente. Cultura e comunicação são conceitos muito relacionados e nas empresas do sector Informático a comunicação flui de maneira diferente e mais rápida.

Existem várias perspectivas na literatura em relação à Cultura Organizacional mas debruçemo-nos fundamentalmente sobre duas:

- Para Hofstede (1980) as Culturas Organizacionais não são mais do que o reflexo das **Culturas Nacionais**.
- Para Oudennhoven as Culturas Organizacionais são equivalentes às **Culturas do sector**.

Mas afinal o que entendemos por Cultura Organizacional? Em quase todas as definições a Cultura é entendida como um conceito de Valores e Crenças partilhados dentro da organização.

Já no séc.XVIII a Filosofia da **Cultura** parte da realidade espiritual como fundamento, faz radicar os objectos culturais no poder criador do espírito, podendo considerar-se como tais os mitos, as lendas, as crenças, os costumes, a estrutura política, os factos científicos, as obras de arte, etc. Nos nossos dias, graças à filosofia alemã, o conceito de cultura vem, assim, significar criação e transformação do natural em espiritual, perdendo-se o antigo sentido de acumulação do saber.

A verdade é que não temos qualquer consciência dos factores culturais que determinam os nossos comportamentos porque estamos imersos na nossa própria cultura. Só transpondo as fronteiras da nossa cultura é que tomamos consciência das influências culturais diferenciais que se exercem sobre os comportamentos psicológicos dos homens (Stoetzel, J.;1963). A nossa cultura global serve de contexto geral a todas as percepções e damos-nos enfim conta da importância funcional desse contexto quando deslocados para uma organização diferente e pouco familiar, sofremos a experiência de uma desorientação.

A Cultura Organizacional apresenta múltiplas definições e ao longo do tempo vários autores apresentaram diferentes propostas.

Para Hofstede (1973) a Cultura Organizacional pode ser entendida como a essência da programação mental colectiva partilhada com outros membros do nosso país, região ou grupo.

Ouchi (1981) descreve-a como o conjunto de símbolos, cerimónias e mitos que comunicam valores sublinhados e crenças organizacionais dos seus membros.

Martin (1983) define Cultura Organizacional como a "cola" que mantem os membros juntos na organização através de padrões de significado partilhados, tendo três sistemas componentes: contexto ou valores centrais, processos de comunicação e estratégias de reforçar o conteúdo.

Smircich (1983) considera a Cultura Organizacional como um conjunto normativo ou social que mobiliza uma organização e expressa os valores ou ideais sociais e crenças partilhadas pelos membros da organização.

Para Schein (1986) o essencial da Cultura consiste num conjunto de crenças e hipóteses fundamentais, partilhadas pelos membros da organização que permitem equacionar os problemas que quotidianamente se vão suscitando.

No nosso entender a Cultura Organizacional é muito mais do que um conjunto de valores, é algo de mais "afectivo" que liga as pessoas às Organizações como o contrato psicológico. Surgem-nos ideias relacionadas com: espírito de grupo, congregação de vontades, entusiasmo, partilha de interesses, conhecimentos dos objectivos, motivação, etc.

A Cultura Organizacional é constituída pelo conjunto de comportamentos, padrões ideias e valores de um empresa que a **identificam e a tornam única**. É por isso o principal factor responsável pelo desenvolvimento pelo sentido de unidade e participação colectiva. Actualmente tende-se a associar uma forte cultura empresarial às grandes empresas, onde os conceitos de qualidade e excelência imperam. É considerada por muitos investigadores como o grande segredo do sucesso das empresas, com maior *performance* no longo prazo.

A cultura existe em níveis de unidade, requer partilha, mutualidade e veículos de transmissão. Os indivíduos ordenam e transmitem a cultura mas fazem-no no contexto social que padroniza as suas intensões e partilhas individuais de interpretação de comportamentos.

Segundo algumas teorias, as empresas, tal como os países, têm uma cultura única. Os trabalhadores sentem-na mas nem sempre a conseguem definir. É por isso crucial que as empresas divulguem de forma explícita quais os valores que previligiam.

A Cultura é importante para dar aos trabalhadores um sentido de unidade e participação colectiva, assim como o segredo do sucesso das empresas excelentes segundo Peters e Waterman(1982). Os rivais japoneses sempre o souberam segundo Pascale,R. e Athos, A.(1981). A razão por que algumas empresas têm sucesso a longo prazo está na Cultura Organizacional. Nesta época de incerteza tudo deve ser posto em causa, com excepção dos valores. Estes têm de ser imutáveis.

Hofstede foi o primeiro autor a fazer um estudo importante sobre a Cultura Organizacional. Realizou-o no sector Informático – na IBM – em vários países.

Depois da análise dos dados do seu estudo foram encontradas 4 dimensões explicativas da Cultura, comuns às organizações dos vários países: Individualismo, Distância em relação ao Poder, Evitamento da Incerteza e Masculinidade (segundo Hofstede, 1982, 1984, 1987, 1990 e 1991). Estas dimensões explicadas na parte dos estudos sobre Hofstede.

Este trabalho replica nalguns aspectos o estudo de Oudenhoven (1993). Segundo este autor a Cultura Organizacional é o reflexo da Cultura do Sector. Também distinguiu entre as culturas reais e as culturas desejadas pelos sujeitos.

Esta distinção não foi feita por Hofstede, o que pode provocar alguma falta de clareza nas suas investigações.

A escolha do **Sector Informático** neste estudo deve-se aos seguintes factores:

- 1 - Familiaridade com o sector;
- 2 - Comparação com os resultados de Hofstede;
- 3 - É no sector Informático que os efeitos das Novas Tecnologias de Informação (NTI) se farão sentir mais fortemente:
 - a) - a adopção de características culturais resultantes das condições próprias das NTI do sector Informático;
 - b) - por efeito da globalização há a diminuição do peso da cultura nacional.

Neste estudo temos então, como objectivos:

- Averiguar se a Cultura Organizacional espelha a cultura Nacional ou a cultura do Sector;
- Diagnosticar as 4 dimensões de Cultura Organizacional de algumas empresas do sector Informático em Portugal;
- Descobrir se há uma relação entre Culturas Organizacionais observadas (reais) e as desejadas como no estudo de Oudenhoven (1993).

Será que existe uma Cultura promovida pela manifestação das NTI ou as mudanças produzidas por elas vão dar origem a modificações da Cultura e, caso isto aconteça, será primeiro no Sector Informático?

O SECTOR INFORMÁTICO

Este trabalho vai incidir sobre a Cultura Organizacional do Sector ¹ Informático, em Portugal. Este é constituído por diversas empresas oriundas de diferentes países: IBM, Microsoft, Bull, ICL, Olivetti, etc.

Em Portugal, estamos a entrar numa sociedade completamente nova, onde a mudança é acelerada. Muitas das mudanças de hoje não são independentes umas das outras. Muitos acontecimentos e tendências aparentemente não relacionados, estão interligados. São na realidade partes de um fenómeno muito maior: a morte do industrialismo e o nascimento de uma nova civilização. A nova civilização é tão revolucionária que desafia todas as antigas suposições, exige ideias e analogias, classificações e conceitos inteiramente novos (Toffler, 1980).

A sociedade tem evoluído ao longo dos tempos mas, segundo Toffler (1980), são determinantes 3 períodos. A 1ª vaga que surgiu com a agricultura (desde 8000 a.c. até 1700), a 2ª vaga (desde 1700 até 1955) ou fase industrial e a **3ª vaga ou civilização actual (depois de 1955) que se relaciona sobretudo com a introdução do computador e da informática em toda a sociedade. Podemos designá-la por Era da Tecnologia.**

¹ Num sistema económico, a sua estrutura está dividida em categorias ou sectores de actividade económica. Dentro do mesmo sector encontram-se unidades ou conjuntos de unidades económicas e empresariais que se dedicam a actividades económicas similares. Uma classificação geralmente aceite na literatura, divide a actividade económica da seguinte forma: sectores primário, secundário e terciário. É no terciário, que assegura múltiplos serviços necessários à sociedade, que encontramos o sector informático.

Segundo Peter Drucker (1993) a Sociedade Pós-capitalista (ou 3ª vaga) pode ser designada por Sociedade do Saber. Nesta nova sociedade os trabalhadores do saber e dos serviços são superiores em número e o sector terciário torna-se o mais importante. As fontes de riqueza são **a informação e o saber**. O Capitalismo, o Estado, a transnacionalização do capital, os postos de trabalho, a força de trabalho, as empresas, a produtividade, a escola e o saber estão já a ser alvo de profundas transformações, que se acentuarão nos próximos anos.

É sobre a 3ª vaga (que se situa por volta das décadas de 50 e 60 em alguns países) que nos vamos concentrar neste trabalho. Será que Portugal está agora na 3ª vaga? E as empresas do sector Informático situadas em Portugal? Em princípio foi nestas, onde a tecnologia é mais avançada que primeiro chegou a 3ª vaga. **E será a Cultura das empresas afectada pelas mudanças desta vaga? A sociedade e a sua Cultura vão influenciar os valores e a Cultura da empresa, como veremos defendido por alguns autores nos próximos capítulos. A introdução da Informática nas empresas leva-as a reestruturações que vão influenciar a Cultura.**

A nova sociedade pós-capitalista é uma sociedade de organizações e o principal factor de produção é o saber. A sociedade pós-capitalista baseia-se na "produtividade" e na "inovação", aplicando o saber ao trabalho.

Os sectores da economia baseados nas indústrias da 3ª vaga expandiram-se, como foi o caso do sector Informático.

Durante décadas ouvimos falar da indústria **informática** como tendo tecnologia, liderança, lucros e prestígio. Posteriormente houve uma fase em que a Informática estagnou e houve até uma "queda" no sector. Hoje, com toda a evolução que assistimos temos a certeza que a Informática é a indústria do futuro e tem ainda um enorme potencial de crescimento. Podemos referir ainda a **Internet** (e a **Intranet**) como um fenómeno recente em Portugal que permite comunicarmos com todo o mundo.

As auto-estradas da informação (de que a Internet é o melhor exemplo), são uma ferramenta ao alcance dos gestores que lhes permitirão mudar radicalmente a forma como executam o trabalho e gerem as empresas.

As origens da Internet remontam a 1969 quando o Departamento de defesa norte-americano através da *Advance Research Projects Agency* (ARPA) criou uma rede experimental destinada à troca de informação.

Se a Internet já provou ser uma ferramenta fundamental para ter acesso às fontes de informação externas, as **Intranet** são cada vez mais populares. Consistem na aplicação destas facilidades da Internet à difusão de informação dentro de uma empresa e apenas para os seus funcionários. A AT&T instalou um sistema que permite a cada trabalhador conhecer o número de telefone, local de trabalho e função dos seus colegas. Outra das facilidades é a criação de grupos de discussão internos que visam partilhar informação e recolher ideias ou sugestões.

Tudo isto leva a uma implementação e possibilidade de gestão dum Cultura Organizacional diferente.

À medida que o mundo entra na era da Informação, caracterizada por sistemas complexos e comunicações subtis, só equipas trabalhando em conjunto podem ser capazes de apreender e disseminar formas intrincadas de conhecimento. Os processos mentais necessários ao sucesso económico variam de uma era para outra.

Ao sector Informático pertencem empresas como a Digital, a IBM, a 3M, a Hewlett Packard, organizações excelentes segundo Peters e Waterman (1982). Estas empresas têm uma inclinação para a acção e usam uma quantidade de artifícios práticos para manterem a sua velocidade de actuação. São empresas que estão próximas do cliente. Um presidente da IBM afirmou: "É pena que em muitas empresas quando se consegue ter um bom serviço é uma excepção".

A filosofia da IBM está condensada num postulado muito simples – o respeito pelo indivíduo.

São vários os factores que determinam actualmente, um ritmo crescente para os processos de mudança:

*factores psicológicos: a generalização da educação e da formação profissional gera nas pessoas uma mutação das suas expectativas e um empenhamento em serem mais e melhores em termos profissionais, pessoais e de auto-conceito (vd. Tratado de Roma).

*factores sociológicos: evolução do tipo de vida dos Portugueses, nível de vida, novas características demográficas da população, etc.

*factores tecnológicos: assiste-se a um período de grande turbulência e rapidez nos avanços tecnológicos (realidade virtual, tecnologia informática cada

vez mais avançada, redes, correio electrónico, etc), sendo necessária constante mudança e adaptação.

*factores económicos e políticos: tende a verificar-se, actualmente, a generalização dos valores inerentes à democracia política e ao sistema de mercado (Fernandes, 1992).

Resumindo, uma empresa situada em Portugal para ter sucesso precisa adaptar a sua capacidade, cultura e estratégia às novas exigências do mercado tendo em atenção a conjuntura económica Europeia.

O ajustamento entre a tecnologia e o trabalho, ou o funcionamento da organização, é mediatizado por outras variáveis, de entre as quais sobressaem os processos sociais, políticos e culturais (e.g., Bernoux, 1985; Catillo, 1990; Child, 1984, 1986; Wikinson, 1983 todos citados por Caetano e Vala, 1994).

Não é de mais afirmar que "dominar" a informática na óptica do utilizador tornou-se fundamental para todo o tipo de funções desde a base da estrutura até ao topo.

A informação é o negócio mais importante e de mais rápido crescimento no mundo. Em Portugal também sentimos cada vez mais esta importância e à medida que o nosso ambiente se convulsiona com a mudança, a informação que nos cerca também muda. Rapidamente ficamos desactualizados, chega até nós nova informação e somos forçados a rever todo o nosso conhecimento, continuamente e a um ritmo cada vez mais rápido.

A era da tecnologia traz consigo um enorme salto na quantidade de informação que todos nós trocamos uns com os outros. E é esse aumento que nos está a tornar numa **sociedade de informação**. A chave para este progresso evolutivo é o computador. Estamos a "tornar inteligente" o nosso ambiente de trabalho. A dispersão de computadores, para não mencionar a sua interligação a redes ramificadas, representa outro progresso na construção de um ambiente inteligente.

Temos que ter em consideração a preponderância dos computadores pessoais e tudo o que eles contribuíram para a mudança radical na atitude empresarial (Gates, 1995).

Na civilização da 3ª vaga temos ao nosso dispor informação em maior quantidade e melhor organizada. Os computadores ligam ficheiros de uma empresa com os de outras, e os gestores podem pedir informação armazenada em centenas de Bases de Dados exteriores. **Até uma mudança parcial no sentido do escritório electrónico é suficiente para desencadear uma erupção de consequências sociais, psicológicas e económicas.** O que já aconteceu, reestruturou todas as relações humanas e também as funções do escritório. Afecta o nível de emprego e a estrutura da indústria, mas também a distribuição de poder político e económico, o tamanho das nossas unidades de trabalho, a divisão internacional da mão-de-obra, etc.

O poder do computador multiplicou-se exponencialmente. Uma das implicações desse salto tecnológico é que cada vez haverá mais pessoas a trabalhar em casa (tele-trabalho), com consequências: na comunidade, no ambiente, na economia (as indústrias de electrónica, computadores e comunicações florescem em tal sistema) e ao nível psicológico. Temos uma nova tecnosfera e estamos também a reestruturar

a nossa vida social, os nossos laços familiares, as nossas amizades e as nossas empresas, criando uma Socioesfera da 3ª vaga.

As organizações de um modo geral, e especialmente as empresas, estão a ser transformadas pela 3ª vaga. A tecnologia e as comunicações reestruturam mercados mundiais e tornam a produção transnacional.

A 3ª vaga traz consigo uma exigência crescente de uma nova organização que é responsável por contribuir para a solução de problemas ecológicos, morais, políticos, raciais, sexuais e sociais extremamente complexos. Verifica-se assim uma mudança fundamental da estrutura, dos objectivos, da cultura e das responsabilidades das organizações.

Todas as mudanças profundas das sociedades e das organizações levam a que reestruemos a forma de pensar e procuremos um novo código para compreendermos a realidade.

O computador está a alterar os nossos horários e até as nossas concepções de tempo. Na realidade, foi o computador que tornou possíveis os horários flexíveis em grandes organizações. Estamos na era da "**soberania da informação**".

As pessoas devem ser capazes de apreciar as outras culturas e organizações, sem esquecer a sua própria, devem ser pessoas preparadas para aceitar e compreender a vivência num mundo global (Drucker, 1993).

Enquanto Toffler (1980), defende que estamos já na 3ª vaga, Drucker (1993), afirma que ainda estamos na transição para a sociedade pós-capitalista. Na nossa opinião isso depende essencialmente do país que estamos a analisar. Em relação a Portugal, pensamos que a opinião de Peter Drucker é mais adequada, embora todos nós observemos avanços informáticos, apercebendo-nos cada vez mais da inexorabilidade e do avanço da era da Informação. Mas a verdade é que também nos encontramos ainda muito ligados à era Industrial.

As maiores alterações que ainda se prevêem serão ao nível da forma como as pessoas comunicarão entre si. É cada vez mais rápido comunicar e informar, mais fácil trabalhar em casa mas, as comunicações tornam-se cada vez mais impessoais e a confidencialidade de algumas informações é difícil de preservar.

Todo este panorama afecta a Cultura envolvente e a Cultura das organizações.

A Globalização

Nos anos 90, a actividade económica é apenas limitada pela área geográfica coberta pelos satélites televisivos, sinais radiofónicos, **computadores**, jornais e revistas. À medida que a informação veiculada pelas tecnologias modernas abrange cada vez mais países e revela os estilos de vida adoptados em todo o mundo, o Estado perde a capacidade de influenciar as possibilidades de consumo dos seus cidadãos. **Assiste-se à Globalização das preferências, teorias e conceitos em detrimento de meras opções locais. Estamos numa economia de informação intensiva, onde o conhecimento é o recurso estratégico, o factor que cria valor económico, integrado pelos ganhos recíprocos nos negócios transnacionais.**

Cada vez mais, a informação é veiculada pelos computadores, o que leva a que haja uma uniformização de critérios, de conceitos, etc... enfim, a Globalização. A maior parte dos países demoram em reconhecer a emergência da **Globalização** como factor de criação de riqueza. O desenvolvimento económico é travado quando se menosprezam os esforços para aderir a um sistema económico global. As economias estão a tal ponto interdependentes que a noção de produção ou de competitividade nacional já não faz sentido, numa altura em que os capitais, os bens, as pessoas e a informação podem circular livremente (Ohmae, 1995).

A globalização diz respeito a todas as funções da empresa e influência de forma vinculada a **Cultura da Empresa**. A influência desta leva-nos à homogeneidade das preferências dos consumidores. O caso clássico duma **marca global é a IBM**, com a **Microsoft** a assumir esse papel actualmente.

Com base nos pressupostos afirmados anteriormente, questionamos: há uma **Cultura Informática Global?**

Tem havido grande debate acerca do lugar da cultura nos sistemas mundiais. Para Featherstone (1990) "sem a dimensão cultural é impossível fazer sentido no mundo moderno no qual o nacionalismo...tem sido afastado e a internacionalização e mundaneidade tornadas importantes".

Tem sido significativo o aumento do número de instituições internacionais, o aumento de formas globais de comunicação, a aceitação do tempo global unificado, o desenvolvimento de competições e prémios globais, o desenvolvimento de noções padrão de cidadania, etc.

Em termos de globalização é a UE que mais afecta Portugal e o Sector Informático que vamos estudar. Trataremos dos aspectos da Cultura Europeia e dos Sistemas de Informação no Anexo – I.

A CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito de **Cultura Organizacional**, surgiu na literatura académica dos E.U.A., com um artigo de Pettigrew (1979), intitulado – "O Estudo das Culturas Organizacionais".

A expressão que mais se vulgarizou foi "**Cultura Associada**", que surgiu com Silverzweig e Allen (1976), mas que só ganhou popularidade depois da publicação do livro com este título, por Deal e Kennedy (1982). Desde então, desenvolveu-se uma vasta literatura sobre este tema.

Como refere Morgan (1986, citado por Vala et al., 1988), uma das metáforas hoje emergentes sobre as organizações considera-as como culturas. Esta perspectiva tem suscitado um interesse e uma difusão consideráveis.

A Cultura apresenta uma grande diversidade de abordagens, porque permanece na intersecção de várias Ciências Sociais e, como tal, reflectindo algumas das bases das mesmas. A **Cultura Organizacional** como conceito tem uma origem recente, tendo sido usada explicitamente só nas últimas décadas (Schein, 1990).

Iremos referir algumas das definições de **Cultura Organizacional** que têm surgido:

Becker e Geer (1970) consideram a Cultura configurada em compreensões comuns expressas em linguagem.

Van Maanen e Schein (1979) designam-na por valores, crenças e expectativas que os membros partilham.

Pettigrew (1979, citado por Glick, 1985) definiu-a como o sistema de intenções aceites pública e colectivamente a operar para um dado grupo numa dada altura.

Para Peters e Waterman (1982) as histórias, mitos e lendas parecem ser muito importantes porque veiculam os valores partilhados da organização ou a sua própria Cultura. O domínio e a coerência da Cultura são uma qualidade essencial das empresas de excelência. Estas parecem perceber que cada empregado procura um significado e não apenas os quadros superiores, que usufruem de regalias especiais. As empresas de excelência são marcadas por fortes culturas, tão fortes que ou se penetra nelas ou se tem de sair. As Culturas que fazem sentido para muitos, afastam ou repelem outros.

A segurança é uma das necessidades que é satisfeita pelas Culturas fortes.

Pettigrew considera o processo de moldar a cultura como a tarefa mais importante da Gestão: "O líder não só cria os aspectos racionais e tangíveis das organizações, tais como a a estrutura e a tecnologia, mas é também o criador de símbolos, ideologia, linguagem, crenças, rituais e mitos". Usando uma linguagem coincidente Joanne Martin (citada por Peters e Waterman, 1982), da Universidade de Stanford, pensa que as organizações são sistemas formados por ideias, cujo significado tem de ser objecto de Gestão.

O líder é um gestor da Cultura e do simbólico organizacional. A Cultura Organizacional surge como condição essencial para permitir a "tradução da visão do líder para todo o grupo" (Reto, L. e Lopes, A.; 1991). Shein (1983) considera que o "fundador de uma organização cria simultaneamente um grupo e, dada a sua força e

a sua personalidade, começa a criar uma cultura". Jesuíno (1989) afirma que "o carisma enquanto comportamento, resulta da articulação da visão com a cultura organizacional". Liderança e Cultura são dois conceitos intimamente relacionados (Calado, M.; 1991).

Siehl e Martin (1983) definem Cultura Organizacional como a "cola" que mantem os membros juntos na organização, através de padrões de significado partilhados, tendo três sistemas componentes: contexto ou valores centrais, processos de comunicação e estratégias de reforço do conteúdo.

Uttal (1983) descreve-a como valores partilhados e crenças que interagem com estruturas organizacionais e sistemas de controlo para produzir normas comportamentais. O elemento-chave da cultura é o consenso ou os valores partilhados e crenças (Becker e Geer, 1970; Louis, 1983).

A intensidade ou extensão de uma Cultura é refletida no consenso dos membros; algumas organizações têm culturas fortes que produzem comportamentos, outras têm culturas fracas que têm menos impacto nas acções dos membros (Cook e Rousseau, *in press*).

Para Ouchi (1987) a Cultura Organizacional consiste num conjunto de símbolos, cerimónias e mitos que comunicam valores e crenças subjacentes dessa organização aos seus empregados. Estes rituais concretizam ideias, dando-lhes vida de modo a que tenham significado e impacto para o novo empregado. As histórias que formam uma "memória empresarial", podem basear-se em eventos reais que constituem parte importante da Cultura Organizacional.

Uma Cultura modifica-se lentamente, porque os seus valores penetram profundamente e integram uma rede coerente de crenças que tende a manter o *status quo*. Uma grande organização parece-se um pouco com cada um de nós. Assim como temos crenças, atitudes objectivos e hábitos que nos tornam únicos, com o decorrer do tempo, uma organização também cria uma personalidade que a distingue – a Cultura da Organização. As empresas apresentam assim uma diversidade de **culturas/personalidades** empresariais (Ouchi, W.; 1987).

As características-chave nas definições de cultura são os termos "comum/partilhado", "membros/grupo/organização" e "comunicação/transição/expressão" (Rousseau, 1988). A Cultura, portanto, existe em níveis de unidade, requer partilha, mutualidade e veículos de transmissão. Os indivíduos transmitem cultura, mas fazem-no no contexto social que padroniza as suas intenções e partilhas individuais de interpretação de comportamentos.

Na literatura organizacional, relativamente ao conceito de Cultura, sabemos que:

- A consistência ou consenso é requerido para caracterizar a unidade como uma Cultura (Payne et Pugh, 1976, citado por Ekvall, 1987 Joyce e Slocum, 1979; Louis, 1983);
- Crenças ou cognições individuais e interpretações são elementos primários no conceito (Schneider, 1975; James e Sells, 1981; Van Manen e Schein, 1979);
- O conceito de Cultura é histórico, durável no tempo e resistente à mudança (James e Sells, 1981; Louis, 1983, citados por Rousseau, 1988);

- Tem tendência à diferenciação com os membros em diferentes unidades de uma organização, demonstrando conjuntos distintos de crenças (James e Sells, 1981; Louis, 1983 citado por Rousseau, 1988);
- Pode ser considerada como uma larga classe de variáveis organizacionais ou psicológicas que reflectem as interações individuais num cenário organizacional.

Drucker, P. (1973) define a empresa como um fenómeno humano, social e moral, o que tem subjacente o conceito de cultura.

A Cultura Organizacional estuda e observa o comportamento dos elementos da organização, enquanto a Macroculutura diz respeito à cultura de uma Nação, grupo económico, sector ou área geográfica.

Na literatura existem três perspectivas bem diferenciadas:

1. Uma das perspectivas defende que todas as culturas de empresa são em parte resultado de uma negociação com as culturas mais vastas onde se encontram. É sempre necessário considerar pelo menos as Culturas Nacionais (Turner, 1993), como a Francesa, a Sueca, a Americana, a Portuguesa, etc, ou as de grupos económicos maiores como é o caso da UE. Hofstede (1980) é um dos autores que se associa a esta perspectiva.

A Cultura Organizacional pressupõe que as organizações podem desenvolver uma cultura diferenciada do contexto mais vasto que constitui o meio envolvente, do mesmo modo que pode pressupor que, no interior das organizações, se desenvolvem culturas igualmente diferenciadas. O que se pretende acentuar é que, para além das Culturas Societárias ou Nacionais, faz sentido abordar-se a Cultura Organizacional.

Esta posição não é pacífica nem consensual, distinguindo-se de outras. Esta abordagem é a daqueles que negam ser possível distinguir a cultura duma organização, do meio em que a mesma está inserida (Wilkins e Ouchi, 1983), ou que, embora falando de cultura organizacional, o fazem para salientar os constrangimentos que a cultura da sociedade envolvente exerce sobre ela e, nesse sentido, tratam de cultura societária e estudam o impacto desta sobre a organizacional.

Entre outros exemplos, as investigações de **Hofstede** e colaboradores (Hofstede, 1980; Hofstede et al., 1990) poderão ser consideradas ilustrativas desta abordagem. A sua focalização incide sobre o extra-organizacional e sobre o seu impacto no intra-organizacional.

2. Outra perspectiva é a que considera que as Culturas do Sector de actividade das organizações – Informático, neste caso – é que têm maior influência na Cultura de cada organização pertencente a este sector. Oudenhoven defende esta perspectiva com estudos publicados em 1993.

Qualquer organização do Sector Informático tem uma Cultura Organizacional fortemente influenciadas pela Cultura do Sector.

3. Alguns autores defendem ainda que cada departamento: Financeiro, Informático, I&D, Marketing, Recursos Humanos, etc, tem a sua própria cultura ou subcultura. Esta perspectiva não parte de um todo muito maior que influencia a cultura da organização (como é o caso das perspectivas 1 e 2), mas segmenta ainda a cultura organizacional referindo que dentro da empresa se encontram ainda subculturas coincidentes com os departamentos.

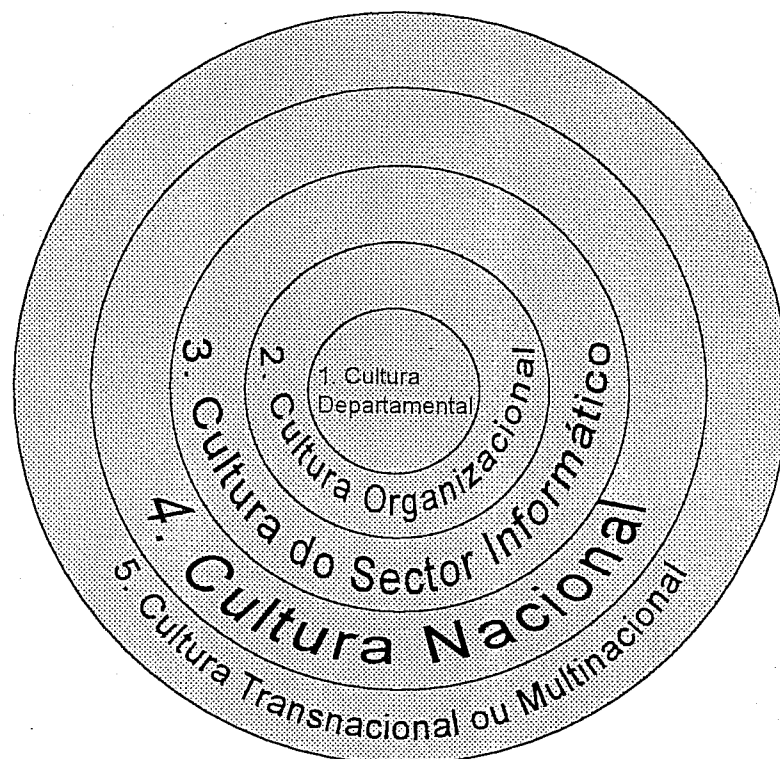


Figura 1

O que pretendemos teorizar é um modelo do tipo da Figura 1, mais global, que integra as três perspectivas emergentes na literatura. Estas abordagens, em vez de serem contraditórias, podem até ser complementares (Nível 1 da figura 1). Considerando que cada departamento tem a sua própria cultura, a Cultura Organizacional vai resultar do conjunto das subculturas dos departamentos que constituem a organização.

Cada organização tem uma cultura que lhe é específica e que não é igual à de nenhuma outra organização (Nível 2). Mas também existe uma cultura comum às várias empresas que constituem um sector – neste caso, o Informático (Nível 3).

No Nível 4 da figura encontramos a Cultura Nacional, que inclui a cultura de todos os sectores de actividade das empresas. Tendo em conta a globalização, podemos nomear numa Cultura mais vasta que é a transnacional ou multinacional, que será mais visível nas organizações multinacionais (Nível 5).

Schein (1985) clarificou o conceito de Cultura Empresarial e demonstrou a sua relação com a liderança. Criou os termos "âncora de carreira" e "contrato psicológico". O primeiro designa as percepções que os indivíduos numa empresa têm sobre si próprios e encoraja-os a manterem-se naquele emprego. Inclui características como a sua competência técnica, o grau de autonomia com que exercem as suas funções, que dependem da auto-confiança e da satisfação no trabalho.

O Contrato Psicológico representa o que o empregado espera do seu empregador, não apenas em termos económicos, mas também no tratamento e estímulo para desenvolver capacidades e responsabilidades. Este inclui igualmente as expectativas da empresa sobre a sua força de trabalho, como a lealdade e a diligência. Todos estes pressupostos formam a cultura de uma empresa e emergem de várias formas. O consenso sobre os pontos principais da cultura são essenciais para que os objectivos do negócio sejam preenchidos.

Outros autores focam o processo dinâmico de criar e mudar a cultura organizacional. Assim, a cultura é o que um grupo aprende e constitui um processo

comportamental, cognitivo e afectivo, simultaneamente. O nível mais profundo da Cultura será o cognitivo, no qual as percepções, linguagem e pensamento que um grupo partilha serão os determinantes causais dos sentimentos, atitudes, valores expostos e comportamentos manifestos (Schein, 1990).

Na literatura são referidas várias dimensões da Cultura Organizacional que levam ao seu melhor entendimento e à sua operacionalização:

- **Dimensão de explicação da dinâmica da organização** – permite a explicação do real organizacional através da atribuição causal aplicada às organizações. Pretende assim, englobar a parte do pensamento organizacional referente ao "locus" de controlo organizacional. Isto é, a percepção que os membros têm da capacidade de alterar o contexto em que se situam (Pettersson, 1984, citado por Vala, Monteiro e Lima, 1988), bem como as categorias e os respectivos mapas causais que os autores organizacionais utilizam para explicar a vida da organização (Weilk e Bougon, 1986, citado por Vala et al., 1988).

- **Dimensão de avaliação da organização** – refere-se aos padrões de valores que os membros de uma organização identificam como quadro normativo e que permitem definir o que é desejável ou não neste contexto, relativamente a práticas, procedimentos e fins. Refere-se pois, às actividades avaliativas que têm subjacentes os valores (Rokeach, 1973) e que se manifestam nas atitudes (Ajzen e Fishbein, 1980) perante a organização como um todo e os seus diferentes componentes (todos citados por Vala, Monteiro e Lima, 1988).

- **Dimensão de identidade da organização** – esta dimensão é constituída pelas características atribuídas à organização e que permitem a sua percepção como única, mas também enunciam as suas relações de semelhança e diferença com

outras organizações. Esta dimensão engloba 3 aspectos: a descrição das características da organização vistas como relativamente estáveis ao longo do tempo; o enunciado de relações de semelhança com outras organizações; e a definição de aspectos diferenciadores de outras organizações (Vala et al., 1988).

- **Dimensão de orientação do comportamento organizacional** – esta dimensão engloba o pensamento sobre a organização em termos futuros, isto é, o planeamento estratégico implícito. Tem duas componentes: uma orientada para a acção interna e estratégias de actuação que varia desde o pólo da actividade (mudança) até ao pólo da passividade. A outra componente é orientada para a acção externa e estratégias de acção do meio exterior, variando também desde o pólo da actividade até à passividade.

- **Dimensão de percepção da organização** – esta dimensão refere-se aos diferentes conjuntos de crenças acerca do ambiente organizacional que correspondem a descrições significativas das práticas e procedimentos de uma organização. Esta percepção apresentará a forma de um padrão de referência, ou de um esquema organizacional (Lord e Foti, 1986, citados por Vala, Monteiro e Lima, 1988).

Recentemente, a Cultura Organizacional instituiu-se como objecto privilegiado de análise científica e, como uma área de intervenção a que os técnicos e consultores de organização e gestão consideram da maior relevância para o desempenho das organizações. Este movimento corresponde à descoberta ou redescoberta da importância da cultura nas organizações. Sugerindo que as organizações e o meio envolvente podem ser investigados a partir duma perspectiva cultural, esta

abordagem emergente no domínio organizacional tem sido objecto de uma difusão que surpreende pelo acolhimento obtido.

Em boa medida, o êxito que tem alcançado, fica a dever-se à aceitação da tese de que a Cultura é o factor que permite distinguir as empresas "performantes" das restantes e, de que uma "boa" cultura é o ingrediente que está na base da "excelência" empresarial e do sucesso económico (Gomes, A.;1991).

Sainsaulieu (1987) foi dos autores que mais contribuíram para a identificação e diagnóstico da diversidade e conflitualidade cultural nas organizações. A sua abordagem enquadra-se na psicossociologia francesa e apoia-se na análise estratégica, a qual enriquece, sobretudo pelo desenvolvimento que trouxe à componente cultural. Sainsaulieu imprimiu uma nova orientação teórica à análise das Culturas Organizacionais nas investigações que realizou (1972, 1977; 1978, 1980, 1987). Procurou explorar os efeitos do trabalho sobre os comportamentos grupais e definir Culturas Profissionais ou Sectoriais (Bernoux, 1985, citado por Gomes, 1991).

Ao longo das décadas de 60 e 70, este autor identificou 4 modelos de culturas diferentes: fusão, negociação, afinidades e retraimento. Esta tipologia das subculturas organizacionais visa traduzir a complexidade cultural da empresa, onde coexistem Culturas associadas e diferentes categorias sócio-profissionais. Sansaulieu (1980) perspectiva a organização como uma instituição de aprendizagem e de mudança cultural, ao mesmo tempo que confere aos autores organizacionais um papel activo na construção e transformação da Cultura de empresa. A abordagem proposta, apoiando-se na análise estratégica, articula Cultura e Identidade ao nível das relações inter-grupais no contexto organizacional.

No centro do debate sobre Cultura Organizacional estão em confronto 2 orientações distintas, que Martin et al. (1985) designam como "paradigma da integração" e "paradigma da diferenciação":

- A primeira, sobre-estimando a centralidade e o impacto do líder no processo de criação cultural, apresenta as organizações como homogéneas e consensuais. Trata-se de uma orientação que sugere a possibilidade e a vantagem de as organizações se dotarem duma "Cultura forte". O carácter forte, gerador de coesão e de integração, faz com que a cultura nelas dominante apareça como única e unitária.
- A segunda orientação enfatiza a diferenciação, fazendo ressaltar a heterogeneidade e conflitualidades inerentes aos processos organizacionais, nomeadamente nos Culturais (Gomes, A.; 1991). A diferenciação intra-organizacional está presente e apresenta-se sob a forma de subculturas distintas. Enquanto algumas destas reflectem diferenciações hierárquicas ou profissionais (Van Maanen, J. e Barley, S.; 1984; Van Maanen, J.;1991), outras podem originar contra-culturas que desafiam a Cultura dominante (Gomes, A.;1991).

A perspectiva cultural permite lançar um novo olhar sobre as organizações. Enquanto cultura, a organização dispõe de meios para se representar e apresentar: uma história, uma linguagem própria, ritos, um saber acumulado, comportamentos desejáveis e indesejáveis que estipula e recompensa ou sanciona.

A actividade comunicativa é central no processo de criação e manutenção da cultura, sendo esta a fornecer o quadro no interior do qual é possível atribuir sentido à realidade organizacional, isto é, comunicar. É ela que delimita

problemas pertinentes e soluções legítimas, explica sucessos e insucessos, define ameaças e oportunidades, justifica zonas de incerteza controladas, legitima decisões tomadas, racionaliza estruturas e práticas vigentes. É ela que permite argumentar, negociar e fazer ou atribuir sentido, tornando o quotidiano das e nas organizações significativo (Gomes, 1994).

Como a comunicação é tão importante para a Cultura, é natural que a **Cultura Informática** tenha outros contornos, pela maneira diferente como a comunicação é efectuada em empresas com complexos sistemas informáticos, especialmente a nível de *Software*.

Deal e Kennedy (1982, citados por Gomes, D.; 1994) sustentam que a **mudança cultural** só se justifica em casos muito particulares, por exemplo, se o sector industrial onde a empresa se situa é muito competitivo e sujeito a um ritmo de mudança acelerado, como é o caso do sector Informático do nosso estudo.

No próximo capítulo vamo-nos concentrar sobre os estudos de G.Hofstede, defensor de uma das perspectivas de Cultura mais divulgada e conhecida.

INVESTIGAÇÕES DE HOFSTEDE SOBRE CULTURA

Depois de termos desenvolvido as várias abordagens presentes na literatura, vamos focalizar-nos na abordagem que trata a Cultura Organizacional como fazendo parte integrante da Cultura Nacional estudando o impacto desta sobre aquela. Os estudos de Hofstede incidem sobre o extra-organizacional e sobre o seu impacto no intra-organizacional. Para sermos mais claros, segundo Hofstede as culturas organizacionais não são mais do que o reflexo das culturas nacionais. Ou seja, no nosso caso as empresas do sector Informático situadas em Portugal, apresentam dimensões de Cultura Organizacional que são o reflexo da Cultura Portuguesa.

Adiante veremos como Hofstede estudou a Cultura Organizacional em diferentes países. Esta **perspectiva** é a **tradicional** e enquadra autores como Marques (1994) e Jesuíno e Ribeiro, (1994). Uma perspectiva diferente – que podemos designar por **moderna** – é desenvolvida no próximo capítulo, por Oudenhoven.

Hofstede (1980) trata a Cultura como a "programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo humano do outro". A Cultura é para a colectividade humana, o que a personalidade é para o indivíduo. A palavra "cultura" é reservada para nações, organizações, funções ou famílias, etc. Por exemplo, não considera legítimo que se atribua uma Cultura a um sector. Portanto, segundo Hofstede, o sector Informático não tem uma Cultura que o distingue dos outros sectores.

As nações merecem uma consideração especial no estudo das culturas, visto que elas são o grupo humano mais completo que existe (Parsons, 1977 citado por Hofstede, 1980).

As diferenças nacionais são importantes para a Gestão por três razões:

1. **Razões de ordem política** – as nações são enraizadas numa história, com as suas instituições próprias: formas de governo, sistemas jurídicos, sistemas de educação, etc.
2. Para cada nacionalidade importa a **ordem sociológica** – a pertença a uma nação é de um valor simbólico para os cidadãos. É uma parte da nossa identidade, constituindo razão suficiente para começar uma guerra se a identidade comum estiver ameaçada.
3. A importância da nacionalidade é de **ordem psicológica** – o nosso pensamento é em parte condicionado por factores culturais nacionais, pois a educação na família, na escola e organização não são as mesmas em cada país.

Segundo Hofstede (1980) as normas raramente mudam devido à adopção directa de valores exteriores, mas pelo contrário, através de uma alteração das condições como: tecnologia, economia e higiene.

O estudo efectuado por Hofstede (entre 1967 e 1972) assume uma importância considerável porque ocorreu em inúmeros países, apenas num sector e numa organização. Os seus resultados vieram a ser publicados no seu livro em 1980 e re-examinados na sua obra mais recente, publicada em 1991 (Jesuino e Ribeiro, 1994).

Hofstede et al.(1990) defendem que as culturas organizacionais, são principalmente pré-determinadas pela nacionalidade, sector e função. Apesar de inicialmente (1967) este autor se referir apenas à nacionalidade, em 1990 vem afirmar que o sector também é importante, tal como no estudo de Oudenhoven (1993) descrito no próximo capítulo.

Hofstede et al. utilizaram informação já existente numa **grande multinacional** – a **IBM**, abrangendo uma grande variedade da população dos empregados em subsidiárias de 64 países. Esta informação era constituída por respostas dos empregados a questionários sobre valores e percepções da situação do trabalho, que foram obtidas num contexto de avaliação das atitudes dos empregados e aferidas a nível mundial.

Na maioria dos países e regiões estudados, o padrão nacional começou a mostrar uma estrutura global. A estrutura revelada pela informação da IBM consistiu em 4 dimensões diferentes entre sistemas de valores nacionais.

Estas foram designadas por Hofstede como 4 dimensões largamente independentes para descrever as Culturas Nacionais:

- 1) **Distância em relação ao Poder** (pequena vs grande)
- 2) **Grau de Evitamento da Incerteza** (fraco vs forte)
- 3) **Individualismo versus Colectivismo**
- 4) **Masculinidade versus Feminilidade**

Foram 53 países que puderam ser avaliados nas 4 dimensões e que explicam 49% da variância.

As 4 dimensões identificadas da Cultura Nacional têm servido como um guia útil para conduzir investigações, no campo anteriormente indistinto das Culturas Nacionais e Organizacionais (ex: Bourgoïn, 1984; Triandis, 1984; Triandis e al., 1986; Kreacic e Marsh, 1986; Gudykunst e Ting-Toomey, 1988).

Nesta investigação, em vez de uma organização em muitos países, vão ser estudadas organizações diferentes daquelas dos estudos de Hofstede, em Portugal, mas do mesmo sector – o Informático, partindo do pressuposto que o sector ou o país pré-determinam a Cultura Organizacional.

Segundo Bollinger e Hofstede (1987) a Cultura de um país determina implicitamente um modelo específico de gestão. A universalização das práticas de uma administração são, conduzirá a sociedades mais e mais semelhantes. Esta maneira de pensar dominou nos anos 50 e 60 e é denominada hipótese de convergência. Durante a década de 70, as organizações supranacionais, como o Comunidade Económica Europeia, foram fundadas essencialmente sobre o crescimento da convergência.

Todas as pessoas são parte dum conjunto invisível de programas culturais que pertencem às culturas nacionais dos países. Tais programas culturais são difíceis de mudar. A leitura da cultura nacional exclui diferenças culturais entre grupos, tais como aquelas baseadas nas regiões, classes sociais, ocupações, religião, idade, sexo ou mesmo famílias (Hofstede, 1982).

As dimensões da Cultura mais relevantes para a Gestão são: o Individualismo e a Distância em relação ao Poder. As dimensões decisivas da Cultura nas organizações são: a Distância em relação ao Poder e o grau de Evitamento da Incerteza. Parece que a Distância em relação ao Poder é uma das dimensão mais importantes.

O Individualismo se for baixo leva a uma sociedade Colectivista, onde as pessoas tentam cumprir as suas obrigações em relação ao seu grupo (família ou unidade mais lata: país, organização). Dimensões relevantes para a motivação são o Evitamento da Incerteza e a Masculinidade. A ideia de "realização" e "desafio" ao estilo dos E.U.A. implica 2 coisas: disposição para tomar alguns riscos (fraco Evitamento da Incerteza) e a necessidade de desempenhar (Masculinidade). O Japão e a Alemanha são países Masculinos mas com um forte Evitamento da Incerteza. Isto significa que nestes países há menos disposição para tomar riscos: a segurança é o motivador mais poderoso.

Relativamente aos modelos de Liderança, a maior ou menor participação dos subordinados depende certamente de muitos factores e, muito possivelmente, entre eles inclui-se o factor cultural. Se atendermos ao modelo de Hofstede podemos colocar como hipóteses que uma maior tendência para o estilo participado será mais frequente em Culturas Nacionais com menor Distância ao Poder, que o Evitamento da Incerteza se acha associado à necessidade de estrutura, ou seja, de regras ou regulamentos. Se as decisões reflectem uma maior confiança na experiência pessoal do decisor então temos um elevado grau de Individualismo da Cultura Nacional.

Não deixa de ser curioso observar a persistência do estilo autocrático em Portugal, aparentemente pouco compatível com o processo de modernização e europeização em curso (Jesuino e Ribeiro, 1994).

A necessidade de ter regras estáveis na empresa e ficar muito tempo na empresa liga-se ao grau de Evitamento da Incerteza típico de um país.

Os países agrupam-se em duas dimensões: uma dimensão individual – comunitária – e uma dimensão de necessidades do ego – necessidades sociais. Estas duas dimensões permitem construir os índices de Individualismo e de Masculinidade, respectivamente.

Hofstede encontrou 3 factores explicativos de 49 % da variância: o primeiro factor (24%) subdivide-se em duas dimensões – Individualismo e fraca Distância em relação ao Poder. O segundo factor (13%) mede a Masculinidade e o terceiro factor (12%) mede o Evitamento da Incerteza. Exemplos de itens com maior peso no primeiro factor (Bollinger e Hofstede, 1987) são: importância do tempo para a vida profissional ou familiar, salário mais importante que trabalho interessante, estilo de autoridade do chefe directo.

No segundo factor é a importância do salário elevado, importante ver os méritos reconhecidos. Relativamente ao terceiro factor, para alto Evitamento da Incerteza temos itens como: as regras da empresa podem ser um freio e, fraca tensão nervosa no trabalho.

A investigação tem permitido atribuir a cada um dos 40 países um índice (entre 0 e 100) para cada uma das dimensões. Os índices calculados por Hofstede permitem

classificar os vários países examinados, confirmando em grande parte os estereótipos sobre características nacionais e transnacionais (Jesuino e Ribeiro, 1994).

Segundo Charles H. Turner (1993) e fazendo um paralelismo com as investigações de Hofstede, podemos considerar quatro temas que marcam profundamente as culturas económicas das diferentes nações, de tal forma que as comparações feitas permitem distanciar as nações no que se refere a 4 dilemas universais:

- * Tensões gestão-trabalhadores (Evitamento da incerteza?)
- * Hierarquia ou igualdade das comunicações (Distância ao poder?)
- * Estilos de Pensamento sintético/analítico (Masculinidade?)
- * Individualismo ou cooperativismo (Individualismo?)

Distância em Relação ao Poder

Já em 1948 McClelland (citado por Pereira, 1980) indica que um dos motivos Sociais fundamentais é o **poder** que é sentir e gostar que se controlem os acontecimentos e as outras pessoas.

Segundo J. Pfeffer (1994) embora o **poder** desempenhe um papel importante na actividade organizacional, nem todas as decisões e acções de uma organização envolvem **poder** na mesma medida, nem os conflitos de poder são igualmente comuns em todas as organizações.

Não compreender o grau em que a situação é politizada pode obrigar uma pessoa ou a usar poder e influência quando não é necessário e, por isso, a violar normas de comportamento e a desperdiçar recursos, ou a subestimar a medida em que o poder precisa de ser empregado.

Há os que têm poder e os que não têm, e há a distância entre eles que pode ser grande ou pequena.

Os indicadores físicos de poder incluem a altura na estrutura, a vista, o tamanho e a decoração do gabinete.

A **Distância em relação ao Poder** (pequena ou grande) também é designada por Distância Hierárquica. Indica a extensão em que a sociedade aceita o facto que o poder nas instituições e organizações é distribuído, desigualmente entre indivíduos

(Hofstede, 1980). Indica o grau de aceitação das desigualdades sociais, incluindo a relação com a autoridade.

A **Distância Hierárquica** mede-se através da percepção que o subordinado tem do poder do seu chefe. É pois, precisamente a percepção do grau de desigualdade de poder entre o que detém o poder hierárquico e aquele que lhe é subordinado. Esta percepção é muito variável entre os países, pelo que este conceito aparece como um critério extremamente rico para os distinguir (Bollinger e Hofstede, 1987).

Bollinger e Hofstede (1987) nos primeiros inquéritos, descobriram que as questões que se reportavam às relações hierárquicas recebiam respostas diferentes segundo os países. Foram escolhidas as três questões que melhor mediam o índice de Distância em relação ao Poder: os estilos de autoridade do chefe directo, o estilo de autoridade preferido e o receio de exprimir o seu desacordo em relação ao chefe.

Esta dimensão é medida pela escala de Distância em relação ao Poder, que varia de 0 (pequena) a 100 (grande). Nas organizações, o nível de Distância em relação ao Poder é relacionado com o grau de autoridade e o grau de liderança autocrática. A questão base para permitir estudar a distância hierárquica no país é: As pessoas exprimem o seu desacordo perante os chefes?

O receio de discordar foi utilizado por outros autores. Whyte (1969; citado por Hofstede, 1980) faz uma referência ao medo do desacordo, como parte de uma cultura de país, que é a Venezuela, e passo a citar o autor:

"Numa sociedade altamente estratificada, onde todos os poderes estavam concentrados nas mãos do superior, o subordinado aprende que pode ser perigoso contestar uma decisão do superior. Neste tipo de situação, as pessoas aprendem a ter um comportamento submisso – pelo menos na presença do patrão. Elas não aprendem a discutir os assuntos com ele, frontalmente. Assim, quando não há razão para receios, eles ainda não se sentem à vontade para falar".

As sociedades e as organizações serão tão autocráticas quanto os seus membros o permitirem. Há uma relação global entre Distância em relação ao Poder e o Colectivismo: os países Colectivistas mostram sempre grandes Distâncias em relação ao Poder.

Os países da Europa Latina: Bélgica, França, Itália e Espanha e, mais marginalmente, a África do Sul, mostram uma combinação entre pequena Distância em relação ao Poder e baixo Individualismo. Todos os países pobres são Colectivistas e com grande Distância em relação ao Poder, como é o caso da Malásia e Guatemala. Nestes países, o presidente tem um poder elevado e é dificilmente acessível. Nos países com forte Distância Hierárquica existe um conflito latente entre os que têm poder e os que se submetem.

A primeira constatação que fazemos é que os países Europeus Latinos (França, Bélgica, Espanha, Itália, etc.), os países da América do Sul (México, Venezuela, etc.) e os países da África Negra, apresentam uma grande Distância Hierárquica.

Enquanto, os países Germânicos, Escandinavos e Anglo-Saxónicos têm uma pequena Distância Hierárquica.

Como pode ser explicado este índice? É espantoso notar que só a **posição geográfica** do país explica 43% da variância do índice. Quanto mais o país está próximo do Equador maior é a Distância Hierárquica. Nos climas quentes, onde a vegetação é luxuriante, a **necessidade de tecnologia é mais diminuta** que nos países frios. Nos climas mediterrâneos e tropicais, a sobrevivência do grupo e aquilo em que acreditam depende menos a intervenção do homem sobre a natureza, o grupo tem menos necessidade de procedimentos técnicos. Quanto mais próximo do Equador estiver o país e portanto mais quente for, maior a Distância hierárquica e menor a necessidade de tecnologias. Isto leva-nos a supor por um lado que estes países têm o sector Informático menos desenvolvido e, por outro, será que o facto de a Distância em relação ao Poder ser elevada leva a uma menor necessidade de tecnologia?

O *score* de Distância Hierárquica tem consequências na organização social e industrial do país e principalmente ao nível da organização das empresas (Bollinger e Hofstede, 1987).

Segundo J.Pfeffer (1994) não é evidente que ignorando as realidades sociais do Poder e da influência as possamos eliminar, nem que tentando construir estruturas sociais mais simples e menos interdependentes se consiga construir organizações mais eficientes ou com maior valor de sobrevivência. Ao compreenderem donde o Poder advém e como deve ser eficazmente exercido, os gestores ficam aptos a ajudarem as suas organizações.

Atributos pessoais, tais como flexibilidade, capacidade de resistência e uma alta tolerância face ao conflito e os factores estruturais como: controlo de recursos, acesso à informação, autoridade formal – susceptível de auxiliar os gestores a atingirem objectivos organizacionais – são características do indivíduo fundamentais para exercer o poder.

Pequena Distância ao Poder	Grande Distância ao Poder
As desigualdades entre as pessoas devem ser minimizadas	As desigualdades entre pessoas são esperadas e desejadas
Devia ser e há interdependência entre as pessoas mais e menos poderosas	Pessoas menos poderosas deviam ser dependentes
Os pais tratam as crianças como iguais	Os pais ensinam às crianças obediência
As crianças tratam os pais como iguais	As crianças tratam os pais com respeito
Os professores esperam iniciativas dos estudantes	É esperado que os professores tenham todas as iniciativas nas aulas
Os professores são peritos em transferir verdades impessoais	Os professores são "génios" que transferem o seu conhecimento pessoal
Os estudantes tratam os professores como iguais	Os estudantes tratam os professores com respeito
As pessoas mais educadas aguentam menos valores autoritários do que as pessoas menos educadas	Ambas as pessoas, mais e menos educadas mostram diferentes valores autoritários
A hierarquia significa desigualdade de papéis, estabilidade por conveniência	A hierarquia nas organizações reflecte a desigualdade entre os diferentes níveis
Descentralização é popular	Centralização é popular

Intervalo pequeno entre os salários do topo e da base	Intervalo grande entre salários do topo e da base
Os subordinados esperam ser consultados	Os subordinados esperam que lhes digam o que fazer
O chefe ideal é um democrata desembaraçado	O chefe ideal é um autocrata benevolente
Privilégios e símbolos de <i>status</i> são desaprovados	Privilégios e símbolos de <i>status</i> para directores são esperados e populares

Tabela1 – Diferenças-chave entre sociedades com pequena e grande Distância ao Poder (normas gerais, família, escola e local de trabalho) in Hofstede,G.(1991).

Na sociedade Japonesa e nas empresas Japonesas, a aparência de igualdade é um valor importante, e as referências a poder e influência são tabú. Nos Estados Unidos, tanto o poder como o salário estão relacionados com o estatuto e a capacidade do indivíduo. Pfeffer (1992) refere que uma fonte de poder é o conhecimento especializado. Nas organizações Japonesas, a distribuição de poder e de salário baseiam-se em critérios algo diferentes. O salário é, em grande parte, determinado pela idade, pela antiguidade e pela função do indivíduo, sendo bastante pequenas as diferenças baseadas na tarefa. Poder e salário, em vez de estarem correlacionados, são usados para equilibrar situações, de modo que cada um deles se sinta relativamente igual.

A distribuição do espaço físico também é relativamente igual na maioria das organizações Japonesas, o que também pode ocultar a verdadeira distribuição de Poder. O acesso livre à informação que o espaço aberto proporciona, torna possível aos que têm poder, obter acesso a mais informação sem terem que recorrer à autoridade formal.

Quem é consultado, em que momento e com que resultado, proporciona informação sobre onde reside o Poder. A diferença entre Culturas reforça a importância de utilizar indicadores múltiplos de Poder. Também mostra a necessidade de compreender as distinções culturais, sociais e organizacionais em matéria de Poder, antes de o diagnosticar nas organizações (Pfeffer, J.; 1992).

Evitamento da Incerteza

Qualquer organização está sujeita a múltiplas **incertezas**. As mais visíveis são as turbulências que provêm do meio interno, como por exemplo a mudança das técnicas de produção ou de comunicação, ou as do meio ambiente: a evolução dos mercados, o recrutamento de novos membros, concorrentes, mudanças imprevistas, etc.

O **Evitamento de Incerteza** (ou Controlo da Incerteza) indica o grau em que a sociedade se sente assustada pelas situações ambíguas e tenta evitá-las proporcionando regras, acreditando em verdades absolutas e recusando tolerar o desvio. Relaciona-se com o maior ou menor grau de tolerância a situações ambíguas, bem como com o controlo da agressão e da expressão das emoções (Hofstede, 1980).

Para quem conhece a realidade empresarial Portuguesa, nomeadamente das grandes empresas, não ficará surpreendido que Portugal tenha um Evitamento da Incerteza muito elevado (segundo lugar logo a seguir à Grécia).

Três questões foram seleccionadas por Hofstede para estabelecer um *score* de **Evitamento da Incerteza** para cada país estudado: a necessidade de regras estáveis, a estabilidade de emprego (ou a importância da antiguidade na empresa) e o *stress* sentido na vida quotidiana no trabalho. Quando o grau de Incerteza é elevado, o nível de tensão nervosa na sociedade e nas organizações é igualmente elevado e as pessoas procuram segurança através de regras imutáveis e estabilidade de emprego. Em países com esta dimensão elevada as pessoas têm tendência a manterem-se muito tempo nos mesmos empregos.

A **Incerteza** é um conceito-chave das teorias organizacionais modernas. Permite aos gestores ou empregados decidirem como resolver um problema.

Há um grande grupo de países com forte Evitamento da Incerteza e grande Distância em relação ao Poder. São os países Latinos (Latino-Europeus e Latino-Americanos) e Mediterrâneos como ex-Jugoslávia, Grécia, Turquia e ainda Japão e Coreia do Sul. Com pequena Distância em Relação ao Poder e fraco Evitamento da Incerteza temos a Dinamarca, Suécia, Grã-Bretanha e Irlanda. Enquanto E.U.A., Alemanha e Noruega e outros países Anglo-Saxônicos apresentam um resultado médio.

Nos países com baixo Evitamento da Incerteza, os indivíduos tendem a aceitar cada dia como vem, aceitam facilmente os riscos pessoais e os seus membros têm tendência natural a sentirem uma segurança relativa.

Nos países onde o Evitamento da Incerteza é elevado encontramos: alto nível de ansiedade na população, grande inquietude a propósito do futuro, muita tensão nervosa no trabalho, grande afastamento entre gerações. Nas funções mais importantes, a média de idade é muito elevada, a necessidade de realização pessoal não é frequente, há menos tomada de riscos pessoais e fraca necessidade de sucesso individual.

Nas empresas, os países com elevado Evitamento da Incerteza mostram: fraca ambição em progredir na carreira, preferência por chefias mais velhas (correlação com a Idade dos dirigentes: .75) e especialista na carreira, preferência pelas grandes empresas, tendência para evitar a concorrência entre os empregados, resistência à mudança (Marques, C.; 1994).

Fraco Evitamento da Incerteza	Forte Evitamento de Incerteza
Incerteza é uma característica normal da vida e cada dia é aceite como se apresenta	Incerteza inerente à vida é sentida como uma ameaça que deve ser combatida
<i>Stress</i> baixo, sentimento subjectivo de bem-estar	<i>Stress</i> alto, sentimento subjectivo de ansiedade
Agressividade e emoções não deviam ser mostradas	Agressividade e emoções devem ser demonstradas em local e tempo próprio
As pessoas sentem-se confortáveis em situações ambíguas e com riscos vulgares	Aceitação de riscos vulgares; medo de situações ambíguas e com riscos invulgares
Regras suaves para as crianças no que é imundo e tabú	Regras firmes para as crianças no que é imundo e tabú
O que é diferente, é curioso	O que é diferente, é perigoso
Estudantes sentem-se confortáveis com o que é desordenado e com boas discussões	Estudantes sentem-se bem com o que é estruturado e com respostas certas
Professores devem dizer "eu não sei"	Professores devem ter todas as respostas
Regras são só as estritamente necessárias	Regras para necessidades emocionais, mesmo que nunca funcionem
Tempo é uma estrutura para orientação	Tempo é dinheiro
Preguiça é confortável, trabalhar muito só quando necessário	Necessidade de estar ocupado; impulso interior para trabalhar muito

Precisão e pontualidade são aprendidas	Precisão e pontualidade vêm naturalmente
Tolerância ao desvio e ideias e comportamentos inovadores	Supressão de ideias e comportamentos desviantes, resistência à inovação
Motivação pela realização e estima	Motivação pela segurança e estima

Tabela 2 – Principais diferenças entre sociedades com fraco e forte Evitamento da Incerteza (normas gerais , família, escola e local de trabalho) in Hofstede,G.(1991).

A necessidade de forte **Evitamento da Incerteza** leva a que os diferentes países usem estratégias diversas para a evitar. Em França, por exemplo, acentuam a importância de aspectos legislativos, no Japão põem a tónica nos aspectos tecnológicos. Outros países reforçam as orientações religiosas.

Preferência nas carreiras de conhecimento técnico em detrimento de carreiras decisórias, as estruturas hierárquicas numa organização devem ser claras e precisas, as regras da organização não devem ser violadas, devem-se evitar conflitos na organização, a concorrência entre os empregados é desaprovada.

Não se tolera a ambiguidade na percepção do outro, não se aceitam estrangeiros como chefes, preferem uma liderança consultiva, pensa-se que os indivíduos não são capazes de tomar a iniciativa, ter ambição e dirigir os outros (Bollinger e Hofstede, 1987).

A segurança pode ser criada de diversas maneiras, especialmente pela tecnologia.

A medida de controlo da incerteza sugere que os conteúdos securizantes –

tecnologias – impostos pela sociedade, dependem do nível da ansiedade que existe no país a propósito do futuro.

Este elemento cultural tem pouca relação com o nível de desenvolvimento económico do país. Certos elementos correlacionam-se com este índice, como: a modernização do país, a densidade da população, a religião, a idade dos chefes e o tamanho da organização (Bollinger e Hofstede, 1987). Quanto maior for a organização maior o Evitamento da Incerteza.

A vida quotidiana nas empresas é profundamente afectada por esta dimensão cultural.

A incerteza é um conceito chave nas teorias organizacionais modernas. O conceito de incerteza está, por vezes, ligado ao conceito de ambiente. O que habitualmente se considera incluir tudo o que não esteja sob controlo da organização é uma fonte de Incerteza, para a qual a organização tenta compensar.

Rituais de fuga à Incerteza nas organizações não tornam o futuro mais previsível, mas aliviam algum do *stress* da Incerteza, ao criarem uma falsa certeza dentro da qual os membros da organização podem continuar a funcionar: comunicações internas, relatórios, algumas partes do sistema contabilístico, uma considerável parte dos sistemas de planeamento, partes do sistema de controlo e do sistema informático.

Em termos estratégicos, consideramos que para Portugal a orientação mais interessante para evitar a Incerteza e aumentar a segurança será a Japonesa,

baseada na tecnologia. Consideramos a semelhança dos dois países nesta dimensão cultural e os efeitos positivos da **tecnologia** no nível de vida.

Individualismo vs Colectivismo

As sociedades humanas diferem entre si, na relação que os indivíduos estabelecem com os outros membros da colectividade.

Da situação vivida no período da infância, sairão as ligações que um indivíduo tecerá com os outros nas diversas instituições: a escola, o grupo religioso, os organismos da vida profissional e a vida política. Ao observar os tipos de comportamento, pode-se opor as Sociedades Comunitárias às Sociedades Individualistas.

Em Portugal, quando se fala de **Individualismo**, o senso comum tende a conotar o conceito como falta de solidariedade, competição, valores individuais que se sobrepõem aos colectivos (Marques, C.; 1994).

Ao contrário de outros países onde o Individualismo é elevado a valor central da sociedade, as reacções negativas encontradas em Portugal são esperadas e compreensíveis no contexto da Cultura Portuguesa, que valoriza muito os aspectos Afiliativos.

O **Individualismo** é uma variável da Cultura nacional e regional, isto é, uma das variáveis culturais que influencia e condiciona os valores das organizações numa dada nação ou região.

O **Individualismo** indica como a sociedade é livremente unida numa rede social, na qual as pessoas são supostas tomar conta somente delas próprias e das suas famílias imediatas, em vez de uma rede social apertada na qual as pessoas distinguem entre *ingroup* e *outgroup*, e esperam que o seu *ingroup* tome conta

delas. No fundo, tem a ver com as relações entre o indivíduo e o grupo (Hofstede, 1980).

Das 4 dimensões culturais encontradas por Hofstede é o Individualismo que foi considerado o 1º factor, aquele que tem maior capacidade explicativa da variância (24%, para 49% dos 4 factores) dos resultados inter-países. Neste 1º factor foi posteriormente distinguida a dimensão Distância Hierárquica.

Para o Individualismo contribuem mais em termos de Análise Factorial, os seguintes itens: – importância do tempo para a vida profissional ou familiar (.82), – salário mais importante que trabalho interessante (.82) e – a empresa não é responsável pelos seus empregados (.78).

Quanto ao **Individualismo**, este envolve a relação entre um indivíduo e os outros. Nos estudos de Hofstede, dum lado da escala encontram-se sociedades Individualistas nas quais as relações entre indivíduos estão muito perdidas. Todos olham por si próprios com interesse pessoal e interesse pela sua família imediata. Previligiam ter tempo suficiente para a vida pessoal e familiar e grande autonomia para organizar o trabalho estimulante que dá a sensação de realização.

No outro lado da escala, encontramos sociedades **Colectivas** nas quais as relações entre indivíduos são muito próximas. As pessoas nascem em colectividades ou grupos que têm uma família extensa, a sua empresa, o seu bairro, a sua cidade, etc. Todos são supostos olhar com interesse para o seu grupo e não ter outras opiniões e crenças senão as do seu grupo. Em troca, esperam que o *ingroup* as proteja quando têm problemas. As pessoas preferem ter possibilidade de aprender e

aperfeiçoar-se, ter boas condições materiais de trabalho e utilizar os conhecimentos e capacidades no trabalho.

Nos estudos de Hofstede, um *score* de 100 representa uma sociedade fortemente **Individualista** e um *score* de 0 uma sociedade fortemente **Colectivista**. Todos os países se situaram algures entre estes extremos da escala. Chegou-se à conclusão que os países ricos são mais Individualistas e os países pobres são mais Colectivistas. Os países mais Individualistas são: os E.U.A., a Inglaterra e a Holanda. Os mais Colectivistas são: a Colômbia, o Paquistão e a Tailândia. A meio da escala, portanto países que são moderadamente Individualistas, encontramos o Japão, a Índia, a Áustria e a Espanha.

As diferentes questões permitiram classificar os países estudados em comparação uns com os outros. Os 3 países mais **Individualistas** são: os E.U.A. (91), a Austrália (90) e a Grã-Bretanha (89).

Entre os países que conservam um espírito mais comunitário encontramos: os da África Ocidental (20), o Paquistão (14) e a Guatemala (6).

A França (71) como a maioria dos países Europeus, classifica-se Individualista. Os países árabes, e todos os do Terceiro Mundo, encontram-se do lado das culturas Comunitárias.

Segundo Marques, C. (1994) transpor modelos de Gestão de países Individualistas para países de cultura Comunitária, ou vice-versa, pode implicar graves erros e grandes probabilidades de insucesso. Assim, enquanto nos países Individualistas o conflito é perspectivado como uma forma saudável de resolver problemas, nos países comunitários é vivenciado como negativo, sendo necessário criar intermediários que salvaguardem as imagens de toda a gente.

Será o **Individualismo** crucial para qualquer empresa que procura ser lucrativa, competitiva, criativa e inovadora? O estereótipo do "criador isolado" provém precisamente do choque entre as pessoas criativas e a resistência organizada que enfrentam. Ou será que as organizações mais Colectivistas, apostando na cooperação, têm mais sucesso?

Será o Capitalismo mais um triunfo do Individualismo, como se pensa em Inglaterra, ou será predominantemente um feito de carácter cooperativo como pensam os Asiáticos e alguns Europeus?

De uma forma geral, pode dizer-se que as Sociedades Comunitárias valorizam o tempo passado em grupo (que pode ser a empresa, como é o caso do Japão), enquanto as Sociedades Individualistas valorizam o tempo passado pelos indivíduos na sua vida pessoal.

Ao examinar atentamente a classificação dos países, notamos uma relação entre o nível de desenvolvimento técnico e a Cultura Individualista. De um lado, os países mais ricos são aqueles que se tornaram os mais Individualistas; do outro lado, os países mais pobres são os que conservaram uma vida mais comunitária.

Os países que conservaram um espírito **Comunitário**, têm resultados elevados nas seguintes opiniões. É importante:

- * ter a possibilidade de aprender ou de me aperfeiçoar;
- * ter boas condições materiais de trabalho;
- * utilizar completamente os conhecimentos e as capacidades no trabalho.

Enquanto que outros com espírito **Individualista**, dão relevo às seguintes opiniões. É importante:

- * ter tempo suficiente para a vida pessoal ou familiar;
- * ter uma grande liberdade para organizar o trabalho;
- * ter um trabalho estimulante que dê um sentimento de realização.

O espírito Comunitário manifesta-se pela necessidade de formação especializada, por boas condições físicas de trabalho e uma utilização adequada das capacidades profissionais – três aspectos do trabalho que acentuam a dependência para com a organização. Pelo contrário, nas organizações mais individualistas, as pessoas são mais desligadas das organizações e mudam mais facilmente de emprego.

Mentalidade Colectivista	Mentalidade Individualista
Todos nascem em famílias extensas que as protegem em troca de lealdade	Todos crescem olhando por si e pela sua família imediata
A identidade é baseada na rede social à qual pertence	A identidade é baseada no indivíduo
As crianças pensam em termos de "nós"	As crianças pensam em termos de "eu"
A harmonia deve ser mantida e as confrontações directas evitadas	Falar dos pensamentos dos outros é uma característica de uma pessoa honesta
Comunicação de alto contexto	Comunicação de baixo contexto
Infracção leva à culpa e a perder a face por si e pelo grupo	Infracção leva à culpa e a perder o auto-respeito

O objectivo da educação é aprender como fazer	O objectivo da educação é aprender como aprender
Os diplomas preveem entrar para grupos de alto <i>status</i>	Os diplomas aumentam o conhecimento da economia e/ou auto-respeito
Relações entre empregador e empregado são percebidas em termos morais, como família	A relação entre empregador-empregado é um contrato que é suposto ser baseado na vantagem mútua
Gestão é gestão de grupos	Gestão é gestão de indivíduos
As relações prevalecem sobre as tarefas	As tarefas prevalecem sobre as relações

Tabela 3 – Diferenças-chave entre mentalidade Colectivista e Individualista (normas gerais, família, escola e local de trabalho) in Hofstede, G.(1991).

Masculinidade vs Feminilidade

A **Masculinidade** indica o grau no qual os valores dominantes na sociedade tendem em direção à assertividade e à aquisição de coisas e estão longe das pessoas e da qualidade de vida (Hofstede, 1980). Relaciona-se com as hipóteses de aceder a postos mais elevados, ter maior salário, possibilidade de se aperfeiçoar e estar a par dos desenvolvimentos técnicos.

Envolve a divisão de papéis entre os sexos na sociedade. Todas as divisões dos papéis sexuais são mais ou menos arbitrárias e o que é visto como uma tarefa típica dos homens ou das mulheres pode variar duma sociedade para outra. Nas sociedades **Masculinas**, os valores tradicionalmente masculinos premeiam toda a sociedade – até a maneira de pensar das mulheres. Estes valores premeiam a importância de desempenho, de fazer dinheiro, etc.

Nas sociedades mais **Femininas**, os valores dominantes (para ambos os sexos) são aqueles tradicionalmente associados ao papel feminino: dando ênfase às relações pessoais, à qualidade de vida, à preservação do ambiente de trabalho quer em termos materiais quer humanos.

Os itens que mais contribuem para esta dimensão são: – importância de um salário elevado (.68), – importância dos méritos reconhecidos (.60) e – importância de um trabalho estimulante (.60).

Hofstede (1982), seguindo o procedimento utilizado para as outras dimensões, encontrou para 50 países o índice de masculinidade–feminilidade. Um *score* alto

significa um país mais **Masculino** e um *score* baixo um país mais **Feminino**. O país mais Masculino é o Japão e, países como a Alemanha, Áustria, Itália, Irlanda e Suíça. Moderadamente Masculinos são países como: Venezuela, México, Índia, Filipinas e a ex-Jugoslávia. Mais Femininos encontramos os países como Portugal, Espanha, França, países Nórdicos e a Holanda.

Qual a distribuição de tarefas e portanto de comportamentos, que a dualidade vai determinar entre os homens e as mulheres? A distribuição sexual de papéis não se faz da mesma forma em todas as sociedades. Por este facto, este elemento, encontra-se como a razão de numerosas normas culturais.

Na base de toda a distribuição sexual de papéis, encontram-se os factores biológicos. Da estrutura biológica decorre uma estrutura social, na qual a mulher assegura os trabalhos domésticos e toma conta dos filhos, enquanto que o homem se afadiga com trabalhos económicos e/ou políticos.

Contudo, esta situação está longe de definir completamente os dois papéis. A distribuição sexual dos papéis não é a mesma em todos os países. Quanto mais os papéis forem diferenciados, mais a sociedade mostra traços que se podem classificar de **Masculinos**. Quanto mais os papéis forem semelhantes, mais a sociedade mostrará traços **Femininos**.

Nas sociedades de traços **Masculinos**, o homem deve impor-se e mostrar que ele é o mais forte, enquanto que a mulher deve ocupar-se da qualidade de vida.

Nas sociedades de traços **Femininos**, os papéis são menos diferenciados e os homens e mulheres devem ocupar-se da qualidade de vida. Em termos de trabalho,

as culturas Femininas privilegiam a cooperação entre trabalhadores, reuniões de trabalho agradáveis e a integração no grupo.

Em resumo, e parafraseando Molière, pode dizer-se que as pessoas pertencentes aos países Masculinos vivem para trabalhar, enquanto as dos países Femininos trabalham para viver.

Notou-se uma correlação entre este índice e a latitude geográfica dos países: os países próximos do Equador tendem a ser mais Masculinos enquanto que os países próximos dos pólos tendem a ter uma Cultura Feminina.

Bollinger e Hofstede (1987) afirmam que nos climas frios, a sobrevivência pressupõe o domínio, tanto por parte dos homens como das mulheres, de diferentes competências, o que torna impossível uma desigualdade extrema entre sexos. É através da família e dentro dela, que se transmite a imagem da distribuição sexual de papéis.

Bollinger e Hofstede (1987) encontraram as seguintes diferenças significativas:

O mais importante para os homens é:

- * ter boas probabilidades de aceder a postos de nível mais elevado;
- * ter um salário elevado;
- * ter a possibilidade de aprender ou de se aperfeiçoar;
- * permanecer ao corrente dos desenvolvimentos técnicos.

O que é importante para as mulheres é:

- * trabalhar numa atmosfera amigável;
- * ter segurança e não ser transferida para um lugar menos agradável;
- * ter boas condições materiais de trabalho;
- * ter boas relações com o seu chefe e uma boa cooperação com os seus colegas.

Mentalidade Feminina	Mentalidade Masculina
Os valores dominantes na sociedade são tomar conta dos outros e preservação	Os valores dominantes na sociedade são o sucesso material e o progresso
As pessoas e as suas relações são importantes	Dinheiro e coisas são importantes
As pessoas são modestas	Os homens devem ser assertivos, ambiciosos e duros
Homens e mulheres são carinhosos e importam-se com as relações	As mulheres são ser carinhosas e importam-se com as relações
Pais e mães tratam de factos e sentimentos	Pais tomam conta dos factos, as mães dos sentimentos
Tanto aos rapazes como às raparigas é permitido chorar mas não lutar	As raparigas choram, os rapazes não; só os rapazes devem lutar quando atacados
Simpatia para com os fracos	Simpatia para com os fortes
Estudantes médios são a norma	Estudantes bons são a norma
Falhar na escola é um acidente menor	Falhar na escola é um desastre
Amizade nos professores é apreciada	"Brilho" nos professores é apreciado

Rapazes e raparigas estudam os mesmos assuntos	Rapazes e raparigas estudam diferentes assuntos
Trabalhar para viver	Vivem para trabalhar
Directores usam intuição e esforço para o consenso	Directores devem ser assertivos e decisivos
<i>Stress</i> na igualdade, solidariedade e qualidade de vida no trabalho	<i>Stress</i> em equidade, competição entre colegas e desempenho
Resolução de conflitos por compromisso e negociação	Resolução de conflito lutando por eles

Tabela 4 – Diferenças entre mentalidade Feminina e Masculina (normas gerais, família, escola e local de trabalho) in Hofstede, G.(1991).

O Japão é o país onde o Índice de Masculinidade é mais elevado. Os outros países Asiáticos situam-se na média. Os países germânicos (Áustria, Suíça e Alemanha) seguem-nos de perto, assim como os países Caribenhos da América Latina (Venezuela, México e Colômbia) e a Itália.

Os países Anglo-saxónicos (Irlanda; Grã-Bretanha, África do Sul, E.U.A., Austrália, Nova Zelândia e Canadá) situam-se um pouco acima da média.

Do lado dos países da cultura Feminina, encontramos os outros países latinos (França, Espanha, Portugal, Perú e Chile), a ex-Jugoslávia e os países da África Negra. Os países de cultura mais fortemente Feminina são os três países Escandinavos e os Países Baixos. Holanda e países Nórdicos combinam fraco Evitamento da Incerteza com um sistema de valores mais Feminino. Nestes países encontramos uma forte motivação interpessoal.

Investigações de Hofstede sobre Portugal

Os índices encontrados por Hofstede para as 4 dimensões analisadas, para os países que estudámos em termos de inquérito, estão descritos na seguinte tabela:

Organizações	Poder	Individual.	Masculinid.	Incerteza
E.U.A.	40	91	62	46
Inglesa	35	89	66	35
Dinamarquesa	18	74	16	23
Portuguesa	63	27	31	104
Espanhola	57	51	42	86
Italiana	50	76	70	75
Francesa	68	71	43	86
Holandesa	38	80	14	53
Belga	65	75	54	94
Alemã	35	67	66	65
Japonesa	54	46	95	92

Tabela 5 – Índices das 4 dimensões de Hofstede em relação às 11 organizações.

De notar, que as dimensões culturais não têm um carácter positivo ou negativo em si mesmas, pois diferentes países respondem de forma diferente às 4 dimensões, como vimos na Tabela 5.

Os índices correspondentes às 4 dimensões para Portugal se forem comparados com os dos outros países estudados por Hofstede, permitem encontrar valores interessantes. Para Portugal, em 1983, a Distância em relação ao Poder é média, com valor de 63. Portugal tem um grau de Evitamento da Incerteza muito elevado, 104. Encontramos um elevado valor de Colectivismo, de 27, que corresponde a baixo Individualismo. E a Cultura das empresas Portuguesas é fundamentalmente Feminina, com 31, ou seja, baixa Masculinidade.

Portugal ocupava, na década de 70, o 35º lugar na dimensão Individualismo em 53 países considerados, sendo por conseguinte um país de cultura essencialmente Comunitária. Na sua tentativa de explicar as origens do Individualismo, Hofstede (1984) encontrou uma correlação forte (0.689) entre o PNB e o índice de Cultura Individualista. Isto é, quanto mais rico e desenvolvido for um país, maior a tendência para assumir uma Cultura Individualista.

Analisando a situação Portuguesa e, ainda que não existam dados empíricos comprovativos, não será difícil de imaginar que o crescimento da riqueza nacional verificado nos últimos anos provocou um aumento dos índices do Individualismo. Assim, nas novas empresas, é de prever a existência de uma Cultura mais Individualista, por contraste com empresas mais antigas, compostas por membros socializados numa Cultura mais Comunitária.

Seria bom saber prever as tendências de evolução de mentalidades, integrando os pontos fortes da Cultura tradicional Portuguesa com as novas tendências resultantes das **evoluções tecnológicas** e económicas de Portugal e da União Europeia.

Mesmo a nível regional verifica-se em Portugal uma relação entre Culturas Comunitária/Individualista e riqueza das regiões. A ser verdade, o pressuposto que Portugal está mais Individualista, então a gestão deverá evoluir no sentido de reforçar a iniciativa Individual na empresa, e os gestores deverão ser capazes de evoluir quanto a modelos e técnicas de *Management* (Marques, 1994).

O Individualismo constituirá assim, um referencial para a percepção organizacional, para os interesses e comportamentos nas empresas, para as reacções afectivas e para as representações ideais das múltiplas dimensões da Cultura Organizacional.

A adaptação acomodatória à Cultura em vigor numa dada organização, se se tratar de uma cultura fechada em si mesma, pode conduzir o gestor e a organização a ignorarem ou não saberem antecipar as inovações tecnológicas e de mercado, comprometendo a capacidade concorrencial da sua organização e, a médio prazo, a sua própria sobrevivência.

Em Portugal, a decisão de aderir à Comunidade Económica Europeia e o recente desenvolvimento económico são factos capitais, certamente com grande impacto na Cultura Portuguesa e nas Culturas Organizacionais das empresas portuguesas. É previsível que as mais novas gerações de portugueses tenham adoptado uma cultura mais Individualista e com menor Distância Hierárquica.

Podemos supor que a evolução e mudança ao nível das outras dimensões levará a que o Evitamento da Incerteza seja mais baixo pois, com uma Distância Hierárquica menor, as pessoas sentem-se mais seguras e, o predomínio do Individualismo, também leva a que os empregados sintam menos Incerteza.

Relativamente à dimensão Masculinidade podemos supor com base nas outras dimensões e na evolução da Cultura Portuguesa, que as nossas organizações terão tendência a ficarem mais Masculinas.

Em contexto organizacional, mais importante que actuar directamente sobre normas e crenças dos trabalhadores é introduzir **novas tecnologias. Vemos então como Cultura Organizacional e Informática estão relacionados.**

A respeito da Cultura Organizacional, Hofstede concluiu que esta é muito influenciada pela Cultura Nacional.

OS ESTUDOS DE OUDENHOVEN SOBRE CULTURA

Em confronto com a perspectiva tradicional, têm surgido vários autores com uma perspectiva diferente (Carwright e Cooper, 1993; Berry, Poortinga, Segall e Dasen, 1992, citados por Oudenhoven, 1993). Falam-nos de Cultura Global. É a Cultura Organizacional que domina e não a Cultura Nacional pois o efeito das matrizes sociais nacionais está a perder-se. Falam em Cultura de Sector – neste caso, a Cultura do Sector Informático.

Existe, portanto, algo de comum entre as Culturas Empresariais de todas as empresas de um dado sector. Dentro do mesmo sector, encontram-se unidades ou conjuntos de unidades empresariais e económicas que se dedicam a actividades económicas similares. O sector Informático assegura múltiplos serviços à sociedade. As organizações pertencentes a este sector têm em comum os produtos e o tipo de serviços que oferecem. O perfil das pessoas para os departamentos de *Hardware* e *Software* também é comum nas empresas do sector. A um nível mais geral, todos os Recursos Humanos têm níveis de qualificação elevados. Tudo isto juntamente com a Globalização, leva a que a Cultura das empresas deste sector tenha algo em comum? Será que dentro do **Sector Informático** existe uma Cultura ampla que influencia a Cultura de cada organização?

Multinacionais como a IBM ou a Olivetti têm a mesma Cultura nos diferentes países? Em Portugal, as diferentes empresas do Sector Informático têm pontos em comum ou não?

Oudenhoven tem apresentado vários estudos experimentais, encontrando conclusões algo diferentes das de Hofstede, que vão no sentido de que a sociedade é Global (como já foi referido no capítulo sobre Globalização). Por isso não existem Culturas Nacionais relevantes, o que influencia as organizações é a **Cultura do Sector** à qual a organização pertence.

A crescente integração do mercado Global encorajou as empresas nacionais a cooperarem internacionalmente, atenuando a força das Culturas Nacionais. Contudo, muitas tentativas de cooperação internacional não têm sido bem sucedidas. Muitas vezes, uma má adaptação às Culturas Organizacionais desse país são mencionadas como a causa desse insucesso. Existem certas dimensões das Culturas Organizacionais que podem não ser compatíveis, especialmente se não pertencerem ao mesmo sector.

As fusões e o alargamento das empresas para outros países pode implicar um processo de Mudança Organizacional.

Oudenhoven (1993) fez uma investigação na qual os candidatos a uma função numa determinada empresa ou eram similares culturalmente ou dissimilares em relação à Cultura Organizacional. Tanto os inquiridores como os candidatos tiveram uma forte preferência quando a cultura dos candidatos e da empresa eram similares. Poderíamos dizer que os "iguais" se atraem mutuamente, além de permitirem uma adaptação mais fácil de ambas as partes.

Para Oudenhoven, as Culturas de Empresa não reflectem as Culturas Nacionais. No caso da cooperação além fronteiras, a probabilidade de choque de Culturas é maior do que se a cooperação ocorrer dentro dum país, uma vez que as discrepâncias nas

Culturas Nacionais ainda existem apesar da Globalização, e têm que ser adicionadas à normal variedade de Culturas Organizacionais.

Muita da investigação sobre diferenças entre Culturas Nacionais e Organizacionais tem sido limitada à descrição de uma ou poucas Culturas Nacionais (Oudenhoven, 1993). Uma excepção importante foi a pesquisa de Hofstede (1980), já referida.

Foram realizados vários estudos, como os de Poortinga, Y.; Segall, M. e Dasen, P. (1992) que não apoiaram os modelos e investigações de Hofstede.

Uma crítica que podemos apontar é que as conclusões dos seus estudos são baseadas em dados de empregados da IBM, que podem não ser representativos dos seus países, nem do sector Informático. Os empregados recrutados pela IBM podem ser diferentes da "média nacional" e da "média do sector" (Poortinga, Y.; Segall, M. e Dasen, P. ;1992).

Outra dificuldade é que os itens usados não discriminavam bem entre Cultura Observada (real) e a Cultura Desejada (preferida). Os resultados obtidos por Hofstede podem reflectir em parte uma mistura da Cultura Observada e da Cultura Desejada.

As 4 dimensões encontradas por Hofstede, podem muito bem ter uma discrepância entre os níveis desejados e os níveis observados.

Depois dos anos 80 surge o Modelo de Divergência em contraste com o da Convergência (já referido no capítulo das investigações sobre Hofstede). O **Modelo**

da **Divergência** basicamente representa uma nova maneira de pensar e novas teorias de Gestão que levam à adopção de práticas e modelos de Gestão distintos entre países e dentro dos países em cada sector.

Para Oudenhoven (1993) Culturas Nacionais e Culturas Organizacionais são coisas distintas. As Culturas Nacionais referem-se a profundas crenças e valores que são partilhados pela grande maioria das pessoas que pertencem a uma nação. Cultura de empresa refere-se a valores mais superficiais, crenças e práticas que são partilhados pela maioria dos membros da organização. Estas crenças e valores podem ser originários de grupos regionais ou ocupacionais ou de experiências comuns.

A ideia básica do estudo de Oudenhoven é que "retratos" das culturas nacionais de vários países, feitos com base nas 4 dimensões de Hofstede devem assemelhar-se à cultura encontrada nas empresas reais dos países correspondentes.

Oudenhoven criou um questionário onde construiu descrições de Culturas de empresa de 11 países tendo por base as 4 dimensões. O objectivo era testar a validade das conclusões de Hofstede.

Em termos de experiência, Oudenhoven (1993) pediu a alunos do ensino superior de diversos cursos, em vários países, para indicarem em que grau uma empresa que eles conheçam se assemelha às descrições das diferentes Culturas Nacionais expressas no questionário.

A suposição de que partiu Oudenhoven é que, se as 4 dimensões de Hofstede devem realmente reflectir as Culturas Nacionais, as descrições das organizações devem assemelhar-se às empresas reais do país correspondente. Só assim a Cultura Nacional é igual à Cultura Organizacional real, segundo a teorização de Hofstede. Caso isto não aconteça, são Oudenhoven e os seus pressupostos que estão certos.

Estes dados dão-nos uma indicação das Culturas Organizacionais Observadas na realidade. Foi pedido também aos inquiridos para indicarem até que ponto gostariam de trabalhar nas Culturas Organizacionais dos vários países. Estes dados dão-nos a Cultura Organizacional Desejada e mais apreciada.

Obtiveram-se então resultados independentes para **Culturas Observadas** e **Culturas Desejadas**.

Desde que as descrições das organizações sejam fiéis, os resultados da Cultura Desejada são baseados nas 4 dimensões culturais.

Um dos objectivos do estudo de Oudenhoven foi descobrir se existe uma relação entre a Cultura Organizacional Observada e a Desejada.

Para Oudenhoven, as descrições de Culturas Nacionais como as incluídas no inquérito (vd. Anexo – II) podiam ser semelhantes. A organização Inglesa e a dos E.U.A. eram similares. No questionário utilizado, cada descrição consistia em 8 afirmações – duas para cada dimensão de Hofstede, onde se indicava para as 4

dimensões, um nível: muito baixo, baixo, intermédio, alto e muito alto, consoante os resultados obtidos por Hofstede para esse país.

A última parte do questionário incluía quatro conjuntos de afirmações, um por cada dimensão de Hofstede. Um conjunto sobre a Distância Hierárquica, outro sobre o Evitamento da Incerteza, outro sobre o Individualismo e, por último, um conjunto sobre a Masculinidade. Cada conjunto era constituído por 5 afirmações, desde uma descrição correspondente a um nível muito baixo até uma descrição num nível muito alto nessa dimensão (vd. Anexo – II).

Oudenhoven aplicou o questionário sempre a grupos, no final ou no início de uma aula. Foi pedido aos estudantes para participarem, como futuros peritos em Gestão, num inquérito internacional sobre Cultura Organizacional. Cerca de 98% dos sujeitos a quem se pediu para participarem fizeram-no muito seriamente, segundo a observação de Oudenhoven.

Na sua investigação, Oudenhoven apresenta primeiro os resultados reais, depois os de preferência e, por último, os resultados da 3ª parte do questionário são apresentados e comparados com os resultados de Hofstede (que usou uma escala de 1 a 100).

Nas conclusões da investigação de Oudenhoven, só a Cultura Organizacional das empresas Francesas se parecia com a Cultura Nacional Francesa. Nas empresas Inglesas nem tão pouco encontraram uma clara preferência pela própria Cultura Nacional.

Nas restantes 9 organizações avaliadas na investigação, não existe semelhança entre as Culturas Organizacionais e as Culturas dos países correspondentes. As excepções são os inquiridos Holandeses e os Ingleses, até certo ponto. O grupo Francês mostrou uma fraca preferência pela sua própria cultura.

Os resultados não atingiram os padrões previstos, ou seja, não foram semelhantes aos resultados de Hofstede.

Esta conclusão é ainda confirmada pelos dados da 3ª parte do questionário, na qual os sujeitos forneceram resultados directos nas quatro dimensões. Só no caso da França encontraram uma ligeira similaridade entre os resultados de Hofstede e os obtidos por Oudenoven.

Em todos os casos, a cultura Francesa foi considerada em grande medida parecida com as empresas das diferentes nacionalidades.

Os resultados directos nas dimensões de Hofstede também atingiram padrões que em cada caso se pareciam mais com a "Cultura Francesa" do que com a própria Cultura do país do sujeito em causa.

Relativamente aos resultados de Cultura preferida encontraram uma ainda maior similaridade entre os diferentes grupos nacionais. Todos os grupos tinham uma clara preferência pelas culturas Holandesa e Dinamarquesa, e gostavam menos das culturas Francesa, Japonesa, Portuguesa e Italiana.

Por outras palavras, todos os grupos têm uma preferência por uma baixa Distância em relação ao Poder e simultaneamente um moderado/baixo Evitamento da Incerteza, que se encontra nas Culturas Holandesa e Dinamarquesa.

Não se encontram relações entre a Cultura Organizacional Observada e a Cultura Organizacional Desejada, são portanto independentes.

Como amostra, Oudenhoven (1993) usou estudantes de anos avançados do ensino superior dos cursos de Administração de Empresas, Gestão, Economia Industrial, etc. A vantagem é que eles formam uma amostra bastante comparável entre organizações nos diferentes países: Portuguesa, Francesa, Italiana, Japonesa, Americana, Espanhola, Inglesa, Belga, Alemã, etc. Como desvantagens temos que, segundo Oudenhoven, este grupo não é representativo de uma Cultura e que os estudantes não conhecem as empresas em profundidade. Estes são os *handicaps* que temos de referir.

Oudenhoven encontrou uma surpreendente similaridade entre os valores de Cultura Organizacional e os resultados de preferência obtidos em todos os grupos.

Segundo Jaeger (1986, citado por Oudenhoven, 1993) o Desenvolvimento Organizacional é caracterizado por baixa Distância em relação ao Poder, baixo Evitamento da Incerteza, Feminilidade e Individualismo médio. Este perfil é idêntico à Cultura Dinamarquesa que foi a Cultura Organizacional mais apreciada.

A vida organizacional moderna pode ser desagradável ou natural: tudo depende do ajustamento entre **a Cultura e a Tecnologia**.

PROBLEMA, OBJECTIVOS E VARIÁVEIS

Esta investigação é, nalguns aspectos, uma replicação do estudo de Oudenhoven (1993), usando o mesmo instrumento mas com dois tipos de amostra: uma semelhante à de Hofstede (1973) e outra semelhante à de Oudenhoven.

O **Problema** desta investigação é saber se as Culturas Organizacionais reflectem as Culturas Nacionais (posição de Hofstede) ou se as Culturas Organizacionais são o reflexo da Cultura do Sector a que pertencem (posição de Oudenhoven).

Com base na literatura revista – especialmente nos estudos e modelo de Hofstede (1980, 1982, 1984, 1991 e 1994) que estudou as 4 dimensões culturais no sector Informático e na investigação de Oudenhoven –, formulámos os Objectivos deste trabalho.

Os **Objectivos** deste estudo são:

1. Responder ao problema da investigação.
2. Diagnosticar as 4 dimensões de Cultura Organizacional (tal como é entendida por Hofstede) de algumas empresas do sector Informático em Portugal.
3. Averiguar se há uma relação entre Culturas Organizacionais Observadas (reais) e as Desejadas tal como foram definidas por Oudenhoven (1993).

As **Variáveis Dependentes** consideradas neste estudo, foram as 4 dimensões da Cultura Organizacional segundo Hofstede:

- **Distância em relação ao Poder:** operacionaliza-se através da percepção que o subordinado tem do seu chefe. É a percepção do grau de desigualdade de poder entre o que detém o poder hierárquico e aquele que lhe é subordinado.
- **Evitamento da Incerteza:** indica o grau em que uma sociedade ou organização se sente assustada pelas situações ambíguas e tenta evitá-las seguindo regras e recusa tolerar o desvio.
- **Individualismo:** indica como uma sociedade é livremente unida numa rede social, na qual as pessoas são supostas tomar conta somente delas próprias e das suas famílias imediatas.
- **Masculinidade:** indica o grau segundo o qual os valores dominantes na sociedade tendem em direcção à assertividade e à aquisição de coisas e estão longe das pessoas e da qualidade de vida.

Temos ainda, baseados no estudo de Oudenhoven, como **Variáveis Dependentes** na nossa investigação:

- **Cultura Observada/Real:** operacionaliza-se em termos da semelhança com a organização em que o sujeito trabalha ou idealizou (no caso dos alunos).
- **Cultura Preferida:** que se operacionaliza em termos dos sujeitos responderem se gostariam de trabalhar em determinada organização.

Como **Variáveis Independentes** foram consideradas:

- **Idade:** esta variável foi operacionalizada em duas classes: a primeira com sujeitos até aos 35 anos (inclusivé), a segunda com sujeitos de mais de 35 anos.
- **Sexo:** operacionalizado, como é óbvio, em masculino e feminino.
- **Função:** operacionalizada em termos de funções Informáticas e Não Informáticas.
- **Sector:** operacionalizado em termos de ser o sector informático ou não informático.
- **Dimensão da empresa:** dividida em 2 classes: as PME's até 100 trabalhadores, e empresas maiores, com mais de 100 trabalhadores.

As organizações consideradas neste estudo foram de 11 nacionalidades: Alemã, Americana, Belga, Dinamarquesa, Espanhola, Francesa, Holandesa, Inglesa, Italiana, Japonesa e Portuguesa.

CAPÍTULO 2

MÉTODO

Sujeitos

Este trabalho de investigação realizou-se em 10 **empresas** seleccionadas, pertencentes ao sector Informático ou a sectores fortemente relacionados, e numa **universidade** em cursos da área de Gestão.

As empresas estão situadas em Portugal apresentando diversas nacionalidades: Italiana, Portuguesa, etc. As empresas tinham no mínimo 25 empregados. Estamos em presença de PME's (de 26 a 100 empregados) e de grandes empresas (com mais de 100 empregados).

As organizações seleccionadas situavam-se maioritariamente em Lisboa, mas também no Algarve e no Porto.

As amostras podem ser designadas de A e B. A amostra A foi constituída por 58 trabalhadores seleccionados das várias empresas dos sectores referidos. A amostra B foi constituída por 58 alunos duma **Universidade**, na área da Gestão. No primeiro caso tentámos obter amostras comparáveis às de Hofstede e no segundo às de Oudenhoven.

Tratou-se (em parte) duma amostra de conveniência, mas a definição da amostra A e a sua selecção obedeceram a alguns critérios:

1 – os sujeitos tinham que trabalhar com Informática, isto é, serem técnicos de *Software*, *Hardware* ou meros utilizadores;

2 – se a função do sujeito não era relacionada com a Informática, então tinha que trabalhar numa empresa do sector Informático;

3 – os sujeitos não podiam ser apenas estudantes de Informática, tinham que ter contacto com a realidade empresarial.

Tendo em conta estes critérios, foi constituída uma amostra de 143 sujeitos, com os quais foram feitos contactos. Verificaram-se depois muitas desistências, mesmo em casos já confirmados. As principais razões foram: 1 – não autorização pela Administração ou Direcção Geral para se efectuar a investigação na sua empresa; 2 – extensão do questionário; 3 – dificuldade de compreensão de algumas questões do questionário; 4 – falta de tempo.

O número total de questionários conseguidos da subamostra A foi de 58, cerca de 1/3 da amostra inicial.

Em relação à subamostra B obtivemos 58 questionários, o que perfaz uma amostra de 116 sujeitos.

Considerámos neste estudo e na caracterização da amostra, as variáveis independentes: função, sexo, idade, dimensão da empresa e sector.

Em termos de respostas, 71% dos questionários foram respondidos por homens e 29% por mulheres.

Instrumento

O questionário utilizado nesta investigação foi o mesmo utilizado por Oudenhoven, (1993) na sua investigação, mas traduzido (vd. Anexo – II).

O questionário indica-nos o seu tema – Cultura Organizacional. Depois, o instrumento pede para se pensar na organização onde se trabalha e descrevê-la em termos culturais e estruturais num máximo de 10 adjectivos.

O questionário compreende ainda 2 partes:

– A 1ª parte do questionário é constituída por descrições de culturas de empresas de várias nacionalidades (Americana, Inglesa, Dinamarquesa, Francesa, Portuguesa, Espanhola, Japonesa, Belga, Alemã, Italiana e Holandesa), tendo por base as quatro dimensões de Hofstede. Cada descrição consistia em oito itens de afirmações – duas para cada dimensão de Hofstede. As afirmações eram semelhantes aos itens usados por Hofstede que melhor se correlacionaram com as quatro dimensões relevantes.

Partimos do pressuposto que se as dimensões de Hofstede reflectem culturas nacionais, então as descrições de organizações com base nestas dimensões devem assemelhar-se às empresas actuais do país correspondente. Assim, as dimensões de Hofstede são válidas na medida em que os inquiridos em geral se aproximem da sua cultura nacional. As afirmações que caracterizavam cada país, foram baseadas nos resultados obtidos por Hofstede para cada dimensão.

– A 2ª parte do questionário inclui quatro conjuntos de cinco afirmações: uma para cada dimensão cultural, indicando desde uma posição muito baixa até uma muito alta nessa dimensão. Os quatro conjuntos foram designados por: carreira (corresponde ao Individualismo), as regras da organização (equivalentes ao Evitamento da Incerteza), tomadas de decisão (Distância em relação ao Poder) e situação que mais gosta (semelhante à Masculinidade).

O questionário incluía as habituais indicações sócio-demográficas: idade, sexo e funções desempenhadas.

Procedimento

Pedimos aos vários empregados de cada organização, seleccionados com base nos critérios já referidos no ponto 2 (sujeitos), o preenchimento do questionário. A duração foi de 20 – 25 minutos aproximadamente.

Antes de dar início ao preenchimento do questionário, foram explicados, sumariamente, os objectivos da investigação e esclarecidas as dúvidas apresentadas pelos inquiridos.

Pedimos aos sujeitos para pensarem na organização em que trabalham e para a descreverem num máximo de 10 adjectivos, no que respeita aos seus aspectos culturais e estruturais.

A razão porque pedimos para descreverem essa empresa foi para os forçar a pensar numa empresa tão concreta quanto possível, pois isso iria ajudá-los a responder às questões subsequentes.

Na 1ª parte do questionário fomos perguntar aos sujeitos para indicarem em que grau (numa escala de 5 pontos) as descrições se pareciam com a empresa em que eles trabalhavam e também o grau em que gostariam de trabalhar numa organização como a descrita, correspondente às culturas observada e desejada.

Podemos referir que na 2ª parte do questionário os inquiridos tiveram que indicar qual das afirmações se aplicava mais às organizações Portuguesas e escolher a afirmação que reflectia mais a situação que iriam preferir.

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

Resultados relativos aos profissionais

Análise de Conteúdo

Com base na descrição através de 10 adjectivos que os participantes fizeram da organização efectuou-se uma análise de conteúdo. Para esta, utilizámos como categorias as quatro dimensões de Hofstede e fomos ver com qual delas cada adjectivo se relacionava mais. Haviam adjectivos que se poderiam colocar em duas ou mais dimensões, por isso utilizamos dois juizes para uniformização de critérios.

Na dimensão Distância em relação ao Poder encontrámos 59 adjectivos, cerca de 37%. No Evitamento da Incerteza foram classificados 30 adjectivos correspondentes a 19%. Encontrámos 37 adjectivos (33%) para caracterizar o Individualismo. Na Masculinidade foram considerados 32 adjectivos, cerca de 20%. É sobretudo a Distância em relação ao Poder que caracteriza as empresas Portuguesas do sector Informático.

Os adjectivos mais frequentes para a Distância em relação ao Poder foram: hierárquica (13), burocratizante (7), estruturada (6). Na dimensão Evitamento da Incerteza os adjectivos com maior frequência foram: organizada/desorganizada (24), inovadora (3) e flexível (3). No Individualismo os adjectivos mais mencionados foram: eficiente (7), competitiva (6), eficaz (5) e exigente (4). A Masculinidade é caracterizada pelos adjectivos: dinâmica (20), competitiva (10) e responsável (9).

Análise Estatística

Para facilitar o tratamento de dados dividimos as idades em 2 classes: de 21 a 35 e, mais de 36 anos, as funções entre: informáticas e não informáticas. A dimensão da empresa ou era inferior a 100 empregados e portanto PME, ou superior, considerada grande empresa. Em relação ao sector considerámos 2 classes: empresas informáticas e não informáticas.

As diferenças de cultura organizacional de organização para organização residem nos valores encontrados para cada dimensão, que agrupámos em baixo, médio e elevado. Cada cultura de empresa resulta da combinação de valores diferentes para as dimensões Distância em relação ao Poder, Individualismo, Masculinidade e Evitamento da Incerteza. Todas as culturas são diferentes embora algumas se aproximem (vd. Tabela 1).

Organizações	Poder	Individualismo	Masculinidade	Incerteza
E.U.A.	Baixo	Elevado	Elevado	Médio
Inglesa	Baixo	Elevado	Elevado	Baixo
Dinamarquesa	Baixo	Elevado	Baixo	Baixo
Portuguesa	Elevado	Baixo	Baixo	Elevado
Espanhola	Médio	Médio	Médio	Elevado
Italiana	Média	Elevado	Elevado	Elevado
Francesa	Elevado	Elevado	Médio	Elevado
Holandesa	Baixo	Elevado	Baixo	Médio
Belga	Elevado	Elevado	Médio	Elevada
Alemã	Baixa	Elevada	Elevada	Elevada
Japonesa	Médio	Médio	Elevado	Elevado

Tabela 1 – Valor das culturas organizacionais nas 4 dimensões.

0-40 – Baixo 41-60 – Médio 61-100 – Elevado

São as organizações Portuguesa, Espanhola e Francesa as que têm maior semelhança com as organizações onde trabalham os inquiridos, com médias (M) de 3.2, 3.2 e 3.1, respectivamente (vd. Tabela 2).

Podemos supor que existe semelhança entre a cultura organizacional latina. Estas organizações têm o índice de Distância ao Poder semelhante. O colectivismo é maior em Portugal (27) seguido de Espanha (51) e de França (71). Relativamente à outra dimensão são países mais femininos, sendo Portugal o país que tem um maior índice de Evitamento da Incerteza.

A variabilidade de resposta ou desvio-padrão (D.P.) é maior na organização Portuguesa (D.P.=1.23), seguida da organização Francesa (D.P.=.99) e da Espanhola (D.P.=.91).

Seguem-se as organizações Belga (M=2.8), Italiana (M=2.6), Holandesa (M=2.5) e Japonesa (M=2.4). Este último resultado é surpreendente, pois esperaríamos que esta fosse a organização considerada mais diferente de todas, porque possui uma cultura Oriental distinta de todas as outras. A variabilidade de respostas é menor na organização Holandesa com D.P.=1.0, seguida da Italiana (D.P.=1.06), da Belga (D.P.=1.1) e por último da organização Japonesa com um D.P.=1.23. (vd Tabela 2).

As organizações com médias mais baixas relativamente à semelhança com a organização em que trabalham os inquiridos são: a Alemã (M=2.3), a dos E.U.A. (M=2.3), a organização Inglesa (M=2.2) e a Dinamarquesa (M=2.2) com médias iguais. Apresentam um maior desvio-padrão, as organizações – Americana e Dinamarquesa (com um D.P.=1.23), seguidas da organização Inglesa (com um D.P.=1.14) e da Alemã (D.P.=1.0).

Organizações	Itens	Média	Desvio-Padrão
E.U.A	1	2.3	1.23
Inglesa	3	2.2	1.14
Dinamarquesa	5	2.2	1.23
Portuguesa	7	3.2	1.23
Espanhola	9	3.2	0.91
Italiana	11	2.6	1.06
Francesa	13	3.1	.99
Holandesa	15	2.5	1.0
Belga	17	2.8	1.1
Alemã	19	2.3	1.0
Japonesa	21	2.4	1.23

Tabela 2 – Médias e desvios-padrões para a **Cultura Observada**.

Foram analisados também em termos de Estatística Descritiva todos os itens relativos à questão: gostaria de trabalhar nesta organização ?

As empresas **mais desejadas** são: a organização Dinamarquesa (M= 3.57), a Holandesa (M=3.52) e a Francesa (M=3.1). Apresentam uma variabilidade de resposta de D.P.=1.13 para a Dinamarquesa, D.P.=1.1 para a organização Holandesa e de D.P.=1.0 para a organização Francesa.

De seguida, temos as organizações Espanhola e Alemã, com uma média de 2.98, depois a Belga (M=2.82). Apresentam um elevado Desvio-Padrão, D.P.=1.23, D.P.=1.06 e D.P.=1.0, as organizações Alemã, Espanhola e Belga, respectivamente.

Através da análise das Dimensões relativas às organizações mais desejadas, concluímos que a **preferência dos sujeitos é: Distância em relação ao Poder**

pequena, Individualismo médio, organizações Femininas e com baixo Evitamento da Incerteza.

Só em 7º lugar (das onze organizações descritas) surge a organização Portuguesa com uma média de 2.60, sendo assim uma organização não muito desejada em termos da opinião dos inquiridos relativamente a quererem trabalhar nela. No entanto, apresenta uma dispersão de resposta elevada (D.P.=1.23).

As organizações **menos desejadas** são: a do E.U.A. (M=2.33), a Inglesa (M=2.35), a organização Italiana (M=2.29) e, por último, a Japonesa (M=2.14). A variabilidade das respostas é elevada, ou seja, há grande diversidade de respostas entre os sujeitos. Às organizações Americana, Inglesa, Japonesa e Italiana, correspondem D.P.=1.23; D.P.=1.14; D.P.=1.04 e D.P.=.99, respectivamente (vd. Tabela 3).

Através da análise do valor das dimensões correspondentes às onze organizações, verificámos que é nos índices de **Masculinidade e Evitamento da Incerteza** que a organização Japonesa (menos desejada) e a Dinamarquesa (mais desejada) se distinguem. Podemos supor que serão estas as dimensões que mais influenciam para que uma Cultura Organizacional seja desejada ou não.

Organizações	Items	Média	Desvio-padrão
E.U.A.	2	2.33	1.23
Inglesa	4	2.35	1.14
Dinamarquesa	6	3.57	1.13
Portuguesa	8	2.60	.91
Espanhola	10	2.98	1.06
Italiana	12	2.29	.99
Francesa	14	3.1	1.0
Holandesa	16	3.52	1.1
Belga	18	2.82	1.0
Alemã	20	2.98	1.23
Japonesa	22	2.14	1.04

Tabela 3 – Médias e Desvios-Padrões para Cultura Desejada

Análise Factorial

Os itens da 1ª parte do questionário relativos à semelhança entre a organização descrita e a organização onde trabalha (1,3, 5, 7, 9, 11, 13,15, 17, 19 e 21) foram submetidos a uma Análise Factorial em Componentes Principais.

Obtivemos 3 factores explicativos de 67.6% da Variância (vd. Tabela 4), o que a tabela indica são as saturações depois da rotação.

Items	Organizações	Factor 1	Factor 2	Factor 3
19	Alemã	.81347	.04824	.20964
3	Inglesa	.77683	-.21231	-.40107
1	Americana	.76806	-.25784	-.46190
21	Japonesa	.69311	.36399	.55099
15	Holandesa	.66538	-.23128	-.39614
11	Italiana	.55361	.30485	.19436
9	Espanhola	.00997	.82341	.02963
13	Francesa	-.04966	.72558	-.15033
7	Portuguesa	.06853	.69480	.31400
17	Belga	.46684	-.61012	.31400
5	Dinamarquesa	.40737	-.37516	.56900

Tabela 4 – Análise Factorial da cultura observada dos profissionais.

Os factores foram escolhidos por terem um valor próprio superior a 1. O que está indicado na Tabela 4 são as saturações no factor depois da rotação. Considerámos para cada factor que os itens puros seriam os com saturações superiores a .40 (inclusivé) e que não saturassem outro factor simultaneamente, com uma margem superior ou igual a .20. Caso a diferença de saturação entre os 2 factores seja superior a .20, o item também será considerado puro.

Organizações com itens não puros, em que a saturação factorial é dispersa, não serão consideradas na nossa análise.

O **1º factor** inclui as organizações Alemã, Inglesa, Americana, Italiana, Holandesa e Japonesa (nesta o item não é puro). O que caracteriza este conjunto de organizações é que possuem uma Distância em relação ao Poder baixa e um Individualismo elevado.

O **2º factor** compreende as Organizações Espanhola, Francesa, Portuguesa e Belga (o item não é puro). Estas têm em comum Distância em relação ao Poder elevada-média e Masculinidade média-baixa. Mas o que realmente as caracteriza a todas é o elevado Evitamento da Incerteza.

O **3º factor** possui as organizações Dinamarquesa e Japonesa (ambas com itens não puros) e a Inglesa e Americana, mas com valores negativos. As duas primeiras têm todas as dimensões diferentes, o que torna difícil interpretar este factor. As outras duas organizações (em sentido inverso) apresentam: elevada Distância em relação ao Poder, Colectivismo, Feminilidade e elevado Evitamento da Incerteza. Este perfil de dimensões corresponde à organização Portuguesa, o que faz todo o sentido visto que a cultura observada das organizações foi em Portugal.

Os 2 primeiros factores são os mais significativos.

Ainda na 1ª parte do questionário, seleccionámos os itens (2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20 e 22) relativos ao "gosto" que os inquiridos teriam de trabalhar nas organizações descritas no questionário. Estes foram também submetidos a uma

Análise Factorial em Componentes Principais. Obtivemos 4 factores explicativos de 73,1% da Variância (vd. Tabela 5).

Items	Organizações	Factor1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
2	Americana	.81397	-08981	-.41088	-.08972
4	Inglesa	.81029	-.17279	-.30519	.03234
20	Alemã	.67577	-23836	-.12050	-.49744
12	Italiana	.65981	.00392	.36779	-.29182
18	Belga	.64729	.45140	.26260	.04715
22	Japonesa	.57656	.05045	-30358	.51755
16	Holandesa	.54100	-.38730	.48953	.27063
14	Francesa	.23711	.77982	.10553	-.24077
10	Espanhola	.20555	.69971	-.09362	.47605
8	Portuguesa	.12281	.69834	.33118	-.05980
6	Dinamarquesa	.25020	-.61786	.45558	.26874

Tabela 5 – Análise Factorial da Cultura Desejada dos profissionais.

O 1º factor é um factor que compreende as Organizações Americana, Inglesa e Italiana (e ainda, a Belga, a Japonesa, a Alemã e Holandesa, que têm itens não puros).

As 3 primeiras organizações que melhor caracterizam este factor, têm em comum uma baixa/média Distância em relação ao Poder, e Individualismo e Masculinidade elevados.

O 2º factor possui a organização Francesa, a Espanhola e a Portuguesa (a Dinamarquesa tem um item que não é puro). A Distância em relação ao Poder é elevada/média. São organizações onde a Masculinidade é média-baixa e em que o Evitamento da Incerteza é elevado

O **3º factor** possui vários itens não puros o que o torna algo confuso. Inclui as organizações Dinamarquesa, Holandesa e a Americana, no sentido negativo. Considerando que as 2 primeiras são de itens não puros, resta-nos a última para caracterizar este factor.

O índice de Distância em relação ao poder é elevado, o Individualismo é baixo, feminina e com médio Evitamento da Incerteza.

O **4º factor** possui as organizações Alemã, Japonesa e Espanhola. Só na última é que o item é puro. A Distância em relação ao Poder é média, o Individualismo é médio, a Masculinidade é média e o Evitamento da Incerteza é elevado.

Devemos dar ênfase sobretudo aos 2 primeiros factores que são mais significativos.

Análise da Variância

A 2ª parte do questionário tinha 10 itens mas, retirámos o item 26 pois obteve muito poucas respostas. Assim, ficámos com 9 itens (do 23 ao 29), relativos às 4 dimensões de Hofstede: Distância em Relação ao Poder (23 e 24), Evitamento da Incerteza (25), Masculinidade (26 e 27) e Individualismo (28 e 29).

Estes itens foram submetidos a ANOVAs com todas as variáveis independentes: idade, sexo, função, dimensão e sector da empresa.

A margem de erro que queremos tomar em consideração é < 0.05 ¹.

Na dimensão **Distância em relação ao Poder** aplicada às organizações Portuguesas não existe, em termos médios, efeito de interacção nas variáveis independentes analisadas 2 a 2.

Relativamente a efeitos principais as cinco variáveis independentes não geram diferenças significativas na variável dependente – Distância em relação ao Poder.

No caso da mesma dimensão (Distância em relação ao Poder) mas na situação de preferência dos inquiridos, encontramos um efeito de interacção entre as variáveis Função e Idade com uma significância de $F=.053$ (vd. Tabela 6).

¹ – Nesta análise os valores que se encontram próximos da significância apresentam-se nas tabelas a cheio.
– Os valores considerados significativos estão assinalados com um asterisco.
– Finalmente, os valores considerados muito significativos estão assinalados com dois asteriscos.

<i>Source</i>	DF	F	Sign.F
Função	1	3.366	.074
Sexo	1	.070	.792
Idade	1	.039	.844
Dimensão	1	4.173	.048*
Sector	1	.060	.808
Função x Idade	2	3.984	.053*

Tabela 6 – Análise da Variância para Distância em relação ao Poder.

Em termos de efeitos principais, encontrámos diferenças significativas em relação à função com um $F=.074$ e, à dimensão da empresa com uma significância de $F=.048$ (vd. Tabela 7).

Na dimensão **Evitamento da Incerteza** aplicada às organizações Portuguesas encontrámos um efeito de interacção entre as variáveis independentes idade e sector da empresa, sendo a significância do $F=.071$.

<i>Source</i>	DF	F	Sign.F
Função	1	.146	.705
Sexo	1	.017	.898
Idade	1	.102	.751
Dimensão	1	2.805	.102
Sector	1	.184	.102
Idade x Sector	2	3.445	.071

Tabela 7 – Análise da Variância para o Evitamento da Incerteza.

Relativamente à dimensão **Masculinidade**, em termos de preferência dos inquiridos, concluímos que a variável dimensão da empresa gera uma significância de $F = .023$ (vd. Tabela 8).

Ainda na dimensão Masculinidade mas em termos de empresas Portuguesas, encontramos um efeito importante de interacção entre as variáveis sexo e idade, sendo a significância do $F = .027$.

Como efeitos principais as variáveis independentes sexo, idade e dimensão da empresa, apresentam diferenças significativas de $F = .015$, $F = .065$ e $F = .094$, respectivamente.

Source	DF	F	Sign.F
Função	1	1.214	.277
Sexo	1	6.490	.015*
Idade	1	3.615	.065
Dimensão	1	5.615	.023*
Sector	1	.071	.791
Sexo x Idade	2	5.261	.027*

Tabela 8 – Análise da Variância para a Masculinidade.

Se nos referirmos à Dimensão **Individualismo** aplicada às organizações Portuguesas, descobrimos que existe um efeito de interacção entre as variáveis idade e sector ($F = .099$) (vd. Tabela 9).

Nos efeitos principais temos um valor de $F = .007$ significativo na variável independente idade. Podendo concluir que o Individualismo varia com a idade.

Ainda na dimensão Individualismo mas para a preferência dos inquiridos, temos um efeito principal de diferenças significativas na variável sexo ($F=.070$). Podemos concluir que o Individualismo varia conforme o sexo.

Source	DF	F	Sign.F
Função	1	3.479	.070
Sexo	1	.584	.450
Idade	1	8.105	.007**
Dimensão	1	.763	.388
Sector	1	.076	.784
Idade x Sector	2	2.868	.099

Tabela 9 – Análise da Variância para o Individualismo.

Efectuamos Análises da Variância com base nas 2 Análises Factoriais efectuadas nos itens da 1ª parte do questionário. Dos itens que perguntavam a semelhança da descrição daquela organização com a que os inquiridos trabalhavam (correspondentes aos itens ímpares), foram extraídos 3 factores sobre os quais se fizeram Análises de Variância – ANOVAs – para todas as variáveis independentes.

Para o 1º factor encontramos vários efeitos de interacção entre as variáveis independentes. As variáveis função e sexo têm interacção com uma significância de $F=.072$. As variáveis função e sector da empresa têm um efeito de interacção bastante elevado ($F=.014$). As variáveis sexo e dimensão da empresa também têm um efeito de interacção com uma significância de $F=.074$.

No que concerne este primeiro factor, é na variável sexo que encontramos efeitos principais, com uma significância $F=.076$. Há, portanto, relativamente aos sujeitos do sexo feminino e masculino inquiridos, diferenças na percepção da semelhança entre a organização descrita e aquela em que trabalham.

Para o 2º factor (organizações latinas) encontramos efeitos de interacção entre as variáveis função e dimensão da empresa ($F=.058$). Também um efeito de interacção bastante forte com uma significância de $F=0.10$ entre as variáveis sexo e idade. Temos, ainda, efeitos de interacção entre as variáveis sexo e sector da empresa ($F=.066$). Relativamente a efeitos principais para este 2º factor, as 5 variáveis independentes no seu conjunto não geram, em termos médios, diferenças significativas.

Para o 3º factor encontramos um efeito de interacção entre as variáveis sexo e idade ($F=.057$). Relativamente aos efeitos principais, não encontramos nenhum ($F>.010$) significativo.

Com base nas 4 dimensões extraídas da Análise Factorial dos items – gostaria de trabalhar na organização acima descrita –, fizeram-se ANOVAs para todas as variáveis independentes.

Para a 1ª dimensão encontramos um efeito de interacção entre as variáveis função e sector da organização.

Em termos de efeitos principais não foi encontrado nada significativo.

Na 2ª dimensão não temos efeitos de interacção entre quaisquer variáveis independentes duas a duas. Em termos de efeitos principais, não existem.

Na 3ª dimensão existe efeito de interacção entre as variáveis função e dimensão da empresa ($F=.035$) e as variáveis sexo e sector da empresa ($F=.024$).

Em termos de efeitos principais, a variável função é muito importante em termos médios de diferenças significativas na 3ª dimensão, com uma significância de $F=.000$.

Na 4ª dimensão encontramos um efeito de interacção entre as variáveis sexo e idade ($F=.086$). Relativamente a efeitos principais, não temos nenhum significativo.

Análise de Variância Multivariada (MANOVA)

A amostra dos profissionais é relativamente homogénea. Não existem valores significativos de F relativamente às variáveis características dos sujeitos (vd. Tabela 10).

Relativamente aos efeitos de interacção (vd. tabela 11), só a interacção entre idade e sector é que é significativa (.026). Podemos considerar que isto se deve ao acaso pois ocorre apenas nos itens 3 e 25. Mantemos assim a hipótese de que a amostra dos profissionais é bastante homogénea.

Variável	Valor de F	Sig. de F
Função	3.13	.137
Sexo	.893	.633
Idade	1.96	.270
Dimensão	2.53	.189
Sector	1.88	.287

Tabela 10 – MANOVA para as variáveis características dos profissionais.

Efeito	Valor de F	Sig. De F
Função X Sexo	1.51	.375
Função X Idade	1.28	.452
Função X Dimensão	2.42	.201
Função X Sector	2.87	.157
Sexo X Idade	3.87	.098
Sexo X Dimensão	1.43	.398
Sexo X Sector	.725	.734
Idade X Dimensão	1.27	.457
Idade X Sector	8.32	.026 *
Dimensão X Sector	2.13	.241

Tabela 11 – MANOVA para os efeitos principais das variáveis características dos profissionais.

Resultados relativos aos alunos

Análise Estatística

São as organizações Portuguesa, Holandesa e Italiana as **organizações reais/observadas** pelos alunos que apresentam as médias mais elevadas: $M=3.12$, $M=3.04$ e $M=2.84$, respectivamente. São assim, naturalmente as mais apreciadas. Isto leva-nos a concluir que profissionais e alunos têm percepções diferentes das organizações reais, tendo em comum, como é lógico, a organização Portuguesa que será a que todos melhor conhecem.

Seguem-se as organizações Dinamarquesa ($M=2.8$), Francesa ($M=2.8$), Alemã ($M=2.75$), Belga ($M=2.72$), Japonesa ($M=2.71$), Espanhola ($M=2.6$) e Inglesa ($M=2.6$).

A variabilidade da resposta é elevada nas organizações Portuguesa com $D.P.=1.26$, Espanhola com $D.P.=1.24$ e menor na organização Italiana, com um $D.P.=.85$ (vd. Tabela 12).

A organização, segundo os alunos que têm uma cultura observada com maiores diferenças em relação à que pensaram, foi a Americana com $M=2.36$.

Organizações	Ítems	Média	Desvio-Padrão
E.U.A.	1	2.4	.99
Inglesa	3	2.6	.78
Dinamarquesa	5	2.8	1.26
Portuguesa	7	3.1	1.24
Espanhola	9	2.6	.92
Italiana	11	2.8	.85
Francesa	13	2.8	.97
Holandesa	15	3.0	1.02
Belga	17	2.7	.79
Alemã	19	2.7	.90
Japonesa	21	2.7	.91

Tabela 12 – Média e Desvio-Padrão para os alunos na cultura observada.

As culturas preferidas para os alunos (vd. Tabela 13), são a Dinamarquesa e a Holandesa, exactamente como os profissionais. A cultura preferida não implica o conhecimento profundo da organização (como a cultura observada), assim, os alunos situam-se em relação a uma descrição e esta coincide com os profissionais.

As culturas que os alunos preferem menos são a Portuguesa, a Italiana e a Belga.

Organizações	Itens	Média	Desvio padrão
E.U.A.	2	2.9	1.13
Inglesa	4	2.7	1.15
Dinamarquesa	6	3.8	1.39
Portuguesa	8	2.6	1.22
Espanhola	10	2.8	1.08
Italiana	12	2.5	1.0
Francesa	14	2.7	1.08
Holandesa	16	3.7	1.38
Belga	18	2.5	1.00
Alemã	20	2.7	1.16
Japonesa	22	2.8	1.17

Tabela 13 – Média e Desvio-Padrão para os alunos na cultura desejada.

Análise Factorial

Tal como na amostra de profissionais fizemos 2 Análises Factoriais em componentes principais para a amostra dos alunos, a primeira com os itens de semelhança e a segunda com os de preferência.

Relativamente aos itens de **semelhança** com a organização em que trabalham (vd. Tabela 14), foram encontrados 4 factores. O 1º factor agrupa as organizações Americana, Inglesa (o item não é puro), Portuguesa e Espanhola. O 2º factor agrupa as organizações Italiana (item não puro), Holandesa, Alemã e Japonesa. O 3º factor agrupa a Dinamarquesa (item não puro), a Belga e, a Francesa no sentido negativo. O 4º factor é confuso e impuro agrupando as organizações dos E.U.A, Dinamarquesa, Holandesa e, a Japonesa no sentido negativo.

Organizações	Item	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Americana.	1	.77433	-.14140	-.03030	.44074
Inglesa	3	.67377	-.11976	-.53725	.28215
Dinamarques	5	.07311	.09111	.76648	.58937
Portuguesa	7	.66114	-.30078	.11902	-.12777
Espanhola	9	.70193	.01973	.33505	-.24079
Italiana	11	.42473	.58205	-.16975	-.15627
Francesa	13	.73547	-.000290	-.38042	.10408
Holandesa	15	-.24517	.73315	-.05133	.52171
Belga	17	.76035	-0.8086	.43223	-.12904
Alemã	19	.23412	.79032	-.10415	.03926
Japonesa	21	.25178	.71349	.20087	-.45405

Tabela 14 – Análise Factorial dos alunos na cultura observada.

Nos items de preferência (gostaria de trabalhar na organização descrita?) foram encontrados 5 factores (vd. Tabela 15). O 1º factor inclui a organização Belga. O 2º factor agrupa as organizações Portuguesa, Italiana e Japonesa mas no sentido negativo, mas os items são impuros em todas. O 3º factor inclui a organização Americana. O 4º factor inclui a organização Dinamarquesa. O 5º factor inclui a organização Inglesa. Esta análise possui muitos items impuros não nos permitindo tirar conclusões.

Organizações	Items	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Americana	1	-.32910	.44215	.70772	-.27324	.24843
Inglesa	3	.39824	.42402	.36463	-.09177	.63916
Dinamarques	5	-.05298	.24346	-.09897	.85352	.32780
Portuguesa	7	.47309	-.52852	.34269	-.29090	.13895
Espanhola	9	.63053	.08714	-.44601	-.09783	.12134
Italiana	11	.55274	-.55495	.41469	-.03737	-.04177
Francesa	13	.60431	.30104	-.45914	- 41791	.125513
Holandesa	15	.57207	.05287	.24038	.25801	-.42678
Belga	17	.81400	.29111	-.16901	.13755	-.01844
Alemã	19	.50583	.16182	.50878	.37455	-.023864
Japonesa	21	.05475	-.72325	-.13698	.288002	.54214

Tabela 15 – Análise Factorial dos alunos na cultura desejada.

Análise da Variância

Com base na Análise Factorial foram feitas Análises de Variância (ANOVAs).

Nos itens de semelhança (cultura real), só no 3º factor encontrámos um efeito significativo, na variável idade (.039).

Nos itens de preferência (cultura preferida) também só encontrámos um efeito significativo no 3º factor em relação à variável idade (.054).

Não podemos calcular a interacção entre as variáveis porque existe uma célula vazia em $\text{sexo}=1 \times \text{idade}=1$.

A cultura real e a preferida são independentes.

Não há correlação entre as diferentes dimensões como Oudenhoven pretendia. São dimensões independentes.

Comparação dos resultados entre profissionais e alunos

Análise das Inter-Correlações

Existe uma correlação negativa significativa entre a Distância em relação ao Poder e o Individualismo, no grupo dos alunos, o que significa que uma alta Distância em relação ao Poder traduz-se num baixo Individualismo na cultura observada (vd. Tabela 16).

Os alunos consideram que as organizações Portuguesas são semelhantes às Dinamarquesas.

Relativamente à organização Portuguesa, não há diferenças nos 2 grupos.

O grupo de profissionais considera a organização Espanhola mais semelhante à Portuguesa do que o grupo de alunos.

As organizações Holandesa e Alemã são consideradas mais semelhantes à Portuguesa pelo grupo de alunos do que pelos profissionais.

A dimensão Evitamento da Incerteza tem valores significativos mais elevados no grupo de estudantes. Na dimensão Individualismo há uma tendência maior para os alunos (0.02).

Os alunos na cultura desejada escolhiam mais as organizações dos E.U.A e Japonesa do que os profissionais.

Profissionais

Dimensões	1	2	3	4
1- Poder	---	.0487	-.0216	-.1218
2- Incerteza		---	.0328	.1916
3-Individualis.			---	-.1653
4-Masculinid.				---

Alunos

Dimensões	1	2	3	4
1-Poder	---	.2631	-.6426**	-.2782
2-Incerteza		---	-.2618	-.1513
3-Individualis.			---	.2589
4-Masculinid.				---

Tabela16 – Inter-Correlações nas dimensões para profissionais e alunos para a cultura observada.

Em relação à cultura preferida não encontramos correlações significativas para ambas as amostras (vd. Tabela 17).

Profissionais

Dimensões	1	2	3	4
1- Poder	---	.1754	-.1316	-.5095
2- Incerteza		---	-.4000	.2582
3-Individualis.			---	.2582
4-Masculinid.				---

Alunos

Dimensões	1	2	3	4
1-Poder	---	.0229	-.2783	-.0169
2-Incerteza		---	.3526	.1442
3-Individualis.			---	.0705
4-Masculinid.				---

Tabela 17 – Inter-Correlações nas dimensões para profissionais e alunos para a cultura desejada.

Teste de t – *Student*

Fez-se um teste t de *Student* para comparármos melhor as duas amostras (profissionais e alunos). Uma ANOVA só com 2 grupos equivale ao t-*student*.

Relativamente à semelhança das organizações dos E.U.A.com aquela em que trabalham, os 2 grupos comportam-se de forma semelhante.

Em relação à semelhança com a organização Inglesa, o grupo de alunos possui uma média mais elevada (M=2.5) (vd. Tabela 18).

Na organização Dinamarquesa também encontramos uma média bastante mais elevada no grupo de alunos.

Na organização Portuguesa os resultados dos 2 grupos são muito aproximados.

Na semelhança em relação à organização Espanhola há uma grande diferença entre os grupos, tendo o grupo de profissionais uma média mais elevada (M=3.2).

A semelhança em relação à organização Italiana, encontra um resultado mais elevado no grupo de alunos.

Na semelhança à organização Francesa, o grupo de profissionais obtém valores bastante superiores (M=3.2).

Organizações	Items	Profissionais		Alunos	
		Média	D.P.	Média	D.P.
E.U.A	1	2.3	1.23	2.4	.99
Inglesa	3	2.2	1.14	2.6	.78
Dinamarquesa	5	2.2	1.23	2.8	1.26
Portuguesa	7	3.2	1.23	3.1	1.24
Espanhola	9	3.2	0.91	2.6	.92
Italiana	11	2.6	1.06	2.8	.85
Francesa	13	3.1	.99	2.8	.97
Holandesa	15	2.5	1.0	3.0	1.02
Belga	17	2.8	1.1	2.7	.79
Alemã	19	2.3	1.0	2.7	.90
Japonesa	21	2.4	1.23	2.7	.91

Tabela 18 – Comparação das 2 amostras em relação à cultura observada.

Considerando o valor $F=0.492$, vimos que as Variâncias não são estatisticamente diferentes. Admitindo então o valor de 0.699 do teste bicaudal, concluímos que não existe uma diferença significativa na percepção de semelhança da organização dos E.U.A. nos 2 grupos: profissionais e alunos.

Na organização Inglesa encontramos um $F=0.82$, significativo, sendo o valor de:
 $t= -1, 75$.

Há uma diferença significativa em relação à semelhança da organização Inglesa nos 2 grupos.

Em relação à organização Dinamarquesa temos um $F=0.302$, logo, temos um $t=0.041$. Concluímos que existem diferenças entre o grupo de profissionais e o de alunos em relação à organização Dinamarquesa.

Relativamente à semelhança com a organização Portuguesa temos um $t=.754$ logo, não se encontram diferenças entre os 2 grupos em relação à organização Portuguesa.

Na semelhança com a organização Espanhola temos um $t=0.04$ significativo, logo, existem diferenças nos resultados dos 2 grupos.

Na organização Italiana não há diferenças entre as Variâncias estimadas no seu conjunto com um ($t= -1.16$).

Não há na organização Espanhola em relação aos 2 grupos, alunos e profissionais, diferenças significativas de semelhança com a organização em que pensaram, tendo um valor de $t=2.96$.

Como temos um $F=.309$, na organização Italiana, não há diferenças nos 2 grupos – alunos e profissionais – sendo o valor de $t=.0250$.

Não há diferenças significativas na organização Francesa em relação aos 2 grupos, pois temos $F=.861$ e $t=.116$.

Na semelhança em relação à organização Holandesa também existem diferenças significativas entre os 2 grupos, com $F=.696$ e um $t=.019$.

Na semelhança com a organização Belga também não existem diferenças significativas entre os 2 grupos, com um $F=.157$ e um $t=.765$.

A semelhança com a organização Alemã não encontra diferenças entre os 2 grupos, sendo o $F=0.78$ e o $t=0.30$.

A semelhança com a organização Japonesa não apresenta diferenças significativas nos 2 grupos, com $F=.153$ e um $t=0.24$.

Relativamente às 4 dimensões da cultura de Hofstede encontrámos que, em relação à Distância em relação ao Poder, não existem diferenças significativas nos 2 grupos.

Na dimensão Individualismo não existem diferenças na sua percepção nas 2 amostras consideradas. No Evitamento da Incerteza não existem diferenças significativas entre o grupo de profissionais e o grupo de alunos ($F=0.252$ e $t=0.28$).

Na Masculinidade também não existem diferenças significativas nas 2 amostras.

Organizações	Items	Profissionais		Alunos	
		Média	D.P.	Média	D.P.
E.U.A.	2	2.33	1.23	2.9	1.13
Inglesa	4	2.35	1.14	2.7	1.15
Dinamarquesa	6	3.57	1.13	3.8	1.39
Portuguesa	8	2.60	.91	2.6	1.22
Espanhola	10	2.98	1.06	2.8	1.08
Italiana	12	2.29	.99	2.5	1.0
Francesa	14	3.1	1.0	2.7	1.08
Holandesa	16	3.52	1.1	3.7	1.38
Belga	18	2.82	1.0	2.5	1.00
Alemã	20	2.98	1.23	2.7	1.16
Japonesa	22	2.14	1.04	2.8	1.17

Tabela 19 – Comparação das 2 amostras em relação à cultura desejada.

Em relação à preferência pela organização Americana não há diferenças nas 2 amostras. Na preferência em relação à organização Inglesa não há diferenças nos 2 grupos (vd. Tabela 19).

As organizações da Dinamarca têm uma preferência semelhante nos 2 grupos. Na organização Portuguesa a preferência é ligeiramente diferente nos 2 grupos com um $F=0.075$.

Na preferência em relação à organização Espanhola, não existem diferenças significativas entre os 2 grupos.

A preferência em relação à organização Italiana não apresenta diferenças significativas nas 2 amostras. A preferência pela organização Francesa e Holandesa, não apresenta diferenças significativas entre o grupo de alunos e o dos profissionais.

As organizações Belga e Alemã têm uma preferência semelhante nos 2 grupos. A empresa Japonesa também não apresenta diferenças significativas entre os profissionais e os alunos.

A preferência em relação à Distância ao Poder é quase significativa ($F=0.061$), o que nos leva a concluir que há diferenças significativas entre profissionais e alunos em relação a esta dimensão. As preferências em relação às dimensões Evitamento da Incerteza e Individualismo não apresentam diferenças significativas nos 2 grupos. A preferência em relação à Masculinidade não apresenta diferenças significativas entre os 2 grupos.

Análise de Variância – MANOVA

Em termos de MANOVA, o resultado global da comparação dos dois grupos – alunos e profissionais – não é significativo porque tem uma probabilidade de 11,1%, com um $T=0.91808$, aprox. $F=1,48792$ para g.l.=(29, 47).

Relativamente às ANOVAs, encontrámos diferenças entre profissionais e alunos apenas na organização Dinamarquesa ($F=0.026$) e na organização Alemã ($F=0.41$), em relação à cultura observada (vd. Tabela 20).

Organização	Items	F	p
E.U.A.	1	.1614	.689
Inglesa	3	3.2971	.073
Dinamarquesa	5	5.1879	.026*
Portuguesa	7	2.4022	.125
Espanhola	9	2.8177	.097
Italiana	11	.21291	.646
Francesa	13	.15822	.692
Holandesa	15	2.9763	.089
Belga	17	.02783	.868
Alemã	19	4.3385	.041*
Japonesa	21	.83820	.363

Tabela 20 – Análise da Variância para os 2 grupos na cultura observada.

Encontramos diferenças significativas entre os 2 grupos na organização Italiana ($F=0.050$), na Japonesa ($F=0.001$) e na Inglesa ($F=0.041$), relativamente à cultura preferida (vd. Tabela21).

Organização	Itens	F	p
E.U.A.	2	.7208	.399
Inglesa	4	4.3118	.041*
Dinamarquesa	6	.1622	.688
Portuguesa	8	.34365	.559
Espanhola	10	.51922	.473
Italiana	12	3.9633	.050*
Francesa	14	.60233	.440
Holandesa	16	1.8033	.183
Belga	18	.1443	.705
Alemã	20	1.8431	.179
Japonesa	22	13.0434	.001**

Tabela 21 – Análise da Variância para os 2 grupos na cultura preferida.

Podemos considerar que as diferenças encontradas podem resultar apenas do acaso. Se em futuras investigações aumentarmos as amostras é provável que encontremos diferenças significativas.

Este conhecimento que tanto alunos como profissionais têm das organizações não é profundo, têm apenas algumas noções. **O conhecimento teórico que os profissionais têm das organizações dos diferentes países e as suas vivências organizacionais, não os leva a perceberem as organizações reais (cultura observada) e as da sua preferência (cultura desejada) de forma diferente da dos alunos.**

CAPÍTULO 4

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Da análise de conteúdo feita relativamente às 4 dimensões de Hofstede, verificámos que o maior número de adjectivos se encontraram na dimensão Distância em relação ao Poder. É sobretudo esta que caracteriza as empresas Portuguesas, através de adjectivos como hierárquica, burocratizante e estruturada. Isto significa que como nas organizações situadas em Portugal a Distância ao Poder é elevada leva a estruturas verticais, onde o peso da hierarquia é elevado e as empresas são muito burocráticas.

Com base nos resultados da estatística descritiva chegámos às seguintes análises: nesta investigação para os profissionais, são as organizações Latinas – Portuguesa, Espanhola e Francesa – as que têm uma Cultura Observada mais próxima da Cultura das empresas onde os sujeitos da investigação trabalham.

As organizações com **Cultura Observada** mais díspar da vivenciada pelos profissionais, foram: a Alemã, a dos E.U.A., a Inglesa e a Dinamarquesa. Nestas a Distância ao Poder é elevada (em confronto com a Cultura Portuguesa, onde é elevada). Estas são Individualistas enquanto a Portuguesa Colectivista.

Relativamente à **Cultura Desejada** para os profissionais, temos primeiro a organização Dinamarquesa, seguida da Holandesa e da Francesa. Estas têm em comum Distância ao Poder pequena, Individualismo médio, são Femeninas e com

baixo Controlo da Incerteza. Os aspectos da Cultura Portuguesa que são desejados têm a ver com o facto desta ser femenina.

As Culturas menos desejadas são: a Americana, a Inglesa e a Espanhola. Estas possuem Distância ao Poder média-baixa, Individualismo elevado-médio e Masculinidade elevada-média. Dimensões pouco apreciadas pelos profissionais.

A dimensão que mais contribui para a Cultura ser ou não desejada é a Masculinidade. As menos desejadas são Masculinas e as mais desejadas são Femininas. As culturas preferidas têm ainda baixo Evitamento da Incerteza.

Da reflexão que fizemos sobre a Análise Factorial dos profissionais relativamente à **Cultura Observada**, obtivemos: no 1º factor um conjunto de organizações que têm em comum baixa Distância ao Poder e elevado Individualismo. O 2º factor, que compreende as empresas Latinas, caracteriza-se por um elevado Evitamento da Incerteza. O 3º factor não é muito significativo.

A Análise Factorial sobre os itens da **Cultura Desejada** para os profissionais, como já vimos, originou 4 factores. O 1º factor caracteriza-se por organizações com Masculinidade e Individualismo elevados. O 2º factor caracteriza-se por Distância ao Poder elevada/média, Masculinidade média/baixa e Evitamento da Incerteza elevada. O 3º e 4º factores não são muito significativos.

Avaliámos, posteriormente, a Análise da Variância para as 6 variáveis dependentes em relação às variáveis independentes:

- A Distância ao Poder é influenciada pela dimensão da empresa e pela interacção Função x Idade.
- No Evitamento da Incerteza encontrámos uma aproximação dum efeito de interacção entre variáveis independentes idade x sector.
- A Masculinidade é influenciada pelo sexo e dimensão da empresa e pela interacção sexo x idade.
- O Individualismo é muito influenciado pela idade. As pessoas mais novas são mais Individualistas.

As Análises de Variância foram efectuadas também sobre as Análises Factoriais (vd. Cap. Resultados). Obtivemos:

- Para a **Cultura Observada** no 1º factor, uma influência da interacção função x sector.
- No 2º factor a Cultura Observada é influenciada pelas interacções função x idade e sexo x idade.
- Para o 3º factor encontrámos um efeito de interacção entre sexo x idade.

Na **Cultura Desejada**, para os profissionais, no 1º factor encontrámos um efeito de interacção entre as variáveis função x sector da organização. No 2º e 4º factores não se encontraram resultados significativos. No 3º factor existem os efeitos de interacção entre as variáveis função x dimensão e sexo x sector. A Cultura Desejada no 3º factor é muito influenciada pela variável função.

Através da MANOVA, efectuada para os 2 grupos em todos os itens do questionário (que incluem as variáveis dependentes) pelas variáveis independentes, observámos que não existem valores significativos em relação às variáveis independentes que caracterizam os profissionais. Nos efeitos de interacção, encontramos idade x sector, mas só ocorre em 2 itens. Podemos, assim, supor que esta interacção acontece por acaso.

Relativamente aos alunos, as **Culturas Observadas** com médias mais altas foram a Portuguesa, a Holandesa e a Italiana. Pelo contrário, os profissionais consideram a Portuguesa, a Francesa e a Espanhola. Nas duas amostras, temos em comum, como é natural, a cultura Portuguesa pois, o estudo foi feito em Portugal. Há discrepância em relação às outras organizações o que leva a concluir que os alunos não conhecem bem a realidade organizacional, tendo apenas uma percepção dada pelos livros, filmes ou pelos outros. Efectivamente, as Culturas escolhidas pelos profissionais são todas semelhantes entre si e com a Portuguesa. Os alunos escolheram Culturas que a única dimensão que têm em comum com a Portuguesa é o Evitamento da Incerteza elevado/médio.

As **Culturas Observadas** que os alunos consideraram menos semelhantes com a Portuguesa foram a Espanhola, a Inglesa e a dos E.U.A. Os profissionais consideraram também as 2 últimas, a Alemã e a Dinamarquesa. Nos 2 grupos, são a Cultura Inglesa e a Americana as que são discrepantes com a Portuguesa. Realmente, elas diferem nas 4 dimensões.

Relativamente à **Cultura Preferida** para os alunos, são as organizações Dinamarquesa e Holandesa, exactamente como para os profissionais.

As Culturas menos Desejadas para os alunos são: a Portuguesa, a Italiana e a Belga. Para os profissionais são a Americana, Inglesa e Espanhola. Nas organizações menos preferidas, não existe nenhuma organização comum aos 2 grupos.

Na Análise Factorial para os alunos relativa à **Cultura Observada**, encontrámos 4 factores. O 1º factor agrupa organizações com Evitamento da Incerteza elevado/médio. O 2º factor junta organizações com baixa/média Distância ao Poder, Individualismo elevado/médio e Evitamento da Incerteza elevado/médio. O 3º e 4º factores são confusos e pouco significativos.

Na **Cultura Desejada** para os alunos, o 1º factor inclui as organizações com elevado Evitamento da Incerteza, Distância ao Poder, Individualismo elevados e Masculinidade média. O 2º factor não inclui itens puros. O 3º factor inclui organizações com baixa Distância ao Poder, Individualismo e Masculinidade elevados e Evitamento da Incerteza médio. O 4º factor da Cultura Desejada inclui organizações com Distância ao Poder e Evitamento da Incerteza baixos, Feminina e elevado Individualismo.

Das ANOVAs realizadas (vd. Capítulo Resultados) para o grupo de alunos verificámos que não há correlações entre dimensões como Oudenhoven pretendia. São independentes, dando assim mais razão a Hofstede.

Nos resultados das Inter-correlações nas 4 dimensões para a Cultura Observada em ambas as amostras, só encontrámos no grupo dos alunos uma correlação negativa muito significativa entre Distância ao Poder e Individualismo. Isto é,

elevada Distância ao Poder traduz-se em Colectivismo (baixo Individualismo) e vice-versa.

No entanto, as amostras são pequenas o que poderia conduzir a diferentes análises dos resultados.

A Cultura Organizacional é uma das áreas de estudo das organizações onde nos últimos anos a especulação tem sido maior.

Para Hofstede são as Culturas Nacionais que influenciam a Cultura Organizacional. Partindo das 4 dimensões por este autor encontradas, encontrámos os seus reflexos quer na vida das sociedades, quer no que respeita ao estudo das organizações.

Para Oudenhoven é a Cultura Global que tem importância, as empresas é que dominam e não as nações. O efeito das matrizes sociais está-se a perder, o que é relevante é a Cultura por Sector.

Como conclusão deste trabalho podemos afirmar que as Culturas Nacionais sobrepõem-se às Culturas de Sector. Finalizamos assim, afirmando que há tendências para a posição de Hofstede estar mais correcta.

Em termos práticos os estudos de Hofstede resultam válidos na medida em que mostram como é diferente gerir pessoas e empresas nos diversos países. A gestão Japonesa é adequada ao Japão mas não necessariamente a Portugal, do mesmo modo que os modelos oriundos da literatura americana encerram especificidades que podem diminuir a sua validade em países com diferentes culturas.

Segundo Vala, J. (1994) são 5 as dimensões propostas para o estudo da Cultura Organizacional: 1- Percepção da organização, 2- Explicação da dinâmica organizacional, 3- Avaliação da organização, 4- Identidade da organização e 5- Orientação do comportamento organizacional.¹ No estudo feito por Vala et al. (1994) foram encontrados três sistemas culturais relativamente consistentes: a) Cultura de conservação do sistema Organizacional, b) Cultura de orientação tecnocrática e c) Cultura de oposição passiva. A primeira cultura em termos de comparação com as dimensões de Hofstede não é muito clara, a segunda corresponde ao Individualismo e a terceira, ao Controlo da Incerteza.

A inter-relação entre as dimensões referidas pode ser compreendida como sendo gerida pelas crenças relativas ao poder nas organizações – quando estas crenças vão no sentido de relações de poder democráticas (o que Hofstede chamou baixa Distância ao Poder), então as organizações são concebidas como sistemas desejavelmente orgânicos, orientados para o meio e descentralizados a nível da tomada de decisões; pelo contrário, quando as relações de poder são concebidas em termos não democráticos (elevada Distância ao Poder), então as organizações tendem a ser vistas como estruturas desejavelmente mecânicas, orientadas para si próprias, e a centralização é também considerada desejável (Vala, J.; 1994).

Vivemos numa era de incertezas, onde as forças económicas ganham cada vez mais importância. A tecnologia da informação criará novas formas de organização. Economias mais avançadas procurarão crescer em actividades não industriais, como os serviços e a informação. A necessidade de actualização constante dará um

¹ A explicação destas dimensões encontra-se na pág. 25 do capítulo sobre Cultura Organizacional.

papel de primeiro plano à educação e à formação. As mudanças tecnológicas talvez não cheguem para garantir a prosperidade global (Swartz, P.; 1995).

Uma vez identificado o ponto de viragem, está nas mãos das organizações dar o salto significativo. Para as empresas estabelecidas, este é muitas vezes o obstáculo fundamental à exploração de um *breakpoint*. A experiência da IBM ilustra dramaticamente esta tese: bem sucedida na aplicação de uma inovação para criar o PC e na sua utilização para accionar uma convergência no mercado de PCs em torno do seu produto, a empresa teve bastantes dificuldades em alinhar a organização com as novas regras do jogo da indústria de computadores que daí advieram. Isto significa que a Cultura Organizacional da IBM também teve dificuldade em alinhar com a Cultura do Sector.

A forma mais eficaz de mobilizar uma grande empresa depende da Corporate Culture, especialmente da abertura face à mudança. Assumir o comando de uma indústria e manter a liderança de uma empresa no mundo dinâmico de hoje, requer a capacidade para gerir um repertório completo de capacidades de ruptura e viragem estratégica. As grandes empresas do futuro serão aquelas que conseguirem desenvolver as pessoas certas detentoras dessa capacidade para criarem *breakpoints* sempre que o ambiente industrial forneça uma oportunidade (Strebel, P.; 1995).

Devemos aproveitar as oportunidades que o futuro reserva às organizações, isto é, aproveitar as condições sociais, políticas e económicas que irão estruturar as sociedades desenvolvidas nos próximos anos (Drucker, 1993). Também devemos aproveitar as novas condições tecnológicas que todos os dias nos surgem (Calado,

M.; 1993), que fazem modificar muitíssimo as comunicações intra e extra-organizacionais.

As organizações informáticas em Portugal estão a fazer um esforço considerável para sistematizar e rentabilizar os seus custos e orientar a sua inovação para as necessidades do cliente .O sector informático tem alguma dificuldade por ter de jogar constantemente com grandes inovações. As empresas deste sector estão a fazer o possível para se adaptarem, nomeadamente através da **gestão da Cultura**. As melhorias deverão surgir na tomada de decisões, que deverá ser mais rápida e, para que isto aconteça, a Distância ao Poder terá que ser cada vez menor. Um sector virado para a inovação assim o exige.

O sector apresenta resultados elevados no dinamismo, na sinergia e na orientação para os resultados. Os resultados são mais baixos na política de Recursos Humanos, na remuneração e na imagem interna.

Vivemos hoje, na Europa em geral e em Portugal em particular, um novo complexo ciclo político-económico, o que irá levar a um novo ciclo Cultural. Na esfera económica as grandes tendências centram-se na Globalização e no processo de convergência para a União Económica e Monetária (UEM).

A compreensão das características e tendências principais do novo ciclo político-económico e **social** é fundamental para a definição de estratégias e para a implementação de soluções que facilitem o Desenvolvimento:

1. Uma transição complexa da sociedade industrial para a sociedade da informação, pondo em causa a relação tradicional "crescimento económico-emprego",

mudando assim a **Cultura Nacional**, obrigando à procura de soluções e novas teorias.

2. Um crescimento muito rápido da sociedade da informação e da comunicação com fortes implicações tanto a nível dos centros de decisão, como no emprego e na Cultura, pela introdução das tecnologias de informação e automatização.
3. Grandes reestruturações sectoriais com o objectivo de ganhos de competitividade.

A organização do futuro está rapidamente a tornar-se uma realidade – uma empresa na qual a **Informação** serve de eixo e estrutura central de apoio. Muitas empresas estão a reestruturar as suas estruturas administrativas à volta do fluxo de informação e a tornarem-se organizações baseadas na **Informação**.

Estas organizações comportam-se de maneira muito diferente e requerem um comportamento muito diferente da parte dos seus membros. A estrutura baseada na informação é plana, com bastante menos níveis de gestão do que as convencionais requerem, o que **implica baixa Distância ao Poder**. Mas estes níveis de gestão, sempre que permanecem em organizações baseadas na informação, encontram-se com empregos muito mais exigentes, de maior âmbito e mais responsabilidade. Isto leva a **maior Individualismo, menor Controlo da Incerteza e a Masculinidade mais elevada**.

A tendência agora será um novo princípio – o leque de comunicações. O número de pessoas que reúnem com um superior deve limitar-se apenas ao desejo dos subordinados de assumirem a responsabilidade pelas suas próprias comunicações e relacionamentos para cima, lateralmente e para baixo.

O "controlo" resulta, afinal, da capacidade de obter informações. E um sistema de informações fornece-as em profundidade, com maior rapidez e precisão do que jamais os relatórios o poderão fazer.

A organização que se apoia na informação baseia-se na responsabilidade. O fluxo é circular de baixo para cima e em seguida novamente para baixo. O sistema baseado na informação pode, portanto, funcionar apenas se cada indivíduo e cada unidade aceitar a responsabilidade: para os seus objectivos e as suas prioridades, para os seus relacionamentos e as suas comunicações.

A organização baseada na informação não é permissiva: é disciplinada. Requer uma forte chefia, decisiva, exigente e perfeccionista. Aquilo que estas organizações requerem é uma liderança que respeite a execução de cada um, mas exija auto-disciplina e responsabilidade em toda a estrutura.

Portugal tem necessidade de desenvolver indústrias de elevada tecnologia (Monitor Company, 1993). A tecnologia é muito importante, sendo fundamental que se desenvolva no sentido de uma maior produtividade do sector informático. A competitividade baseia-se cada vez mais em inovação e diferenciação.

Robert Howard (1990, citado pela Monitor Company, 1993) escreve:

"Ao longo da maior parte do século existiu uma visão geral nos negócios segundo a qual o sucesso derivava da **dimensão**.

Com o desenrolar dos anos 80 esta visão convencional, a exemplo de muitas outras esgotou-se a si própria.

Enquanto grandes organizações reduziam a sua dimensão, assistia-se à proliferação e desenvolvimento de pequenas empresas. Ao mesmo tempo que grandes empresas reagiam lentamente às mudanças tecnológicas e de mercados, havia pequenas empresas no topo da inovação"

Esta época coincide com a frase e a obra tão conhecida "Small is Beautiful":

Segundo um estudo realizado em Portugal (Cabral, V.; 1991), numa sondagem às atitudes dos Portugueses perante o Desenvolvimento, cobrindo 80% da população portuguesa, o Controlo da Incerteza é muito elevado o que dificultará qualquer estratégia a implementar, até as mudanças de Cultura.

Este autor utilizou o índice de disponibilidade para a mudança (contrário ao de Evitamento da incerteza). Os resultados encontrados relativamente à disponibilidade para a mudança foram: disponibilidade forte (14%), disponibilidade média (27%), disponibilidade fraca (20%), disponibilidade nula (37%) e não respostas (2%). Portanto, os Portugueses têm uma disponibilidade para a mudança muito baixa ou seja um Evitamento da Incerteza muito elevado, tal como encontramos no nosso estudo.

Na pesquisa de Villaverde Cabral (1991) sobre a Distância ao Poder os resultados foram: mínima Distância ao Poder (4%), máxima distância ao poder (63%), os

restantes 34% distribuíram-se entre estas 2 posições. Confirmámos assim, que a Distância ao Poder é elevada em Portugal, conforme a nossa investigação.

Temos que reflectir ainda sobre o facto de os resultados encontrados serem influenciados pela Cultura Organizacional da empresa de origem (Italiana, Americana, Francesa, etc.) que está implementada em Portugal. Podemos assim questionar que os resultados encontrados para as 4 dimensões não serão correspondentes aos das Culturas organizacionais Portuguesas puras. Mas sim, uma mistura entre a Cultura de origem e a Cultura Nacional onde a empresa está situada, isto depende também se os Recursos Humanos, essencialmente a gestão de topo, são do país de origem da empresa ou Portugueses.

Assim, os inquiridos de uma empresa Alemã, por exemplo, implementada em Portugal, responderão às questões da nossa investigação não só em função da Cultura Portuguesa mas também da Alemã. Esta base de partida poderá ser desenvolvida em próximas investigações.

Em próximas pesquisas aconselhamos a utilização de amostras maiores, para uma maior confiança nos resultados.

Esta tese pretendeu reflectir sobre o mundo em que vivemos, alguns países (Cultura Nacional), as organizações, o Sector Informático e a sua Cultura.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- * American Psychological Association. Publication Manual (4^aed.). Washington, DC.
- * Assembleia da República – Lisboa (1992). Tratado da União Europeia, Maastricht.
- * Bio, S.R. (1989). Sistemas de Informação – Um Enfoque Gerencial. Editora Atlas.
- * Bollinger e Hofstede (1987). Les Différences Culturelles dans le Management comment Chaque Pays Gère-t-il ses Hommes. Les éditions d'Organization.Paris.
- * Boyne, R. (1990). Culture and World System in Global Culture – Nacionalism, Globalization and Modernity; edites by Mike Featherstone. Sage Publications.London.
- * Bryman, A. e Cramer, D. (1993). Análise de Dados em Ciências Sociais – Introdução às técnicas utilizando o SPSS. Celta Editora. Oeiras.
- * Cabral, M.V. (1991). Sociedades, Valores Culturais e Desenvolvimento: Atitudes da População Portuguesa perante o Desenvolvimento. Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, apresentado em Colóquio.
- * Cabral, M.V.(1992). Portugal e a Europa: Diferenças e Semelhanças. Análise Social, Vol.XXVII, nº118-119, 943-954.
- * Caetano, A. e Vala, J. (1994). Atitudes face às Novas Tecnologias de Informação in Psicologia Social e das Organizações-Estudos em Empresas Portuguesas.139-164.
- * Calado, M.(1991). Significações de Clima e Implicações para o Diagnóstico Organizacional. Tese de Licenciatura. Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- * Calado, M. (1993). Trabalho realizado no âmbito do Mestrado na cadeira de Psicologia Social.

- * Calado, M. e Sousa, E. (1993). Clima Organizacional e suas Significações: Literatura Revisitada. *Análise Psicológica*, nº2-(XI),201-212.
- * Drucker, P.(1980). *Administração em Tempos Turbulentos*. 2ªed. São Paulo. Livraria Pioneira Editora.
- * Drucker, P. (1986). *The Frontiers of Management*. Editorial Copyright.
- * Drucker, P. (1990). *As organizações sem fins lucrativos*. Difusão Cultural.Lisboa.
- * Drucker, P. (1992). *Gerindo para o Futuro*. Difusão Cultural. Lisboa.
- * Drucker, P. (1993). *A Sociedade Pós-Capitalista*. Difusão Cultural. Lisboa.
- * Eco, U. (1988). *Como Se Faz uma Tese em Ciências Sociais*. Editorial Presença.
- * Faria, L. (1992). Unidade e Diversidade: a Cultura Europeia e as Línguas da Comunidade. *Análise Social*, Vol.XXVII, nº118-119, 985-994.
- * Featherstone, M. (1990) *Global Culture: An Introduction in Global Culture-Nacionalism, Globalization and Modernity*; edited by Mike Featherstone. Sage Publications. London.
- * Freire, A.(1995a). O Fim do Estado-Nação. *Executive Digest*. nº4, 14-15.
- * Freire, A. (1995 b). Como Competir na Aldeia Global. *Executive Digest*. nº4, 24-27.
- * Gomes, A.D.,(1991). Cultura Organizacional: Estratégias de Integração e de Diferenciação. *Psychologica*, nº6, 33-51.
- * Gomes, A.D. (1994). Mudança Organizacional: Mudar a Cultura ou Mudar de Estratégia? *Análise Psicológica*, 1(XII): 15-30.
- * Grilo, M. (1992). Balanço e perspectivas da Integração no Domínio da Educação. *Análise Social*, Vol.XXVII, nº118-119, 975- 983.
- * Handy, C. (1976). *Understanding Organizations*. Penguin Books.
- * Hofstede, G.(1980). *Culture's Consequences: Internacional Differences in World Related Values*. Beverly Hills, C.A.: Sage Publications.

- * Hofstede, G. (1982). The cultural relativity of Organizational practices and theories. cap.12, 392-405.
- * Hofstede, G. (1984). Culture's Consequences Internacional Differences in Work-Related Values. Sage Publications. London.
- * Hofstede, G. (1991). Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw Hill.
- * Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. e Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. Administrative Science Quartely, 35: 286-316.
- * Hofstede, G. (1994). Uncommon Sense About Organizations – Cases, Studies and Field Observations. Sage Publications. London.
- * Hoskins, T. (1986). A Informatização do Escritório. Editorial Presença. Biblioteca de Gestão Moderna, nº21.
- * Jacquemin, A. (1993). Sem cidadãos a Europa emperra. Exame, Junho, 32-34.
- * Jesuíno, J.C.; Reis, E. e Cruz, E. (1989). Motivações Empresariais em Portugal – uma Perspectiva Transcultural. Revista de Gestão. Janeiro; 43-50. ISCTE.
- * Jesuíno, J.C. e Ribeiro, R. (1994). Factores Culturais e Estilos de Decisão. Análise Psicológica, 1(XII): 51-60.
- *Jornal Oficial das Comunidades Europeias nº C 86/1 de 20.07.74, 13/Fasc.04.
- *Jornal Oficial das Comunidades Europeias nºC 231/1 de 13.09.79, 154-155.
- *Jornal Oficial das Comunidades Europeias nºL 314/19 de 04.12.84, 204-205.
- *Jornal Oficial das Comunidades Europeias nºL 36/31 de 07.02.87, 31-35.
- *Jornal Oficial das Comunidades Europeias nºC 117/1 de 11.05.89, 1.
- *Jornal Oficial das Comunidades Europeias nº L 377/41 de 31.12.91, 41-43.
- *Jornal Oficial das Comunidades Europeias nº L 123/19 de 08.05.92, 19-21. * *

- * Keen, P. (1991). *Moldar o Futuro - Desenhar e Gerir Negócios através da tecnologia de Informação*. Edições Cetop. Mem Martins.
- * Marques, C. A.:(1994). *O Individualismo: Do Senso Comum à Dimensão Cultural*. *Análise Psicológica*. nº1(XII).Janeiro-Março, 5-13.
- * Marques, C. A. e Cunha, M. P: (1996). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Publicações Dom Quixote.
- * Mateus, A. (1992). *A economia Portuguesa depois da Adesão às.....Análise Social Vol.XXVII, nº118-119, 655-671.*
- * Mateus, A.; Brito, J. e Martins, V. (1995). *Portugal XXI - Cenários de Desenvolvimento*. Bertrand Editora. Venda Nova.
- * Medeiros, F. (1992). *A Formação do espaço Social Português: entre a 'sociedade providência' e a CEE providencial*. *Análise Social*, Vol.XXVII, nº118-119, 919-941.
- * Minc, A. (1993). *Le Média-Choc*. Éditions Grasset & Fasquelle. France.
- * Monitor Company (1993). *Construir Vantagens Competitivas em Portugal*. Relatório Preliminar, Julho.
- * Neto, J. P. (1991). *A Cultura Organizacional das Empresas*. Associação de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos.
- * Ohmae, K. (1995). *O Novo Mundo das Empresas Sem Fronteiras*. *Executive Digest*. nº4, 18-22.
- * Ouchi. W. (1987). *Teoria Z - Como as Empresas Podem Enfrentar o Desafio Japonês*. Livraria Nobel. São Paulo.
- * Oudennhoven, J. (1993). *To what extent do Organizations reflect National Cultures National Identities: problems, controversies and Prospects* .E. Sousa e S.Reichers (Eds). Lisboa: CE/ISPA.

- * Pereira, O. G. (1980). *Psicologia Económica: Disciplina do Futuro*. Psicologia por Antologia vol-1. Universidade Nova de Lisboa. Faculdade de Economia.
- * Peters, T. (1992) *O Seminário - Tempos Loucos Pedem Organizações Loucas*.
- * Peters, T. e Waterman, R. (1987). *In Search of Excellence*. Publicações Dom Quixote. Lisboa
- * Pettigrew, A. (1976). *The Creation of Organizational Cultures*. Trabalho apresentado a Joint EIASM - Dansk Management Center Research Seminar, Copenhagen.
- * Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power*. Harvard Business School Press.
- * Reis, C. (1993). *Planeamento Estratégico de Sistemas de Informação*. Editorial Presença. Lisboa.
- * Reto, L. e Lopes, A. (1990). *Identidade de Empresa e Gestão pela Cultura*. Edições Sílabo. Lisboa.
- * Robertson, R. (1990). *Global Culture - Nationalism, Globalization and Modernity*; edited by Mike Featherstone. Sage Publications. London.
- * Sackmann, S. (1992). *Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge*. *Administrative Science Quarterly*. Johnson Graduate School of Management. 37, 140-161.
- * Sainsalieu, R. (1987). *Sociologie de L'Organization et de L'Enterprise*, E.N.S.P. e Dalloz.
- * Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Editions.
- * Schein, E. (1990). *Organizational Culture*. *American Psychologist*. February. 109-119.
- * Schwartz, P. (1995). *Uma visão do Mundo no próximo Século*. *Executive Digest* nº4, 58-59.

- * Smith, A. (1990). Towards a Global Culture? in Global Culture – Nationalism, Globalization and Modernity; 171-191; edited by Mike Featherstone. Sage Publications. London.
- * Sousa, E. (1993). O Problema Rodoviário. ISPA. Lisboa.
- * Strebrel, P. (1995). As Vantagens da Gestão Pró-activa. Executive Digest nº4, 60-62.
- * Tofler, A. (1980). A Terceira Vaga. Edições livros do Brasil. Lisboa.
- * Tofler, A. (1990). Os Novos Poderes. Coleção Vida e Cultura. Livros do Brasil. Lisboa.
- * Toffler, A. e Toffler, H. (1992). A Guerra e Anti Guerra. Livros Brasil. Lisboa.
- * Turner, C. H. (1993). Cultura de Empresa – Do Círculo Vicioso ao Círculo Virtuoso. Editorial Presença. Lisboa.
- * Vala, J.; Monteiro, B. e Lima, L. (1988). Culturas Organizacionais – uma Metáfora à Procura de Teorias. Análise Social, Vol. XXIV, 663-687.
- * Vala, J.; Monteiro, B. e Lima, L. (1994). Culturas Organizacionais in Psicologia Social das Organizações – Estudos em empresas Portuguesas. Celta Editora. Oeiras.

ANEXOS

ANEXO – I

A CULTURA EUROPEIA

Para um melhor enquadramento do sector Informático e dos factores culturais das suas organizações precisamos conhecer melhor a realidade Europeia. Stroezel (citado por Villaverde Cabral, 1992) refere que: "o sistema de valores Europeu funciona de forma igual em cada uma das suas diversas partes (nacionais)".

O sistema de valores Europeu funciona e é semelhante a Portugal, na moral, na política, na religião e no trabalho. O essencial das diferenças empiricamente observadas entre os valores, atitudes e comportamentos da população portuguesa e os do resto da população europeia pode ser explicado pela história nacional e o seu carácter contingente e, sobretudo, pela configuração demográfica, social e económica do país. Os desníveis observados de país para país parecem aliás prender-se mais com diferenças a nível de situações políticas, sócio-económicas e culturais do que a nível de mentalidade profunda. Verificam-se geralmente maiores diferenças entre regiões do mesmo país (caso Norte /Sul de Portugal) do que entre médias nacionais e, desníveis ainda mais acentuados entre os diversos grupos sociais (jovens, indivíduos com um nível de instrução elevado, líderes de opinião, habitantes de zonas rurais, etc).

Tudo leva a crer que os eventuais desvios da sociedade portuguesa relativamente aos padrões culturais médios da Europa devem ser não só relativizados, como devem sobretudo ser explicados em função dos indicadores demográficos e sócio-económicos habituais, a começar pelo simples rendimento *per capita*.

Estas conclusões "destroem" a ideia de identidade nacional (cultura organizacional/cultura nacional/cultura Europeia) e levam a pensar que uma evolução semelhante das estruturas culturais (nível de instrução), sociais (especialmente profissionais) e económicas (nível de rendimento e sua distribuição) têm toda a probabilidade de arrastar consigo uma aproximação gradual das atitudes e comportamentos de todos os Europeus, inclusive dos Portugueses (Villaverde Cabral, 1992). Todos os estudos de opinião feitos recentemente em Portugal apontam claramente para uma maior aproximação das curvas Portuguesas às Europeias, à medida que se abordam as camadas etárias mais jovens.

As grandes diferenças verificam-se no nível de informação acerca da UE. Na União as pessoas sentem-se suficientemente bem informadas acerca dela. Pelo contrário, em Portugal o grupo daqueles que sabem algo sobre a UE parece muito fechado sobre si mesmo e isto poderá conduzir a diferenças a muitos outros níveis.

Toda esta temática está relacionada com a Carta Social Europeia, com a Política Social definida no tratado de Roma e com disposições mais alargadas sobre Educação e Formação profissional no tratado de Maastricht, ainda hoje sob discussão.

Pelo Tratado de Roma, de 1957, vários países europeus instituíram a Comunidade Económica Europeia (CEE), com vista a uma actuação conjunta em diferentes áreas, tais como a Social e a Económica.

Em Março de 1977, Portugal formalizou o seu pedido de adesão à CEE. Em 1986, Portugal adere à CEE aceitando um grande desafio de desenvolvimento e modernização, levando a sua actividade económica a deixar as fronteiras nacionais. As políticas de gestão empresarial foram obrigadas a mudar. O que estava em causa não era só um aumento dos níveis de crescimento económico, mas também aumentar a eficácia na utilização dos recursos existentes, físicos e/ou humanos, de tal maneira que os benefícios gerados tenham uma mais justa repartição.

A Europa é "aberta" e a circulação de pessoas, mercadorias, serviços e capitais é feita em condições de total liberdade. Temos assistido aos efeitos dinâmicos da eliminação das barreiras físicas e técnicas (cf. livro branco), que estão na base da fragmentação dos mercados Europeus ... (Villaverde, 1992).

Num estudo exploratório realizado no espaço nacional (Calado, 1990, no prelo) sobre esta temática, constatámos que os inquiridos associavam à Integração Europeia aspectos como competição, concorrência, desafio, liberalização, livre circulação de capitais e pessoas, bens e serviços, melhoria das condições de vida e segurança.

Todas estas mudanças nacionais levaram a mudanças organizacionais e a uma adaptação das Culturas Organizacionais às novas realidades.

Será que as disposições do Tratado de Roma e as alterações impostas pelo de Maastricht são positivas para Portugal e para as empresas do **sector Informático** situadas no seu território?

Pensamos que, no âmbito da Política Social, os tratados têm disposições bastante positivas para Portugal. Nomeadamente, reconhecem a necessidade de promover a melhoria das condições de vida dos trabalhadores. Esta evolução favorecerá a harmonização dos sistemas sociais dos diversos Estados-Membros (Art.117).

Pretende-se também promover uma colaboração estreita entre os diferentes Estados-Membros no domínio Social, relativamente a: emprego, direito do trabalho, às condições de trabalho, à formação e ao aperfeiçoamento profissional, à segurança social, à protecção contra acidentes e doenças profissionais, à higiene do trabalho, ao direito sindical e às negociações colectivas entre entidades patronais e trabalhadores (Art.118). Na sequência do que foi dito, os Estados-Membros deverão empenhar-se em promover a melhoria das condições de trabalho, para protegerem a segurança e saúde dos trabalhadores (Art. 118-A).

Estas disposições não obstam à manutenção e ao estabelecimento, por cada Estado-Membro, de medidas de protecção reforçada das condições de trabalho, compatíveis com os Tratados.

A Política Social (Art.123) aborda o Fundo Social Europeu e refere que, a fim de melhorar as oportunidades de emprego dos trabalhadores do mercado interno e contribuir, assim, para uma melhoria do nível de vida, é instituído um Fundo Social Europeu (...), que tem por objectivo promover facilidades de emprego e mobilidade geográfica e profissional dos trabalhadores na Comunidade, bem como facilitar a adaptação às mutações industriais e à evolução dos sistemas de produção, nomeadamente através da formação e reconversão profissionais. A Comunidade contribuirá para o Desenvolvimento de uma educação de qualidade, incentivando a cooperação entre Estados-Membros(...) respeitando integralmente a

responsabilidade de cada um pelo conteúdo do ensino e pela organização do sistema educativo.

As empresas inovadoras estão sempre em posição de responderem a qualquer tipo de mudanças que ocorram no seu ambiente. Quando as necessidades dos seus clientes sofrem modificações, há uma alteração nas forças de comércio internacional ou há uma mudança de legislação reguladora. Estas Organizações mudam de política, fazem alterações, ajustam-se, transformam-se e adaptam-se. Em poucas palavras: tal como uma cultura, fazem inovações (Peters e Waterman, 1982).

O melhor conhecimento da legislação comunitária para o sector Informático será desenvolvida nas próximas páginas.

Os Sistemas de Informação

A nível da União Europeia existe legislação de "defesa" do Sector Informático. Em 15 de Julho de 1974 foi publicada (no Jornal Oficial das Comunidades Europeias nºC 86/1) uma Resolução do Conselho relativa a uma Política Comunitária da Informática. Nesta publicação é referido que as associações entre produtores podem contribuir para tornar competitivas empresas de origem Europeia, que devem ser promovidos projectos de investigação, de desenvolvimento industrial e de aplicação da informática. O Conselho convida a Comissão a apresentar, antes de 1975, um relatório sobre a evolução do sector na Comunidade, em relação com a situação Mundial.

Em Setembro de 1979 (Jornal Oficial das Comunidades Europeias, nº C 231/1) é publicada uma resolução do Conselho relativa a uma acção comunitária de promoção da tecnologia micro-electrónica, em que se afirma que a Europa deve dispor de tecnologia mais avançada. A Europa está **dependente de fornecedores externos de equipamentos, materiais e tecnologia** neste domínio, o que é susceptível de **atrasar a introdução de novos produtos e de tornar não competitivos vastos sectores da indústria europeia**. Neste domínio, devemos salientar a ausência de legislação em matéria de propriedade intelectual (GATT – *General Agreement on Trades and Tariffs*) o que também contribui para a fraca competitividade Europeia. Nesta Resolução, o Conselho convida ainda a Comissão a realizar um projecto de plano Comunitário que deve apresentar vantagens económicas ou técnicas em relação à realização no plano nacional; o projecto deve ser proposto em conjunto por empresas, organismos de investigação ou utilizadores de vários Estados-Membros; formação contínua a fim de aumentar o número de engenheiros e técnicos especializados na nova tecnologia e sua aplicação, bem como a mobilidade destes efectivos ao nível da Comunidade.

Em 27 de Novembro de 1984 por Decisão do Conselho, (84/567/CEE) é adoptado um programa Comunitário para o Desenvolvimento do mercado da informação especializada na Europa.

Em 22 Dezembro de 1986 há uma Decisão do Conselho (87/95/CEE) relativa à normalização das tecnologias da informação e das telecomunicações. No art. 2º é referido que, com base nos trabalhos de normalização a nível internacional, os organismos europeus de normalização e os organismos técnicos europeus especializados no sector da tecnologia e da informação serão convidados a estabelecer normas europeias ou especificações funcionais recorrendo, se necessário, à elaboração de normas funcionais, para garantir a precisão exigida pelos utilizadores para o intercâmbio de informações e de dados e para a interoperacionalidade dos sistemas. No art. 7º é legislada a criação de um Comité

consultivo denominado "Grupo de Funcionários Superiores para a normalização dos Sistemas de Informação". A Comissão apresentará de 2 em 2 anos ao Parlamento Europeu e ao Conselho um relatório sobre o estado e avanço das acções de normalização das tecnologias de informação.

Em 27 de Abril de 1989 (89/C117/01) há uma Resolução do Conselho relativa também à normalização no domínio das tecnologias da informação. No dia 12 de Dezembro de 1991 por Decisão do Conselho (91/691/CEE) adopta-se um programa destinado a estabelecer um mercado interno de serviços da informação. E por último, no dia 31 de Março de 1992 há uma decisão do Conselho (92/242/CEE) ao nível da segurança dos Sistemas de Informação. É referido que a informação armazenada, tratada e transmitida electronicamente desempenha um papel cada vez mais importante nas actividades económicas e sociais; que a introdução de comunicações globais eficazes e a utilização em todos os domínios do tratamento electrónico da informação colocou mais em destaque a necessidade de uma protecção adequada; o Parlamento Europeu tem repetidamente sublinhado a importância de que se reveste a segurança dos Sistemas de Informação. O Conselho refere ainda a complexidade da segurança dos Sistemas de Informação que implica o desenvolvimento de estratégias que permitam a livre circulação da informação no Mercado Único, garantindo simultaneamente, a segurança da utilização dos Sistemas de Informação em toda a Comunidade.

Mais legislação têm surgido quer em termos europeus quer em termos de Portugal. São cerca de 20 anos de legislação Europeia sobre o sector, no entanto, é necessário legislar constantemente sobre os Sistemas de Informação, devido ao avanço enorme da Informática.

O impacto das novas tecnologias de informação atravessa todo o nosso quotidiano: o trabalho, as comunicações, a saúde, o lazer, etc. (e.g. Relatório do Programa Fast, 1983, citado por Caetano e Vala, 1994). Por Novas Tecnologias de Informação (NTI) entende-se não apenas as aplicações relativas ao processamento de dados e às comunicações mas, em sentido lato, "todas as aplicações que envolvem o processamento electrónico de informação" (Child, 1984, citado por Caetano e Vala, 1994). O exemplo mais saliente da influência das NTI é a **Informática** nas suas múltiplas aplicações directas ou indirectas no âmbito da saúde, da educação, do lazer ou do trabalho.

A utilização das NTI pode permitir a realização de mudanças assinaláveis nas organizações, nomeadamente ao nível do *design* do trabalho, dos processos de integração e controlo, dos sistemas de gestão, do *locus* de tomada de decisão e da própria estrutura organizacional. Há a salientar as possibilidades de automação, que resultam da combinação de tecnologias mecânicas com tecnologias de informação, a acessibilidade e precisão da informação, a rapidez da comunicação, etc. (Child, 1984).

A introdução das NTI nas organizações permite não apenas um aumento da produtividade mas também uma melhoria da qualidade de vida no trabalho. Como assinala Child (1984) as NTI são um "veículo" de mudança no trabalho e nas organizações, mas a direcção dessa mudança está sujeita a outras influências.

As hipóteses do estudo de Caetano e Vala (1994) consideram que a intenção de vir a utilizar as NTI no trabalho será tanto maior quanto mais favorável for a atitude, maior for a pressão social percebida, maior for o grau de contacto/conhecimento das NTI e maior for a percepção da exigência profissional. A atitude face às NTI na sociedade em geral é tanto mais positiva quanto mais se crê que as NTI contribuem

para a qualidade de vida e reforçam o Individualismo. Debate-se possíveis impactes negativos das NTI a nível, por exemplo, do controlo social e a privacidade dos cidadãos.

As organizações que levam a sério a automação tornam-se mais competitivas.

O estudo Kearney (citado por Hoskins, 1986) mostra que as empresas que se deixam ficar para trás no uso da tecnologia da informação apresentam uma probabilidade seis vezes maior de terem fracos resultados financeiros nos seus sectores de actividade, relativamente às empresas de ponta no uso da tecnologia da informação. Para beneficiar das potencialidades de automação do escritório e para enfrentar as transformações futuras, uma organização deve transformar a **formação** num sistema de alta prioridade, e reservar para este os recursos compatíveis com a posição do escritório automático na estratégia da empresa.

O Sistema de Informação responde a uma variada gama de necessidades de informação para a tomada de decisões. Hoje, o conceito implica o uso de equipamentos automáticos de processamento de dados. É impossível separar as informações que queremos obter da empresa, aos mais diferentes níveis, da rede de computadores que as possui quer na forma bruta, quer informação já tratada.

Em qualquer departamento da organização, a informação principal está informatizada para um mais rápido e fácil acesso e poupança de espaço em termos de papéis.

Para descrever Sistema de Informação, são importantes os seguintes aspectos:

- 1 – O sistema é uma extensão do processamento integrado de dados que resulta da integração de todos os subsistemas principais num único sistema.

- 2 – O trabalho administrativo deve ser organizado de forma que permita que a empresa seja vista como entidade integrada.
- 3 – O sistema deve gerar informação necessária para auxiliar os administradores de todos os níveis a atingirem os seus objectivos.
- 4 – O sistema deve incorporar as informações necessárias para planeamento e controlo.
- 5 – Deve fornecer informações suficientes e precisas na frequência necessária.
- 6 – O processamento electrónico de dados deve representar um papel importante, porque se torna necessário automatizar para prover informações exactas rapidamente.
- 7 – Técnicas científicas devem ser usadas na análise de dados.

A tomada de decisões para a Gestão depende de informações oportunas que pressupõem um sistema de informação sintonizado com as necessidades de informação desses processos decisórios. A tentativa de planear políticas e estratégias também implica um bom sistema de informação. Segundo um estudo da INSAT, Consultoria e Serviços, Lda.(1995) sobre o sector, o que se sabe é que o mercado das Tecnologias de Informação (T.I.) caiu 13% em 1994, para 144 milhões. O que se verifica em Portugal é que o grande crescimento se deu em 1992 tendo-se verificado um quebra em 1993 e 1994. Contudo, dados mais recentes confirmam a forte recuperação do sector, acompanhando a componente ascendente do ciclo económico.

A IBM, a Unisys e a Andersen Consulting são as 3 grandes empresas simultaneamente com dimensão, posicionamento e capacidade para serem os grandes vencedores da tendência para o rápido aumento dos serviços profissionais.

Dedicam-se a serviços de valor acrescentado, consultoria, projectos, formação e desenvolvimento de *hardware* e/ou *software*, mas quase exclusivamente a muito alto nível e em projectos de grande dimensão.

Alguns aspectos culturais são importantes para o **sector Informático**, como: estrutura político-económico adequada, equipamento tecnológico moderno, recursos humanos qualificados e boa capacidade de gestão.

As alterações ocorridas no quadro da Economia Mundial durante a década de 70 e as profundas transformações vividas no nosso país no plano político, social e económico tornaram ainda mais relevantes as interdependências entre o contexto Internacional e o desenvolvimento Português. A Integração Europeia está a exercer fortes pressões no sentido de uma mudança ao nível das condições económicas, da disponibilidade e do custo dos materiais e do dinheiro, da inovação de produtos e de tecnologia e das decisões governamentais.

O desafio mais importante que o futuro apresenta às organizações é a sua Gestão, tendo em conta atingir os objectivos mais amplos da satisfação e da realização do ser humano.

ANEXO – II

QUESTIONÁRIO

INSTRUÇÕES:

Nos anos 90, os negócios estão cada vez mais envolvidos com o crescimento da integração do mercado mundial. Em muitos casos a cooperação internacional é necessária para construir e sustentar uma forte posição competitiva. Resulta, contudo, que a cooperação internacional tem tendência a falhar. Um inquérito internacional foi iniciado para determinar em que condições a cooperação entre negócios de diferentes países tem sucesso.

Um aspecto importante deste inquérito consiste em examinar as diferenças na cultura organizacional dos diferentes países.

Neste questionário pedimos-lhe para pensar na organização em que trabalha.

Depois para ler algumas descrições de culturas organizacionais e compará-las com a organização em que trabalha.

IDENTIFICAÇÃO

Função-

Sexo-

Nacionalidade-

Idade-

PARTE A

Pense na organização onde trabalha e faça uma descrição dela, num máximo de 10 adjectivos.

Estamos especialmente interessados em aspectos culturais e estruturais da sua organização (e menos nos aspectos económicos e jurídicos).

1- A organização é:

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

2-Em que área de negócio opera a organização em que trabalha?

3- Dimensão da empresa

1. 25-50 empregados
2. 51-100 empregados
3. mais de 100 empregados

Seguidamente apresentamos-lhe 4 descrições de vivências organizacionais.

Pedimos-lhe para ler as descrições cuidadosamente e responder a 2 questões sobre elas.

ORGANIZAÇÃO DOS E.U.A.

Promoção e sucesso são importantes para os membros da organização, mais importantes do que as boas relações com os outros empregados.

Os empregados não estão moralmente envolvidos com a organização como um todo; a sua envolvente é exaustivamente calculada. Os empregados querem que o emprego lhes deixe tempo suficiente para a vida pessoal e lhes dê um sentido de realização.

Regras organizacionais rigorosas existem e devem ser quebradas se necessário. Os empregados somente aderem às regras gerais de comportamento. Os conflitos não são encontrados para ser ameaçadores; eles são quase naturais.

Os directores regularmente consultam os empregados envolvidos antes de tomar decisões. Se os empregados não concordam com os seus superiores acerca de alguns assuntos, eles não tem medo de tornar isto claro.

4- Indique em que medida a descrição se assemelha com a sua organização.

Nada | |_| |_| |_| |_| Totalmente

5- Gostaria de trabalhar numa organização como a acima descrita?

Absolutamente nada | |_| |_| |_| |_| Totalmente

ORGANIZAÇÃO INGLESA

Promoção e salário são importantes para os membros da organização, mais importantes que as boas relações com os outros empregados.

Os empregados não estão moralmente envolvidos com a organização como um todo; o seu envolvimento é exclusivamente calculado. Os empregados querem que o trabalho lhes deixe tempo suficiente para a vida pessoal e lhes dê um sentido pessoal de realização.

As regras da organização são rigorosas e devem ser quebradas se necessário. Os empregados só aderem a regras gerais de comportamento. Os conflitos não são encontrados para serem ameaçadores; eles são quase naturais.

Os directores regularmente consultam os empregados envolvidos antes de tomarem decisões. Se os empregados não concordarem com os seus superiores em certos casos, eles não tem medo de demonstrar isso claramente.

4- Indique o grau da escala que a descrição se parece com a sua organização

Nada Totalmente

5- Gostaria de trabalhar numa organização como a acima descrita?

Não Gostaria Muito

ORGANIZAÇÃO DINAMARQUESA

Os membros da organização preferem o trabalho em equipa. Eles pensam que uma atmosfera de amizade é mais importante que um alto salário ou promoção.

Os empregados estão moralmente muito envolvidos com a organização; o seu envolvimento é calculado. Os empregados gostam de ter um emprego que lhes dá tempo suficiente para a vida pessoal e a possibilidade de terem um sentido de realização pessoal.

Difícilmente se pode falar de regras organizacionais; os empregados trabalham autonomamente. Os conflitos são vistos como naturais e até estimulantes.

A tomada de decisão dentro da organização têm sempre lugar depois de consultados os empregados envolvidos. Os empregados não tem medo de desagradar aos seus superiores.

4- Indique em que medida a descrição se assemelha com a sua organização.

Nada Totalmente

5- Gostaria de trabalhar numa organização como a acima descrita?

Absolutamente nada Totalmente

ORGANIZAÇÃO PORTUGUESA

Os membros da organização gostam do trabalho em equipa. Uma atmosfera de amizade é importante. O salário e a promoção são menos importantes.

O envolvimento dos membros com a organização é moral e não calculado. A vida de trabalho e a vida pessoal dificilmente estão separadas. Gostam de fazer o trabalho que serve os interesses da organização.

As regras organizacionais são muito rigorosas e devem ser cumpridas quando do cumprimento da tarefa. Os conflitos são indesejáveis e activamente evitados.

Os directores muitas vezes, tomam decisões sem consultar os seus empregados e mais tarde não discordam demasiado rapidamente das opiniões dos seus superiores.

4- Indique em que medida a descrição se assemelha com a sua organização.

Nada [] [] [] [] [] Totalmente

5- Gostaria de trabalhar numa organização como a acima descrita?

Absolutamente nada [] [] [] [] [] Totalmente

ORGANIZAÇÃO ESPANHOLA

O salário e a promoção são importantes para os seus membros. Contudo, as boas relações com os outros são também importantes. Embora os empregados estejam calculadamente envolvidos com a organização, eles estão também moralmente envolvidos.

A vida pessoal e a vida de trabalho não estão separadas, contudo, gostam de ter bastante tempo para a vida pessoal. Os empregados gostam de ter algum sentido de realização pessoal, contudo, o trabalho serve os interesses da organização.

Dentro da organização existe uma forte preferência por pedidos e instruções claras. Os conflitos são vistos como ameaçadores.

Os directores muitas vezes tomam decisões sem consultar os seus empregados e assim não vão discordar tão depressa das opiniões dos seus superiores.

4- Indique em que medida a descrição feita se assemelha com a sua organização.

Nada [] [] [] [] [] Totalmente

5- Gostaria de trabalhar numa organização como a acima descrita?

Absolutamente nada [] [] [] [] [] Totalmente

ORGANIZAÇÃO ITALIANA

Promoção e salários são importantes para os membros da organização, mais importantes que as boas relações entre colegas.

Os empregados são fortemente e moralmente envolvidos com a organização, o seu ambiente é primariamente calculado.

Os empregados gostam de ter um emprego que lhes ofereça bastante tempo para a vida pessoal e possibilidade para um sentido pessoal de realização.

As regras da organização realmente existem. Contudo, é possível completar tarefas à sua maneira desde que isso esteja de acordo com a política organizacional.

Os conflitos são tolerados mas não preferivelmente partilhados. Os directores muitas vezes tomam decisões sem consultar os empregados e mais tarde não discordarão demasiado rapidamente com as opiniões dos seus superiores.

4- Indique em que medida a descrição se assemelha com a sua organização.

Nada | | | | | Totalmente

5- Gostaria de trabalhar numa organização como a descrita?

Absolutamente nada | | | | | Totalmente

ORGANIZAÇÃO FRANCESA

Salário e promoção são importantes para os membros da organização. Contudo boas relações com colegas são também muito importantes.

Os empregados são fortemente envolvidos moralmente com a organização, o seu envolvimento é primariamente calculado. Os empregados gostam de ter um emprego que ofereça bastante tempo à vida pessoal e possibilidade para um sentido pessoal de realização. Dentro da organização existe uma forte preferência para pedidos e instruções claras. Os conflitos são vistos como assustadores.

Directores não consultam os seus empregados para a tomada de decisão. Se mais tarde discordam da opinião dos seus superiores eles não expressarão isto aos seus chefes.

4- Indique em que medida a descrição se assemelha com a sua organização.

Nada | | | | | Totalmente

5- Gostaria de trabalhar numa organização como a descrita?

Absolutamente nada | | | | | Totalmente

ORGANIZAÇÃO HOLANDESA

Os membros da organização preferem o trabalho em equipa. Eles pensam que uma atmosfera amigável é mais importante que um alto salário ou promoção.

Os empregados estão fortemente envolvidos com a organização; o seu envolvimento é primariamente calculado. Os empregados gostam de ter um emprego que lhes ofereça bastante tempo para a vida pessoal e possibilidade de um sentido de realização pessoal.

As regras da organização realmente existem. Contudo, é possível completar tarefas no seu caminho que provêm do acordo com a política da organização. Os conflitos são tolerados mas é preferível não existirem.

Os directores consultam regularmente os empregados envolvidos antes de tomarem decisões. Se os empregados discordam com os seus superiores acerca de certas coisas eles não têm medo de tornar isso claro para eles.

4- Indique em que medida a descrição se assemelha com a sua organização.

Nada Totalmente

5- Gostaria de trabalhar numa organização como a descrita?

Absolutamente nada Totalmente

ORGANIZAÇÃO BELGA

Salário e promoção são importantes para os membros. Contudo, boas relações com colegas são importantes também. Os empregados estão moralmente fortemente envolvidos com a organização, o seu envolvimento é primariamente calculado.

Os empregados gostam de ter um emprego que lhes ofereça bastante tempo para a vida pessoal e possibilidade de um sentido de realização pessoal.

Dentro da organização existe uma forte preferência para pedidos e instruções claras. Os conflitos são vistos como assustadores.

Os directores muitas vezes tomam decisões sem consultar os empregados e mais tarde não discordarão demasiado rapidamente das opiniões dos seus superiores.

4- Indique em que medida a descrição se assemelha com a sua organização.

Nada Totalmente

5- Gostaria de trabalhar numa organização como a descrita?

Absolutamente nada Totalmente

ORGANIZAÇÃO ALEMÃ

Promoção e salário são importantes para os membros da organização, mais importantes que as boas relações com os colegas.

Os empregados estão em termos morais fortemente envolvidos com a organização e o seu ambiente é primariamente calculado. Os empregados gostam de ter um emprego que lhes ofereça bastante tempo para a vida pessoal e possibilidade para um sentido pessoal de realização.

As regras da organização realmente existem. Contudo, é possível completar tarefas à sua própria maneira, o que está de acordo com a política organizacional. Os conflitos são tolerados, mas é preferível não lidar com eles.

Os directores consultam regularmente os empregados envolvidos antes de tomarem decisões. Se os empregados discordam com os seus superiores acerca de certos casos, eles não tem medo de lhes tornar isso claro.

4- Indique em que medida a descrição se assemelha com a sua organização.

Nada Totalmente

5- Gostaria de trabalhar numa organização como a acima descrita?

Absolutamente nada Totalmente

ORGANIZAÇÃO JAPONESA

Promoção e salários são muito importantes para os membros da organização. As boas relações com colegas são menos importantes. Embora os empregados estejam calculadamente envolvidos com as organizações, eles estão também moralmente envolvidos.

A vida no trabalho e a vida pessoal não estão separadas. Contudo, gostam de ter bastante tempo para a vida pessoal. Os empregados gostam de ter um sentido pessoal de realização, mas o trabalho serve os interesses da organização.

Dentro da organização existe uma forte preferência por pedidos e instruções claras. Os conflitos são vistos como assustadores. Os directores tomam decisões sem consultar os seus empregados e mais tarde não discordarão demasiado depressa da opinião dos seus superiores.

4- Indique em que medida a descrição se assemelha com a sua organização.

Nada Totalmente

5- Gostaria de trabalhar numa organização como a acima descrita?

Absolutamente nada Totalmente

PARTE – B

I – TOMADAS DE DECISÃO

Finalmente, cinco séries de afirmações que dizem respeito às organizações apresentadas anteriormente. Primeiro, pedimos-lhe para indicar qual destas situações se aplica às organizações Portuguesas, tal como você as conhece. Depois, pedimos para escolher a afirmação que reflecte melhor a situação que prefere.

a)- A tomada de decisão dentro da organização têm sempre lugar depois de consultar os empregados envolvidos.

b)- Os directores consultam regularmente os seus empregados antes de tomarem as suas decisões.

c)- Quando as decisões estão a ser tomadas, os empregados podem expressar a sua opinião.

d)- Os empregados tem uma pequena oportunidade de expressar a sua opinião no que diz respeito a decisões importantes.

e)- Todas as decisões são tomadas pelo topo da organização.

Qual das situações se aplica mais às organizações Portuguesas que conhece? Complete pondo um círculo à volta da letra apropriada.

a)

b)

c)

d)

e)

Qual das situações é da sua preferência? Complete pondo um círculo à volta da letra apropriada.

a)

b)

c)

d)

e)

II – AS REGRAS DA ORGANIZAÇÃO

a) Em matéria de regras de organização os empregados trabalham autonomamente.

b) Existem regras bastante estritas que podem ser quebradas, se necessário. Adere-se só às regras gerais de comportamento.

c)- Existem regras claras na organização. Contudo, é possível completar tarefas à sua própria maneira prevendo que estão de acordo com a política da organização.

d)- Dentro das organizações existem instruções claras que têm que ser seguidas.

e)- As regras da organização são muito estritas e tem de ser rigorosamente respeitadas.

Qual das situações anteriores se aplica mais às Organizações Portuguesas que conhece? Complete pondo um círculo à volta da letra apropriada.

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

III – QUAL DAS SITUAÇÕES MAIS GOSTA?

a)- O trabalho e a vida pessoal estão fortemente separados. Gosta de fazer o trabalho que serve o interesse da organização.

b)- Embora o trabalho e a vida pessoal estejam interligados, os empregados apreciam um certo grau de privacidade. O seu comportamento é muito orientado em relação aos interesses da organização.

c)- Os empregados querem um considerável grau de privacidade. Eles perseguem os seus próprios interesses mas não provocando custos na organização.

d)- Trabalho e vida pessoal estão separados em grande extensão. Empregados perseguem os seus próprios interesses que para a organização é de menor importância.

e)- Trabalho e vida pessoal estão estritamente separados. Os empregados só perseguem os seus próprios interesses.

Qual das situações anteriores concorre mais com a sua preferência? Complete colocando um círculo na letra apropriada.

- a)-
- b)-
- c)-
- d)-
- e)-

Qual das situações se aplica às organizações portuguesas que conhece? Complete com um círculo na letra apropriada.

- a)-
- b)-
- c)-
- d)-
- e)-

IV – CARREIRA

a)-Os empregados estão muito orientados para a carreira; boas relações com os colegas são menos importantes.

b)-Fazer uma carreira é importante, até mais importante do que as boas relações com colegas.

c)-Fazer uma carreira é importante. Contudo, isto não pode prejudicar as boas relações com colegas.

d)-Fazer uma carreira é menos importante do que as boas relações com os colegas.

e)-Ter boas relações com os colegas é altamente importante, fazendo a carreira jogar um forte papel.

Qual a afirmação anterior que se aplica às organizações portuguesas que conhece? Complete com um círculo na letra apropriada.

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

Qual a afirmação que é da sua preferência? Complete pondo um círculo na letra apropriada.

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

AGRADECEMOS A SUA COOPERAÇÃO NESTE QUESTIONÁRIO