

DM.
SOSK.1

1995/96

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA**

Jitka Sošková

PERCEPÇÕES DAS DIFERENÇAS CULTURAIS

*Estudo da Interacção Trans-Cultural no Topo de 13
Empresas Multinacionais em Portugal*

ORIENTADOR: Prof. Doutor Jorge Correia Jesuino
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
SEMINÁRIO DE MONOGRAFIA DIRIGIDO POR: Prof. Doutor Marc Scholten
Instituto Superior de Psicologia Aplicada



Centro de Documentação do I.S.P.A.

Tel. 886 31 84

Reg. 10050

*Greetings! I am pleased
to see that we are different.
May we together become greater
than the sum of both of us.*

Vulcan Greeting

(Star Trek)

Agradecimentos

Ao Prof. Doutor Jorge Correia Jesuíno pela orientação, aconselhamentos nas leituras e pelo contributo para o meu entendimento da área investigada.

Ao Mestre Fernando de Sousa pelas críticas e rigor técnico, entendimento do tema do estudo, apoio estatístico, leituras cansativas, apoio humano e amizade (e os almoços).

Ao Prof. Doutor Marc Scholten pelo rigor científico, críticas e comentários valiosos.

Ao meu marido e filha pela grande paciência, apoio e amor.

A todos os gestores portugueses e estrangeiros pela sua disponibilidade e colaboração na realização das entrevistas e, pela paciência na espera dos relatórios com os resultados.

A minha amiga Isabel Heitor pelas leituras e lições de português.

A D. Isabel Bernardes pelas rigorosas correcções linguísticas.

Resumo

O elevado nível de internacionalização da economia portuguesa implica que numerosas empresas multinacionais estejam a operar em Portugal. Neste estudo analisa-se a influência das diferenças culturais na colaboração entre os gestores portugueses e estrangeiros.

A nossa investigação é estimulada pelos resultados recentes dos estudos de comportamento organizacional trans-cultural, nos quais foi criticado o paradigma universalístico ou de convergência e atacada a adequação das práticas de gestão, prevalentemente americanas a outros países. Os resultados de Hofstede (1981) e outras teorias das diferenças culturais, bem como os estudos específicos sobre a cultura portuguesa sugerem as possíveis características da cultura nacional portuguesa.

O objectivo deste estudo é analisar as percepções recíprocas das diferenças culturais, entre o gestor estrangeiro e os seus subordinados portugueses nos Management Teams (MT) das 13 empresas multinacionais em Portugal, combinando a perspectiva *etic* (subjectiva, do ponto da vista do membro do grupo estudado) e *emic* (comparação mais objectiva de vários grupos como eles parecem do ponto da vista de um forasteiro). Foram conduzidas entrevistas qualitativas com 57 membros de MT, dos quais 21 são gestores estrangeiros de diferentes nacionalidades e áreas de actividades. O instrumento combina a técnica da resposta livre com a parte da entrevista semi-estruturada, onde são verificadas as características das dimensões culturais derivadas do modelo de Hofstede (1981) e Hampden-Turner e Trompenaar (1993). Obtivemos dois grupos de avaliações principais sobre os traços da cultura portuguesa, relacionados com a gestão e trabalho: os dos portugueses e os dos estrangeiros.

Na elaboração dos resultados foi combinada a abordagem qualitativa com a análise quantitativa das categorias. Com a ajuda de Multidimensional Scaling (MDS) as percepções das diferenças culturais foram organizadas num espaço bi-dimensional, onde a dimensão de

Orientação indica *o que* está resolvido - a relação ou a tarefa e, a dimensão de Dinamismo indica *como* está resolvido - no caso português, devido a uma decisão impulsiva, emotiva, ou por evitamento de responsabilidade e referência ao poder superior. Com base nos resultados de MDS e nos conhecimentos teóricos foram detectados quatro grupos principais de categorias: o Colectivismo, Perspectiva Temporal Presente, Relacionamento e Defensividade. As características do Colectivismo correspondem às descritas por Hofstede (1991), Triandis (1994) e outros, as características da Perspectiva Temporal Presente assemelham-se com as propostas por Jones (1988). O Relacionamento e Defensividade têm especificidades que parecem ser idiossincráticas para a cultura portuguesa.

Verificam-se diferenças significativas nas avaliações destes quatro factores entre as percepções auto e hetero. Os estrangeiros referem-se mais frequentemente ao Colectivismo e Defensividade e os portugueses têm scores elevados nas características de Relacionamento e Perspectiva Temporal Presente. Com excepção do Relacionamento, a maioria das características é considerada pelas duas partes como desvantagem para a eficácia da gestão e do trabalho, no entanto, a avaliação final dos estrangeiros sobre trabalhar com os portugueses é positiva.

Os estrangeiros que trabalham em Portugal há menos de um ano mostraram avaliações mais radicais, restritas quase exclusivamente às consequências negativas do Colectivismo e Defensividade. Os portugueses que trabalham nas filiais das grandes empresas multinacionais, onde é imposta uma cultura organizacional universal, salientaram as desvantagens da Perspectiva Temporal Presente mais do que os outros sujeitos portugueses, que trabalham nas empresas estrangeiras onde as características da cultura nacional portuguesa são toleradas.

Na análise qualitativa são apresentadas as experiências com várias técnicas de gestão e analisadas as percepções das relações de causalidade entre a cultura nacional e as práticas de

gestão. Responsabilização, participação, delegação, trabalho de equipa, avaliação de desempenho, gestão de tempo e trabalho com objectivos futuros, são as práticas que, segundo os entrevistados, não são congruentes com as características da cultura nacional portuguesa e precisam mais formação, estimulação, supervisão e tempo para funcionar bem.

Os resultados permitem perceber melhor os prós e os contras de trabalhar em Portugal e podem servir como informação prática para os gestores estrangeiros, oferecendo, simultaneamente, um ponto de vista mais objectivo acerca da cultura portuguesa, facilitando assim o ajustamento e a compreensão mútua de ambas as partes.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	11
Cultura	16
O Conceito de Cultura	16
Proposições Básicas da Investigação Trans-Cultural	20
As Diferenças Entre Culturas	22
Níveis de Análise	23
Elementos da Cultura	26
Cultura, Valores e Comportamentos	26
Estudo Clássico de Hofstede	27
Outros Estudos dos Valores Culturais	29
Cultura e Cognição	35
Cultura e Tempo	37
Cultura e Espaço	40
Cultura e Comunicação	40
Agrupamento dos Países	43
Mudança Social e Cultural/Modernidade	44
Características de Cultura Nacional Portuguesa	46
Estudos Sobre Portugal	46
Estudo Antropológico	49
Resultados de Hofstede para Portugal	52
Estudos Focalizados ao Ambiente do Trabalho	53
Influência da Cultura Nacional no Ambiente do Trabalho	55
Cultura Nacional e Organizacional	55
Congruência Entre a Cultura Nacional e as Técnicas de Gestão	56
Implicações do Modelo de Hofstede para o Ambiente do Trabalho	57
Modelo de Hampden-Turner e Trompenaar	60
Interação Trans-cultural nas Empresas Multinacionais	62
O Choque Cultural	62
Ajustamento Cultural	63
Formação das Impressões na Interação Trans-cultural	64
Estereótipos Culturais	66
Objectivos do Estudo	69
Questões Metodológicas na Investigação Trans-cultural	70
Perguntas de Investigação	73
Definição das Variáveis	73
MÉTODOS	75
Sujeitos	76
Instrumento	79
Procedimento	80
Processo de Escolha das Empresas e dos Sujeitos	80
Processo da Entrevista	81
Categorização dos Dados	83
RESULTADOS	87

A Abordagem "Free response" 88
A Análise das Dimensões..... 103
A Abordagem Qualitativa 110
 Tomada de Decisão 110
 Factor de Defensividade..... 111
 Factor de Colectivismo 114
 Factor de Orientação Temporal Presente..... 117
 Factor de Relacionamento..... 121
 Outros 124
 Contribuição dos Estrangeiros 125
DISCUSSÃO..... 126

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 143

ANEXOS

ANEXO A: Instrumento de entrevista 149
ANEXO B: Citações das entrevistas..... 159

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: A equivalência dos factores de Hofstede e CCC	30
Tabela 2: Relações possíveis entre as teorias de Hofstede, Fiske e Schwartz.....	34
Tabela 3: As implicações do Colectivismo ou Individualismo no ambiente do trabalho.....	58
Tabela 4: As implicações da Feminilidade ou Masculinidade no ambiente do trabalho.....	58
Tabela 5: As implicações da Baixa ou Alta Distância de Poder no ambiente do trabalho.....	59
Tabela 6: As implicações de Evitamento de Incerteza Fraco ou Forte no ambiente do trabalho.....	59
Tabela 7: Descrição de amostra - dados demográficos.....	76
Tabela 8: Descrição de amostra - tamanho das empresas.....	78
Tabela 9: O Codebook A.....	84
Tabela 10: Codebook B.....	86
Tabela 11: Percentagens dos Sujeitos que Utilisaram a Categoria.....	89
Tabela 12: Médias obtidas por portugueses e estrangeiros nos factores principais e respectivo valor do teste t	99
Tabela 13: Médias obtidas por três tipos de empresas nos factores principais e respectivo valor do F	100
Tabela 14: Médias obtidas nos factores principais por diferentes durações da experiência dos estrangeiros em Portugal e respectivo valor do F	101
Tabela 15: Médias obtidas nos factores principais por estrangeiros agrupados em clusters segundo a nacionalidade.....	102
Tabela 16: Análise das ocorrências das categorias nas respostas DC2 - Análise das dimensões.....	105

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os desafios à competitividade de Portugal segundo os líderes de opinião.	12
Figura 2: Três níveis de programação mental do ser humano.	18
Figura 3: O modelo de Poortinga de transmissão genética e cultural	19
Figura 4: As manifestações da cultura nos diferentes níveis	23
Figura 5: Dimensões básicas dos valores culturais de Schwartz.....	32
Figura 6: A comunicação e o ruído cultural.	41
Figura 7: A natureza das diferenças culturais.	56
Figura 8: A curva de aculturação.....	63
Figura 9: A estrutura das variáveis.....	74
Figura 10: Agrupamento das categorias resultante da cluster analysis.	93
Figura 11: O gráfico final de MDS para as percepções auto e hetero.	94
Figura 12: Os factores principais das percepções auto e hetero.	94
Figura 13: O gráfico MDS das heteroavaliações dos portugueses pelos estrangeiros.	97
Figura 14: As heteroavaliações - factores principais.....	97
Figura 15: Gráfico MDS das auto-avaliações dos portugueses.....	98
Figura 16: As auto-avaliações - factores principais.	98
Figura 17: As dimensões culturais avaliadas pelos portugueses.	107
Figura 18: As dimensões culturais avaliadas pelos estrangeiros.	107
Figura 19: As dimensões culturais avaliadas pelos sujeitos de nacionalidade dupla.	107
Figura 20: As percepções das causas da decisão impulsiva.....	111
Figura 21: As percepções das causas e consequências da defensividade.	112
Figura 22: As percepções sobre o pessimismo.	113
Figura 23: As percepções sobre cooperação - não cooperação.....	114
Figura 24. Resumo das percepções de causalidade sobre planeamento.	118
Figura 25: Percepções de causalidade sobre estabelecimento das prioridades.	119
Figura 26: Percepções das causas e consequências de soluções improvisadas.....	120
Figura 27: As percepções sobre o “individualismo”.	122
Figura 28: As percepções sobre de falta de vontade de trabalho em equipa.	122
Figura 29: As percepções sobre a facilidade de motivar e atingir resultados.	124

INTRODUÇÃO

O objectivo deste estudo é analisar as percepções das diferenças nos estilos de gestão e trabalho entre gestores estrangeiros e portugueses, analisadas no ambiente das empresas multinacionais em Portugal.

Michael Porter realizou em 1993 uma análise da competitividade de Portugal. Uma parte deste estudo foi a análise dos desafios à competitividade portuguesa, feita com base nas entrevistas com os líderes de opinião (Figura 1). Resultou deste estudo que o factor com maior peso era a Fraca Formação e Educação. A seguir, foram mencionados factores de Governo Pouco Eficiente e Pontos Fracos de Estrutura, factores relativamente fáceis de

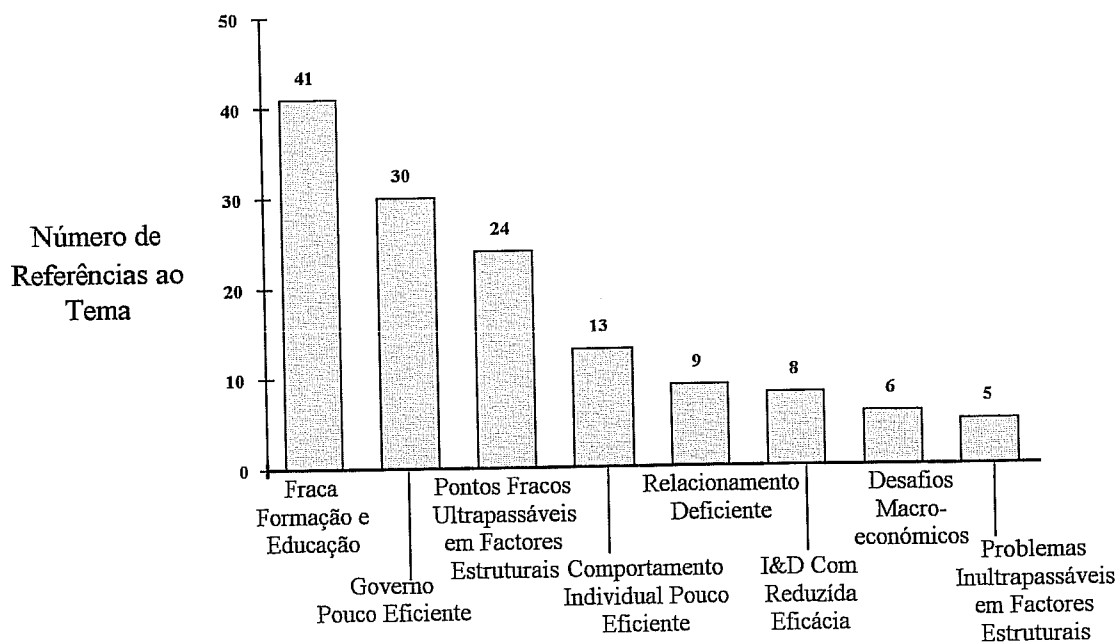


Figura 1: Os desafios à competitividade de Portugal segundo os líderes de opinião.

Nota: Adaptado de "Construir as Vantagens Competitivas de Portugal", p. 17, de M.Porter, 1994.

mudar e ultrapassar. O quarto lugar, segundo o número de referências, é ocupado pelo tema do Comportamento Individual Pouco Eficiente. Michael Porter ficou por aqui, não

analisou em pormenor, o que se pretende dizer com “comportamento individual português pouco eficiente”, deixando assim um desafio para este estudo.

Um outro documento sobre a competitividade de Portugal: O World Competitiveness Report 1995, comparou as 49 mais fortes economias mundiais. Indicou que Portugal caiu três lugares - de 28.º lugar no ano de 1994 para o 31.º lugar em 1995. No mesmo relatório, o nível de internacionalização é relativamente mais elevado - 27.ª posição. As empresas multinacionais, segundo o Primeiro Ministro Eng.º António Guterres, confirmado pelas mesmas, têm bons resultados e, geralmente, estão a atingir maior produtividade em Portugal em comparação com as mesmas operações nos outros países. Se o relatório de competitividade de Portugal fosse baseado nas empresas multinacionais, provavelmente o resultado seria significativamente melhor para Portugal.

Nas empresas multinacionais, a gestão e o comportamento individual típico português são influenciados por gestores estrangeiros e combinados com estilos importados da companhia materna. Um gestor português e um gestor inglês nasceram, foram educados e viveram muitos anos dentro de dois grupos linguístico-culturais diferentes. Podem mostrar estilos de gestão, comportamentos e modos de trabalhar diferentes resultantes de diferentes comportamentos e cognições sociais.

Cada pessoa tem os seus padrões de pensar, sentir e agir. Estes padrões são, por um lado determinados geneticamente (Lumsden & Wilson, 1982) e, por outro aprendidos no processo de socialização (e.g., Hofstede, 1991). Hofstede chama-lhes o “software of the mind”. O software of mind é compartilhado entre pessoas do mesmo grupo linguístico-cultural. Assim, Hofstede define a cultura como “uma programação da mente colectiva que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas do outro.”

Dentro de uma cultura nacional, os valores básicos compartilhados são inconscientes. As pessoas que vivem nesta cultura tomam as suas crenças culturais básicas como inquestionáveis, nunca imaginando que alguém possa achar maus ou anormais os hábitos, comportamentos e normas da sua sociedade. Ao conhecer apenas uma cultura, uma pessoa pode imaginar sómente uma única maneira para atingir certo fim, isto é, aquela maneira considerada correcta ou normal dentro desta cultura. Só na confrontação com outras culturas as pessoas descobrem “outras maneiras”. Muitas vezes, esta descoberta é acompanhada com o tal chamado choque de culturas (culture shock). O choque de culturas provoca stress, causado pelo “terramoto” dos valores básicos da pessoa e elevado nível de incerteza no novo ambiente físico e social, combinado com a incerteza na comunicação.

Como exemplo de que uma adaptação a uma nova cultura não é fácil, podem servir os estudos do Cross-Culture Management sobre ajustamento dos gestores estrangeiros noutra país. Muitos gestores, com imenso êxito no seu país, falham quando postos a trabalhar no estrangeiro perante uma cultura nacional diferente. Certas características de personalidade do gestor podem criar vantagem ou desvantagem ao ajustamento às outras culturas. Também é evidente que certas técnicas de gestão “importadas” e “plantadas” numa cultura nacional diferente não funcionam bem.

Superado o choque, o encontro com uma outra cultura pode enriquecer a pessoa. Pode esclarecer que, por exemplo, um Gestor americano ou português têm o mesmo objectivo, tal como alta qualidade dum produto ou diminuição dos custos operacionais, mas cada um toma um caminho diferente para lá chegar. Perceber as diferenças culturais no topo das empresas multinacionais, aumenta a aceitação mútua. Ao mesmo tempo, permite utilizar as vantagens do estilo de gestão, modo de pensar e resolver os problemas de cada um. Uma boa explicação e

aceitação das diferenças culturais pode alargar os horizontes do pensamento na procura das soluções mais efectivas.

A palavra cultura pode ser atribuída também às organizações. O tema das culturas organizacionais está muito na moda recentemente. A cultura organizacional é uma cultura do grupo de pessoas dentro da empresa. Tem muitos fenómenos *per si* e, principalmente, descreve-se através da análise das práticas diárias compartilhadas. Os líderes da empresa têm o crédito de ter maior influência na criação e desenvolvimento da cultura organizacional.

O topo das empresas multinacionais apresenta um ambiente interessante com várias facetas. Será um “melting pot” da cultura organizacional própria e da companhia materna, um ponto de encontro dos estilos de gestão dos gestores estrangeiros expatriados com os dos gestores nacionais. Na sua colaboração poder-se-á detectar a influência dos valores da cultura nacional de cada um. Será que os gestores de topo estão a ver e sentir estas diferenças no ambiente do trabalho? Que aspectos da cultura nacional são considerados como vantagem e quais serão considerados como desvantagem para a eficácia da gestão? Porquê? Como estão os estrangeiros e os portugueses a ajustar-se uns aos outros? Estão a aproveitar estas diferenças para aprenderem mutuamente ou vamos encontrar um ambiente conflituoso de choque de culturas? Ou será que no final a cultura organizacional resultante é tão forte e prevacente que as pessoas envolvidas não estão conscientes das diferenças culturais?

O estudo analisará o ambiente específico do topo das multinacionais em Portugal, com o objectivo de perceber o tipo e o impacto das diferenças culturais, os seus significados para práticas e eficácia da gestão. Espera-se que, com base neste confronto entre culturas, se obterão algumas características da cultura portuguesa que são significativas para o ambiente do trabalho e gestão. O carácter exploratório desta abordagem justifica a utilização da entrevista qualitativa como instrumento.

Nos capítulos seguintes, o primeiro objectivo será definir e compreender o conceito da cultura, afim de perceber a origem das diferenças observáveis entre as duas culturas. É preciso ter em mente que, para falar de uma cultura, temos sempre que nos referir a certo grupo ou categoria de pessoas e a certo nível de análise.

A seguir vamos analisar como a cultura se exprime nos valores e na cognição das pessoas dentro de determinado grupo cultural nacional.

O capítulo seguinte continua com a focalização na cultura portuguesa, revendo os estudos e opiniões sobre as características da cultura nacional portuguesa.

Depois vamos passar pelo nível mais prático - se conseguimos descrever uma certa cultura nacional, quais são então as consequências desta no ambiente do trabalho. Neste sentido, vamos referir os dois modelos mais importantes: o modelo de Hofstede e o de Hampden-Turner e Trompenaar (1993).

No final, abordamos as dificuldades de ajustamento cultural e explicamos como os gestores em contacto vão formando impressões um sobre o outro na interacção transcultural.

Como a investigação na área das ciências transculturais tem a sua especificidade, considerámos necessário abordar este tema num capítulo separado, antes da formulação das perguntas de investigação e definição das variáveis.

Cultura

O Conceito de Cultura

Os efeitos da cultura no comportamento social e cognição social são estudados pela ciência social trans-cultural. A ciência social trans-cultural é muito interdisciplinar. Abrange as áreas da psicologia, tal como antropologia, sociologia, economia, gestão, religião, filosofia e ciências políticas.

Por esta razão, as definições de cultura são muitas. Já mencionámos a definição de Geert Hofstede (1991): Cultura é uma programação da mente colectiva que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas do outro. Gudykunst (1994), com base na teoria de Roger Keesing, explica que a cultura é a nossa versão do “jogo, que é jogado” (“game being played”) na nossa sociedade. Normalmente, não estamos muito conscientes das regras do jogo, mas comportamo-nos como se houvesse um acordo geral sobre as regras. O conceito de cultura está claramente interligado com a comunicação. Hall (1959) e alguns linguistas até igualam a cultura com a comunicação. Podemos encontrar definições como “aquela parte do meio envolvente criada pelos humanos” (“the man-made part of environment”) de Segall, Dasen, Berry, e Poortinga (1990), ou “um sistema de significados organizado que os membros de uma cultura atribuem às pessoas e objectos que a criam” (“an organised system of meanings which members of that culture attribute to persons and objects which make up the culture.”), ver Rohner (1984). De Cieri e Dowling (1995) concluem que a visão dominante sobre a cultura são: “os valores, normas, crenças e hábitos que um indivíduo tem em comum com os membros de uma unidade social ou de um grupo.” (p.129).

Concluimos que a cultura tem a ver com aquilo que é específico e partilhado por um grupo ou categoria de pessoas. Schein (1985), debruçando-se nas culturas organizacionais, refere as duas tarefas principais de qualquer grupo: a adaptação externa e a integração interna. Analisando como o grupo está a resolver estas tarefas, podia dar uma ideia do “conteúdo” da cultura deste grupo.

Aparentemente, cada definição reflecte uma perspectiva e a metodologia preferida do investigador. A falta de um consenso claro sobre a definição de cultura é criticada por muitos investigadores como um obstáculo para operacionalizar este conceito (ver, por exemplo, De Cieri & Dowling, 1995, ou Tayeb, 1994)

É preciso separar os conceitos de cultura, personalidade e natureza humana (ver Figura 2). A natureza humana é aquilo que todos os seres humanos têm em comum. É inata e transmitida pelos genes. Determina o funcionamento humano físico e psíquico básico, como por exemplo, os sentimentos de medo, raiva, amor, alegria. Mas o modo de expressar estes sentimentos na interação social já é modificado pela cultura. Por outro lado, a personalidade humana é aquilo que é único em cada ser humano, os programas mentais que não são compartilhados com nenhum outro. É parcialmente inata, mas influenciada pelas experiências da pessoa, portanto, em parte aprendida. A cultura são os programas mentais que a pessoa tem em comum só com algumas pessoas pertencentes ao mesmo grupo ou categoria de pessoas.



Figura 2: Três níveis de programação mental do ser humano.

Nota: Adaptado de "Culture's Consequences", p.6, de G.Hofstede, 1991.

Outros autores, como por exemplo Gudykunst (1994), utilizam, em vez de termos natureza humana, cultura e personalidade, os termos de identidade humana, identidade social, identidade pessoal.

A proporção de genética e a aprendizagem social na determinação dos traços culturais está sob discussão. Hofstede, como ilustrado na Figura 2, toma a posição humanista de a cultura ser puramente aprendida. Esta filosofia de negação da influência genética nasceu como uma reacção extrema depois da rejeição das teorias racistas durante a 2ª. Guerra Mundial. Por exemplo, Poortinga (1990) sugere que os aspectos fisiológicos e perceptuais do comportamento humano são mais universais e transmitidos sobretudo geneticamente, embora as áreas da personalidade e comportamento social sejam mais específicas da cultura e tenham maior influência da aprendizagem do que da genética, ver Figura 3. Um exemplo de uma posição extrema a favor da transmissão genética é a da sociobiologia, ver por exemplo Lumsden e Wilson (1982).

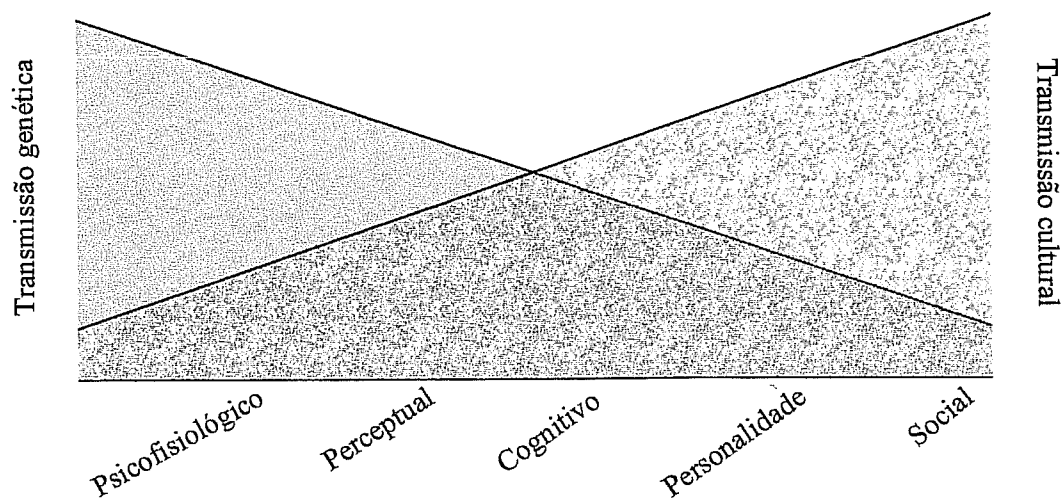


Figura 3: O modelo de Poortinga de transmissão genética e cultural

Nota: Adaptado de "Social Psychology Across Cultures", p.72, de P.B.Smith and M.H.Bond, 1993.

A cultura pode clarificar a relação entre a situação e o comportamento. Smith e Bond (1993) discutiram que, se disséssemos que a cultura pode explicar o comportamento, criaríamos uma tautologia. No entanto, podemos sugerir que, um certo valor básico da cultura, como seja o Individualismo, pode explicar certos comportamentos dentro de um grupo de pessoas, ou ainda melhor, pode explicar os significados dos comportamentos dos membros deste grupo. Temos que distinguir entre os processos e o conteúdo. Em duas culturas diferentes, os processos podem ser os mesmos, mas o conteúdo, o significado será diferente (Triandis, 1994). Explicando os pesos dados às características da situação, podemos identificar os “síndromes culturais”. Os síndromes culturais podem ser definidos como os padrões das crenças, atitudes, normas, valores e características do conceito do self (“self-concept”), associados com uma região linguístico-cultural (Triandis, 1994).

Proposições Básicas da Investigação Trans-Cultural

Os estudos de psicologia social até os anos 70-80 foram feitos na sua maioria nos Estados Unidos. A população estudada estava concentrada numa área geográfica restrita e culturalmente homogénea (na classificação de Hofstede, com alto Individualismo e relativamente reduzida Distância de Poder, como veremos nos capítulos seguintes). Um dos traços da cultura Norte Americana é o universalismo (ver por exemplo Hampden-Turner e Teompenaar, 1993), o que implica uma forte tendência para a procura da “verdade universal”. Portanto, aquilo que foi encontrado bom, mau, verdadeiro ou falso nos Estados Unidos, automaticamente passou a ser visto universalmente como bom, mau, verdadeiro ou falso por todos os seres humanos. O facto da dominância no desenvolvimento da ciência juntamente com o tamanho e sucesso da economia Norte Americana deu ainda mais crédito às teorias universalistas americanas da psicologia social e organizacional. Assim, foi criado o paradigma que, os princípios da psicologia social e organizacional são universais e, por isso, também os

comportamentos e as práticas organizacionais iriam convergir. O impacto da cultura e a divergência das “verdades” ligada com ela foram subestimados. A falta de sucesso em reaplicações dos estudos da psicologia social e organizacional, bem como problemas com aplicações das técnicas de gestão e práticas organizacionais nas outras culturas já evidenciaram a existência de um “dinossauro paroquial” (o termo emprestado do Boyacigiller & Adler, 1991) americano. O progresso da ciência trans-cultural conseguiu dar indicações sobre os modos em que a variação cultural dos comportamentos aponta as verdadeiras universalidades que não são tão imediatamente evidentes.

Óbvio, há comportamentos sociais humanos universais, comuns a todos os seres humanos. Os estudos que investigam estas universalidades chamam-se *etic analyses*. Uma perspectiva *etic* é uma perspectiva de um outsider - de fora do grupo estudado. Está a examinar muitas culturas, comparando-as com base nos critérios absolutos ou universais.

Os estudos dos comportamentos sociais, influenciados pela cultura do grupo, chamam-se *emic analysis*. Uma perspectiva “*emic*” é uma perspectiva de um “insider”, ou seja, de um membro do grupo estudado. Estes estudos normalmente examinam uma cultura só com base nos critérios internos do grupo.

Os termos *etic* e *emic* foram adoptados das palavras “fon-etic” e “fon-emic”, termos utilizados pelas ciências linguísticas. A distinção entre a análise *etic* e *emic* é discutida, por exemplo, por Segall, Dasen, Berry, e Poortinga, 1990. Os dois conceitos são complementares, uma cultura podia ser analisada na perspectiva *etic* (por exemplo, a teoria de Hofstede), tal como *emic* (por exemplo, uma abordagem de etnociência). Por exemplo, uma tentativa de aplicar um modelo teórico ou instrumento Norte Americano em Portugal, sem considerar o *emic* da cultura portuguesa, chama-se uma abordagem *etic* imposta.

As Diferenças Entre Culturas

As diferenças entre culturas manifestam-se e investigam-se de maneiras diferentes. Podia-se falar do conjunto compartilhado dos comportamentos, percepções, expectativas, símbolos, crenças, valores, atitudes, sensações ou modelos mentais. Já falámos sobre Programas Mentais de Hofstede e Síndromes Culturais de Triandis. Num único livro, Individualism and Collectivism de Kim et al., (1994), dependendo dos vários autores, podemos encontrar os seguintes termos: Atributos Definidores (“defining attributes”) de Triandis, Componentes (“components”) de Ho e Chiu, Características (“features”), Dimensões de Valores de Schwartz, Sistemas de Valores, Crenças/Atitudes e Comportamentos do Cha, ou Antecedentes e Consequências (“antecedents and consequences”) de Yamaguchi. Hofstede (1991), utilizou o termo Dimensões e ilustra estas dimensões com Fenómenos ou Tipologias.

Para perceber esta aparente falta de consenso, é preciso ver estes conceitos básicos de uma forma organizada, como propõe, por exemplo, Hofstede. Organizou os símbolos, heróis, rituais e valores num diagrama como camadas de cebola (ver Figura 4). Na superfície estão os símbolos mais profundos, os heróis, os rituais e no centro, no núcleo, ficam os valores. No diagrama de Hofstede (1991), os símbolos, heróis e rituais são resumidos como práticas. As Práticas são visíveis e podem ser descritas e quantificadas pelo observador externo. Mas o significado cultural, o conteúdo, na formulação de Triandis acima mencionado, só pode ser compreendido e explicado por um “insider” - observador interno.

Para descrever as diferenças entre culturas de uma maneira compreensível, Hofstede, com base no estudo empírico, definiu cinco dimensões da cultura. As dimensões têm a ver com dois extremos de certos valores básicos (“core values”). Podem ser imaginadas como um par de valores opostos organizados num eixo. Cada dimensão representa um contínuo com dois extremos, por exemplo Individualismo - Colectivismo ou Masculinidade - Feminilidade.

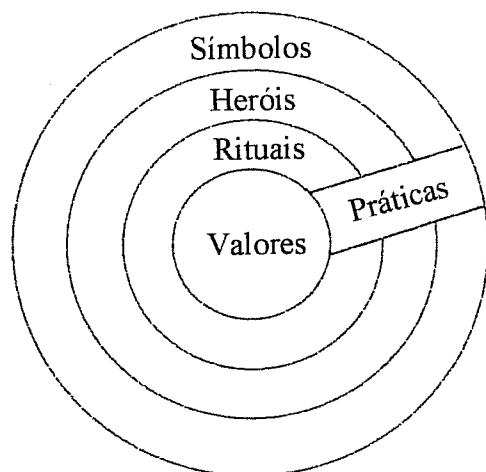


Figura 4: As manifestações da cultura nos diferentes níveis.

Nota: Adaptado de "Culture's Consequences", p.9, de G.Hofstede, 1991.

As culturas nacionais são caracterizadas pelos scores obtidos em cada uma das cinco dimensões. Cada dimensão está a implicar um certo número de fenómenos da sociedade que têm tendência a ocorrer em combinações certas. No entanto, Hofstede menciona que em algumas sociedades podem encontrar-se fenómenos que divergem da tendência geral definida por ele.

A teoria de Hofstede é geralmente aceite como a base para estudos de ciência transcultural. Na sua Introdução em Kim et al. (1994), Hofstede explica que o modelo cinco-dimensional é útil porque discrimina diferentes tipos de influências culturais. No entanto, alguns traços culturais serão idiossincráticos para uma sociedade e não serão relacionados com nenhuma dimensão conhecida.

Tendo em conta estas possibilidades para descrever as diferenças culturais, optaremos pelo termo mais amplo - vamos na procura das *características* ("features") das culturas.

Níveis de Análise

Cada pessoa pertence a um número diferente de grupos ou categorias. Podia ser, por exemplo, o grupo linguístico-cultural a nível nacional, regional ou étnico, grupo de pessoas do género masculino ou feminino, de uma geração, de uma classe social ou o grupo das pessoas de uma organização do trabalho. Tal como Hofstede, Triandis e outros, vamos utilizar no nosso estudo o termo “nação” e cultura nacional, correndo o risco de generalizar e negligenciar a grande variedade das culturas que se pode encontrar dentro de uma nacionalidade.

Na análise dos síndromes culturais, os indivíduos conceptualizar-se-ão como pertencentes a culturas, grupos ou organizações diferentes. As medidas do nível cultural podem ser usadas para explicar a variação no nível cultural. No nível de análise individual existem características individuais que correspondem às características culturais. Para evitar a confusão entre estes dois níveis de análise, alguns autores, ver por exemplo Kim et al. (1994), sugerem utilizar termos diferentes. Por exemplo, o alocentrismo para descrever um membro da cultura Colectivista que assimila os valores colectivistas, e o idiocentrismo como característica dum membro da cultura Individualista, que assimila valores individualistas.

Hofstede (1984) acautela contra a assunção que quando duas culturas mostram diferenças, também dois indivíduos - membros destas duas culturas - vão diferir do mesmo modo. A este erro chama-se falácia ecológica. Salienta, que as características duma cultura são calculadas pela média das amostras representativas desta cultura. Os scores médios de Hofstede para um país não proporcionaram um preditor do comportamento de um indivíduo deste país, mas podem sim, predizer o comportamento de toda esta sociedade.

O investigador cometerá uma outra falácia - a falácia atomística (“reverse ecological fallacy”), se construisse os índices culturais baseados nas medidas do nível individual. “As

culturas são conjuntos e as suas lógicas internas não podem ser compreendidas em termos utilizados para a dinâmica da personalidade individual.” (Hofstede, 1984, p.25). O conjunto é mais do que a soma das partes. No entanto, os dois níveis - cultural e individual, estão inter-relacionados. Interaccionam através das estruturas sociais, como família, escola, organizações de trabalho, instituições do estado, normas e crenças. O indivíduo não é só um receptor das influências culturais, mas também é o arquitecto delas.

Debruçámos a nossa atenção sobre uma empresa como o grupo das pessoas que compartilham a mesma cultura organizacional. Esta cultura resultará de uma interacção das pessoas com as suas características individuais, a cultura nacional do país e os factores e contingências específicas para a organização. A relação entre a cultura nacional e organizacional será analisada pormenorizadamente no capítulo Influência da Cultura Nacional no Ambiente do Trabalho.

Acerca dos níveis de análise, os estudos de comportamento organizacional referem-se à perspectiva micro focalizada nos fenómenos psicológicos e à perspectiva macro das características socioeconómicas das organizações como conjuntos. Recentemente, salientou-se a necessidade de uma abordagem meso que integrasse o micro e o macro - o psicológico com o socioeconómico (DeCieri & Dowling, 1995). Incluiria os efeitos do contexto no comportamento individual e do grupo, tal como os paralelismos e descontinuidade dos processos comportamentais dos indivíduos, grupos e organizações. Estudaria as características organizacionais abstractas como rotinas e procedimentos e actividades como ciclos e acontecimentos.

Pretende-se desenvolver este estudo dentro do paradigma meso.

Elementos da Cultura

Cultura, Valores e Comportamentos

As diferenças entre culturas são bem explicadas através das diferenças entre os conjuntos dos valores, compartilhados dentro de um certo grupo ou categoria de pessoas. Os valores são definidos como “tendências gerais de preferir certos estatutos de coisas do que outros” (Hofstede, 1991) ou “declarações universais sobre o que consideramos desejável ou atractivo” (Smith & Bond, 1993), ou “objectivos desejáveis que variam na sua importância e servem como princípios que guiam as nossas vidas” (Schwartz, 1994). Os valores são difíceis de analisar. São aprendidos inconscientemente pelas crianças até à idade dos 10 anos, como crêem os psicólogos do desenvolvimento. Não podem ser observados pelos outsiders, nem discutidos pelos insiders, só inferidos da maneira como as pessoas actuam sobre circunstâncias diferentes. Os valores do nível cultural podem ser inferidos a partir dos produtos culturais, por exemplo, as histórias populares ou lendas. A relação entre atitudes e valores formulados, expressos por pessoas e o seu comportamento na vida prática não é do tipo causa e efeito. Mas mesmo assim, os vários questionários sobre valores dão informação sobre as diferenças entre grupos ou categorias dos respondentes.

Muitos investigadores escolhem o comportamento como base da sua investigação. O comportamento só não pode servir como indicação directa dos valores do indivíduo ou grupo, porque os valores normalmente não indicam como atingí-los. O comportamento é uma acção específica numa situação específica, observada num tempo (time) específico. No entanto, se estudarmos os significados e expectativas sobre certos comportamentos de determinado grupo cultural, já teremos uma indicação sobre os valores do grupo.

Estudo Clássico de Hofstede

O reconhecimento do efeito moderador da cultura estimulou a investigação das diferenças nos valores culturais. Foram desenvolvidas numerosas tipologias das culturas que variam segundo o tipo de valores no foco de interesse e a metodologia escolhida. Das teorias mais antigas, a de Kluckhohn e Stodtbeck (1961) é frequentemente referida.

Hofstede conseguiu definir as dimensões principais das culturas nacionais, medir e comparar os valores básicos das diferentes culturas, numa maneira simples e relativamente exaustiva. Partiu dos questionários, mas comparou os seus resultados com outros estudos de várias disciplinas. Assim, comparou as respostas das diversas fontes. Desta maneira, conseguiu inferir quais são os valores básicos da cultura. De facto, utilizou a metodologia de “triangulação”: Quando não é possível medir um constructo directamente, recorre-se a outras abordagens, o mais variadas possíveis carregadas com erros diferentes. No caso de Hofstede, a convergência dos resultados dos vários estudos com os resultados da análise factorial das respostas do seu questionário confirmou a validade da sua inferência.

Hofstede analisou respostas de 117 000 questionários sobre o moral de uma grande companhia multinacional Americana. Os questionários foram administrados duas vezes - em 1967 e 1973. Os itens cobriram vários aspectos das relações no trabalho e, originalmente não eram conceptualizados por destinos científicos. Depois dos procedimentos estatísticos para corrigir as diferenças entre as amostras nacionais em idade, género e função profissional, Hofstede calculou as médias para 40 países (mais tarde alargado para 53 países ou grupos regionais). Uma análise factorial destas médias mostrou que é possível classificar os países com ajuda de quatro dimensões: Distância de Poder, Evitamento de Incerteza, Individualismo - Colectivismo e Masculinidade - Feminilidade. Mais tarde aumentou a sua amostra para 50 países e 3 regiões.

A dimensão cultural de Distância do Poder é explicada por Hofstede como o grau de aceitação da distribuição do poder desigual na sociedade. Tem a ver com as relações entre pessoas com estatuto diferente, por exemplo, os superiores e os subordinados numa empresa. Nas sociedades com elevada Distância do Poder as desigualdades entre as pessoas são esperadas e desejadas, as pessoas que não têm poder são dependentes das pessoas que o detêm. Nas organizações, a hierarquia reflecte desigualdade entre as pessoas, o chefe ideal é um autocrata benevolente ou um “bom pai”, os privilégios e os símbolos de estatuto são esperados e desejados.

O Individualismo é o grau em que a população de um país aprende a agir como indivíduo, em vez de agir como membro de grupos coesos. Nas sociedades individualistas as ligações entre as pessoas são fracas, espera-se que olhem por si ou pela sua família mais próxima. O Colectivismo refere-se às sociedades em que as pessoas, desde o momento em que nascem, são integradas num grupo (in-group) forte e coeso e que através da vida continua a proteger o indivíduo em troca de uma lealdade inquestionável. Individualismo é, portanto, associado com realização, competição, independência. Colectivismo é associado com lealdade, cooperação, interdependência. A dimensão de Individualismo - Colectivismo recebeu a maior atenção da psicologia social, porque consegue explicar um grande número de fenómenos culturais da sociedade.

O Evitamento de Incerteza define-se como “o grau no qual os membros de uma cultura se sentem ameaçados por situações incertas e desconhecidas.” (Hofstede, 1991, p.113). Alto nível de Evitamento de Incerteza exprime-se num nível mais elevado de ansiedade, menor controlo das emoções e stress. As pessoas têm tendência a criar crenças e instituições para reduzir a incerteza, por exemplo, há mais necessidade pelas regras e instruções como seguro contra ambiguidade. Verifica-se menos tolerância pelas pessoas e/ ou grupos com ideias e

comportamentos de desvio. Por outro lado, para as culturas com reduzido Evitamento de Incerteza, aquilo que é diferente, é curioso. O grau de Evitamento de Incerteza define a preferência entre situações estruturadas e não estruturadas, desde a relativamente flexível à extremamente rígida.

A última dimensão de Hofstede, Masculinidade - Feminilidade, tem a ver com a diferenciação dos papéis sexuais na sociedade. As culturas masculinas avaliam as coisas, poder, afirmação, ambição e independência. O papel do homem e da mulher na sociedade é distinto. As culturas femininas dão preferência à qualidade de vida, relações humanas, pouca diferenciação dos papéis sexuais e interdependência.

Há críticas ao estudo de Hofstede, no entanto, o seu estudo é geralmente aceite como base de investigação trans-cultural. O papel do trabalho de Hofstede pode ser ilustrado pelo número de citações bem como pela ampla utilização da sua teoria e também as reaplicações e confirmações dos seus resultados através de outras medidas. Para um relatório, ver por exemplo Søndergaard, 1994. O estudo de Hofstede é valorizado por conseguir indicar as consequências das diferenças culturais. Proporcionou um enquadramento teórico, mas também analisou neste enquadramento os vários fenómenos da sociedade, política e organização do estado e governo, família, escola e local de trabalho. Deu provas sobre a validade relativa das práticas organizacionais e de gestão. Na sua consequência, atacou a validade universal das teorias economicistas.

Outros Estudos dos Valores Culturais

Outro grande estudo dos valores culturais é conhecido como o Chinese Culture Connection (1987). Partiu da hipótese que, como o estudo de Hofstede foi feito com base na posição dos investigadores carregados com cultura da Europa Ocidental e dos Estados Unidos, podia mostrar um desvio, facto este, reconhecido pelo próprio Hofstede. O Chinese

Culture Connection (CCC) recolheu os valores de maior importância da vida dos Chineses. Esta lista foi utilizada para construir um relatório de valores, administrado em 23 países. A amostra foi constituída por 100 estudantes universitários em cada país. Uma análise semelhante à de Hofstede salientou novamente 4 factores da maior importância. Três deles estavam fortemente correlacionados com três dimensões de Hofstede. A dimensão restante foi chamada “O Dinamismo Confuciano” (ou Verdade versus Virtude, ou ainda Orientação Longo Prazo, como prefere chamá-la Hofstede). Nas culturas com elevado Dinamismo Confuciano são importantes os valores de persistência, ordenar as relações segundo o estatuto e seguir esta ordem, parcimónia, sentido de vergonha. Relativamente menos importantes são os valores de: segurança pessoal, protecção da “face”, respeito pela tradição, reciprocidade dos cumprimentos, favores e prendas. A equivalência dos factores de Hofstede e CCC é ilustrada na Tabela 1.

Tabela 1

A equivalência dos factores de Hofstede e CCC

Chinese Culture Connection	Hofstede
Integração	Colectivismo
Bondade	Masculinidade
Dinamismo de Trabalho Confuciano	----
Disciplina Moral	Alta Distância de Poder
----	Evitamento de incerteza

Nota: Adaptado de “Social Psychology Across Cultures”, p.44, de P.B.Smith and M.H.Bond, 1993.

O terceiro estudo de valores culturais de maior importância foi o estudo dos valores de Schwartz (1994). Schwartz analisou alguns estudos dos valores antecedentes. Com resultados de um questionário sobre 56 valores em 25 países, calculou 10 tipos distintos de valores motivacionais ao nível da análise individual. As amostras foram construídas por estudantes e professores das escolas secundárias. A seguir, Schwartz aplicou estas listas de 56 valores como

questionário acerca de “os princípios que guiam a minha vida”, às 86 amostras nos 38 países diferentes. Calculou as médias das avaliações da importância destes valores por país. A aplicação de “two-dimensional smallest space analysis” permitiu-lhe agrupar os valores em 7 valores ao nível de análise cultural. Vamos apresentar as descrições dos valores culturais.

Conservadorismo - constituído por valores que são importantes nas sociedades que apreciam relações harmoniosas, valores sociocêntricos, onde o self perde o seu significado autónomo, só tem significado como parte do colectivo. Tem a ver com conformidade, segurança, tradição, manter o status quo, e evitar acções ou indivíduos que possam perturbar a ordem tradicional.

Autonomia Intelectual e Afectiva - o oposto do conservadorismo. “Importante em sociedades onde a pessoa é vista como entidade autónoma com direito de seguir os seus interesses e desejos individuais.” A parte afectiva é orientada para a estimulação e hedonismo e a parte intelectual mais para auto-direccionamento (“self-direction”).

Hierarquia - enfatiza a legitimidade do papel hierárquico e a distribuição dos recursos hierárquicos. É mais correlacionada com a dimensão de Domínio.

Domínio - acentua valores de domínio activo do envolvente social através da afirmação. Promove esforços para modificar o envolvente e ser melhor do que outras pessoas. É diferente da Autonomia Intelectual que valoriza a flexibilidade do pensamento e sentimento, mas não um comportamento social activo. O Domínio é relacionado com Autonomia Afectiva, porque as duas enfatizam a actividade estimulante.

Schwartz discute se as dimensões de Autonomia Afectiva e Intelectual juntas com Domínio e alguns valores da Hierarquia podiam ser vistos como uma dimensão de Individualismo. Conclui que não, porque basicamente vê os 7 valores culturais organizados em

duas dimensões com supremacia no sistema: Abertura à Mudança e Self Enhancement, ver Figura 5. Portanto o Domínio e Hierarquia pertencem ao lado positivo de Self Enhancement, e a Autonomia Intelectual e Afectiva pertence a um pólo de Abertura à Mudança. Do ponto de vista empírico, as correlações entre estes valores culturais também não suportam esta hipótese.

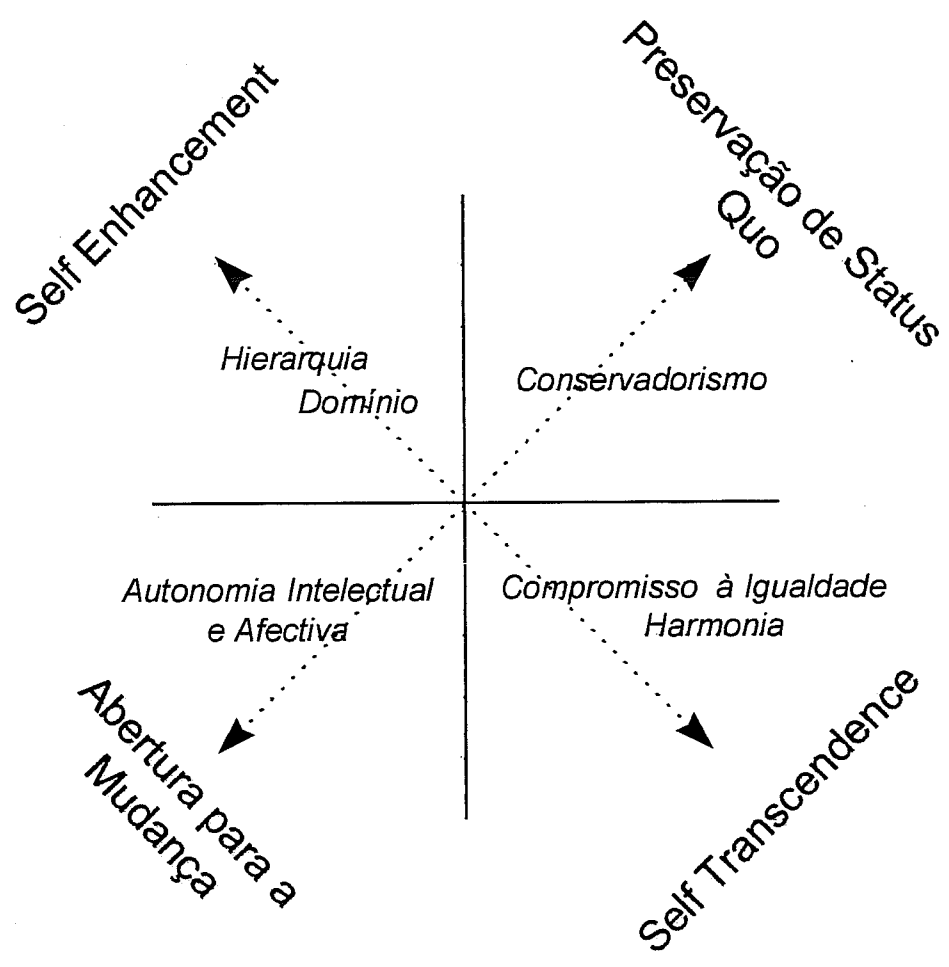


Figura 5: Dimensões básicas dos valores culturais de Schwartz.

Compromisso com a Igualdade (Preocupação Social) - uma região de valores oposta à Hierarquia e Domínio. Envolve valores, que transcendem interesses egoístas e implicam um

compromisso voluntário para aumentar o bem estar da sociedade (justiça social, responsabilidade, lealdade). É um compromisso entre os iguais, dentro da sociedade que, para funcionar bem, tem de ser constituída por indivíduos autónomos.

O Compromisso com a Igualdade é negativamente correlacionado com Hierarquia, Domínio, e Conservadorismo. É positivamente correlacionado com Autonomia Afectiva e Intelectual. Schwartz explica este facto do seguinte modo: a Autonomia/Conservadorismo podiam ser comparados com os conceitos de Individualismo/Colectivismo. Nas sociedades onde prevalece Autonomia (Individualismo) é necessário que os indivíduos autónomos interiorizem a importância do compromisso ao bem-estar dos outros. Esta necessidade é expressa na prioridade que estes deram aos valores de Compromisso de Igualdade. Nas sociedades onde prevalece o Conservadorismo e talvez a Hierarquia (Colectivismo), a afeição é inerente ao relacionamento dos membros de in-group, porque se verifica uma interdependência estreita. Há pouca necessidade de acentuar culturalmente as acções pro-sociais de uma pessoa para outra.

Harmonia - valor cultural, que enfatiza uma harmonia com a natureza. Não tem relação particular com a autonomia da pessoa - é praticamente ortogonal aos valores de Autonomia/Conservadorismo. É oposto aos valores que promovem uma mudança activa de ambiente através da auto-afirmação e exploração das pessoas e recursos.

Apesar da semelhança aparente de alguns valores culturais com as dimensões de Hofstede, Schwartz salienta que, os scores dos diferentes países não correspondem aos de Hofstede. Este facto pode ser causado pela definição diferente dos valores, como propunha Schwartz, mas também devido à altura diferente do estudo (diferença de 20 ou mais anos) e tipo de amostra diferente. As dimensões de Schwartz são claramente mais numerosas do que

as de Hofstede e CCC. No entanto, segundo Smith e Bond (1993) representam mais um aperfeiçoamento do que uma negação destas teorias.

Fiske (1992) examinou vários estudos antropológicos e sociológicos e chegou à conclusão que, existem só quatro formas de relações sociais elementares: Comparticipação Comunal (“communal sharing”), caracterizada pelo facto de pessoas que pertencem aos grupos terem um senso de identidade compartilhada; Grau de Autoridade (“authority ranking”) que é um relacionamento assimétrico e de desigualdade; Conjugação Igual (“equality matching”), relação de igualdade entre indivíduos distintos; e Cotação no Mercado (“market pricing”) que é um relacionamento determinado por um sistema de comparação e troca de mercado.

Smith e Bond (1993) comparou os três maiores estudos dos valores de Hofstede, Fiske e Schwartz. As possíveis relações entre as dimensões de Hofstede, Fiske e Schwartz são ilustradas na Tabela 2.

Tabela 2

Relações possíveis entre as teorias de Hofstede, Fiske e Schwartz

Hofstede	Fiske	Schwartz
Individualismo	Comparticipação comunal baixa	Individualismo/Autonomia afectiva
Colectivismo	Comparticipação comunal alta	Colectivismo/Conservadorismo
Alta distância do poder	Alto grau de autoridade	Hierarquia
Baixa distância do poder	Baixo grau de autoridade	Preocupação social
Baixo evitamento de incerteza	---	Individualismo/Autonomia intelectual
Masculinidade	Cotação no mercado	Domínio
Feminilidade	Conjugação Igual	Harmonia

Nota: Adaptado de “Social Psychology Across Cultures”, p.49, de P.B.Smith and M.H.Bond, 1993.

O CCC e o estudo de Schwarz e Fiske são os maiores estudos de valores feitos depois da publicação do estudo de Hofstede. Como é evidente, não estão a contradizer a teoria de Hofstede, mas sim, a sustentar e ampliar as suas conclusões.

Cultura e Cognição

A cultura é vista como um conjunto de significados compartilhados, transmitido por um conjunto de programas mentais que influenciam as respostas de um indivíduo num dado contexto. Assim, “a cultura forma os esquemas cognitivos e adscribe significados e valores aos variáveis motivacionais, guia as nossas escolhas, compromissos e padrões do comportamento” (Erez, 1994, p.568).

Na maioria das nações industriais de Oeste, as pessoas entendem-se como agentes independentes. São altamente avaliados os valores de liberdade e auto-determinação. Na sua própria descrição utilizam os traços e aptidões. Muitas vezes, esta percepção do Self Independente, autónomo e separado do contexto social, é paralela com o pensamento analítico, que segue a lógica (“Aristotelean logic”) do Oeste. O pensamento analítico leva frequentemente a uma polarização dos conceitos como base para perceber o mundo. Como exemplos de dois conceitos polarizados, Smith e Bond (1993) mencionam o “self/os outros”, “indivíduo/grupo”, “líder/seguidor”, “Individualismo/Colectivismo”. As pessoas nestas culturas utilizam uma lógica linear a pensar ou a comunicar (Okabe, 1983). As coisas estão logicamente ligadas e desenvolvem-se passo a passo até chegar ao ponto final.

Muitas culturas Ocidentais percebem o self numa maneira mais contextual com os conceitos inter-relacionados. O pensamento ligado com o Self Interdependente é mais holístico, menos analítico. Okabe (1983) chama-lhe sintético, por isso, aquilo que tenta agarrar as coisas na sua totalidade. As pessoas destas culturas têm como prioridade manter a harmonia do grupo. Isso leva os seus membros a menos consistência ou coerência nas suas

acções e comportamentos. Eles têm de adaptar-se à situação e ao contexto imediato. Glenn (1981, in Triandis, 1994) neste contexto fala de culturas associativas opostas às culturas abstractas, onde o comportamento tem o carácter de troca imediata, específica.

Lógicamente, cada cultura enfatiza na percepção e atribuição o que é relevante para ela. Por isso há culturas, onde no foco do interesse está aquilo que a pessoa faz e outras onde será mais importante aquilo que a pessoa é. As culturas Colectivistas acentuam as diferenças entre ingroup e outgroup mais do que as culturas Individualistas, o atributo do sexo será mais importante numa cultura com elevada Masculinidade, o estatuto na cultura com elevada Distância de Poder.

Hall (1976) desenvolveu o conceito de Culturas de Alto e Baixo Contexto, concentrando-se na área da comunicação. A distinção entre Culturas de Alto Contexto e de Baixo Contexto reflecte-se também na percepção. As pessoas das culturas de alto contexto consideram-no mais importante na percepção. Por outro lado, por exemplo, os Americanos, como representantes das culturas Individualistas, têm tendência a descrever os seus congéneres utilizando termos de aptidão, conhecimento e estilo emocional, sem muita referência ao contexto social. Smith e Bond (1993), revendo vários estudos nesta área, sugerem a explicação que, os com valores independentes salientam a percepção primariamente às acções próprias e dos outros. O indivíduo com valores interdependentes dá mais atenção ao contexto das acções e como elas interagem. Este facto, na sua consequência, contradiz a essência do “erro fundamental de atribuição”. Vários estudos verificaram que as teorias de erros de atribuição têm uma validade limitada às culturas Individualistas. Por exemplo, o self-serving bias torna-se num preconceito de modéstia no caso dos Japoneses e noutras culturas com valores interdependentes (Kashima & Triandis, 1986). Aos indivíduos com valores interdependentes será também difícil descreverem-se a si próprios ou aos outros, sem uma

especificação do contexto. Espera-se que as pessoas ajustem as suas palavras e acções ao que é adequado a uma relação e situação específica. Frequentemente, encontra-se nestas culturas o “culto do esforço”: o esforço suficiente pode compensar a falta de habilidade e torna-se uma estratégia importante para alimentar a lealdade e dedicação ao grupo.

A resumir estas teorias, parece que num pólo de uma dimensão ficariam as culturas com o conceito do self interdependente, de alta importância do contexto, associativas, com menos consistência do comportamento e analíticas, com o pensamento que parte do conjunto e procura as interligações entre as partes. No pólo oposto colocamos as culturas com o conceito do self independente, de baixa importância do contexto, abstractas, com alta consistência do comportamento, com pensamento sintético ou compreensivo que concentra as partes e utiliza a lógica linear na procura de causalidade. No entanto, como nota Triandis (1993), as paralelas entre várias conceitos não significam que elas sejam idênticas.

Cultura e Tempo

O tempo é entendido culturalmente. Os estudos das diferenças culturais sobre o tempo concentram-se em dois elementos: o locus e a velocidade. Para certas culturas, o tempo flui como uma corrente numa direcção. Normalmente, o passado não tem importância porque já está perdido. A atenção é dirigida para o futuro, aquilo que virá. Noutras culturas, tipicamente Ocidentais, somos localizados num moinho do tempo com todas as partes interligadas. O que somos é o nosso passado - os nossos pais e antepassados que nos formaram. O futuro não tem importância porque não se podem influenciar os acontecimentos no futuro.

A perspectiva do tempo é uma característica cultural bastante essencial. A partir dela derivam outros síndromas culturais relevantes. Neste sentido, Jones (1988) analisa a orientação para realização (“achievement orientation”) da teoria de McClelland e o comportamento dirigido para os objectivos (“goal-directed behaviour”). A realização é condicionada pela

definição e obtenção do objectivo, ambas colocadas no futuro, por isso, requer uma Perspectiva Temporal Futura. Um indivíduo da cultura da Perspectiva Temporal Presente tem um sentido de pouco controlo da própria vida e uma falta de crença na grande importância dos objectivos distantes (“distal goals”) contrapostos aos objectivos próximos (“proximal goals”). Por isso, a orientação para a realização não será uma motivação importante para ele.

Com base nos estudos dos Americanos Negros e da cultura de Trinidad, Jones sugere que uma Perspectiva Temporal Presente estará ligada com outros factores culturais: um Ritmo como padrões de comportamento repetitivos dentro do enquadramento do tempo; uma Improvisação alta, atingimento dos objectivos de um modo criativo, expressivo e sob pressão do tempo imediato; uma Comunicação Oral contextualizada e influenciada pelos sentimentos e relações, como meio típico de troca de informação; um Espiritualismo como uma crença em causas imateriais.

Outros autores dirigiram a sua atenção para as diferenças no fluxo do tempo. Hall (1983) compara as culturas na perspectiva do tempo monocrónico (M-time) e policrónico (P-time). M-time é um padrão de comportamentos sequenciais dirigidos pelos horários. O êxito ou fracasso é medido, referido a estes horários. O P-time é o padrão de comportamentos simultâneos, um instante no tempo, orientado por interacções com as pessoas ou uma conclusão de uma transacção. O M-time requer o processamento de informações sequenciais, embora o P-time envolva o processamento simultâneo de várias coisas ao mesmo tempo.

Ornstein (1977, in Jones, 1988) apresentou o conceito do tempo linear, caracterizado por sequencialidade e inferência causal e tempo não linear, caracterizado por simultaneidade e conjuntos padronizados. Lauer (1981, in Jones, 1988) faz a distinção entre o tempo social (“social time”) e o tempo do relógio (“clock time”). O tempo do relógio é um referente objectivo, externo e não-social. O tempo social refere-se aos padrões e orientações dos

comportamentos sociais. Serve para a conceitualização da vida social, é criado através das relações sociais e é influenciado pelas histórias, crenças, sentimentos e desejos das pessoas. É funcional, não direccional e orientado pelo presente.

Parece que, os contrastes entre perspectiva temporal presente e perspectiva temporal futura, P-time e M-time, tempo não linear e linear, tempo social e tempo do relógio, poderão ser todos representantes dos polos opostos duma maior dimensão cultural temporal.

Levine (1988) argumenta que as diferenças culturais na dimensão temporal causam maiores dificuldades no processo de ajustamento cultural. Conduziu vários estudos sobre as diferenças culturais em relação à pontualidade e velocidade da vida. No estudo sobre pontualidade confirmou a hipótese que os Brasileiros são menos pontuais do que os Americanos. A falta de pontualidade é vista pelos Americanos, em geral, como uma evidência de temperamento passivo, fatalista, apático e irresponsável, formando assim um estereótipo cultural sobre o temperamento Latino. Os Brasileiros avaliam pessoas sempre atrasadas como as com mais êxito. A explicação é que uma pessoa com alto estatuto social tem que seguir o ritual social de deixar esperar as pessoas com estatuto mais baixo.

Na segunda análise, Levine encontrou diferenças marcantes na velocidade da vida em 6 países diferentes (Inglaterra, Indonésia, Itália, Japão, Taiwan e Estados Unidos). Para medição desta utilizou a precisão dos relógios públicos nos bancos, a velocidade do caminhar das pessoas nas ruas e a velocidade dos empregados nos correios durante uma transacção postal tipificada. Todas as três medidas estavam altamente correlacionadas. Alta velocidade da vida e preocupação com pontualidade e rapidez foram encontradas no Japão, seguido dos Estados Unidos. A Indonésia tinha scores no lado oposto das escalas.

Cultura e Espaço

A influência da cultura na utilização do espaço foi apontada por Hall (1959). Há diferenças na proximidade das pessoas durante a conversa, no posicionamento das pessoas num espaço fechado, posicionamento perante o membro do grupo e perante o estrangeiro. Os estudos recentes indicam que o espaço e o território nas culturas Individualistas aparecem mais claramente demarcados e nas culturas Colectivistas as fronteiras físicas são menos distintas. Este facto tem consequências, por exemplo, no tamanho e equipamento dos escritórios.

Cultura e Comunicação

A cultura e a comunicação estão inseparavelmente ligadas uma com a outra. A cultura está a ditar quem comunica com quem, sobre o que e como. Determina a codificação e descodificação das mensagens, bem como as condições e circunstâncias sobre as quais a mensagem é enviada, reparada ou interpretada (Samovar, Porter & Jain, 1981).

A comunicação é uma tentativa de partilhar o significado. A comunicação efectiva só ocorre quando o receptor acaba com o mesmo significado que o transmissor criou (Ronen, 1986). Todos os factores que perturbam a eficácia da comunicação são referidos como os ruídos. Na comunicação intercultural, os antecedentes culturais podem gerar ruídos em cada ponto da corrente de comunicação, ver Figura 6.

Vários autores analisaram o tipo de ruído cultural na comunicação. Hall (1976) diferenciou as culturas segundo o tipo das mensagens que prevalecem nela. Uma mensagem de alto contexto é aquela onde "a maioria da informação está ou no contexto físico ou interiorizada na pessoa, no entanto, muito pouca informação está na parte codificada, explícita e transmitida da mensagem." (p.79). Uma mensagem de baixo contexto é aquela onde "a massa da informação está contida no código explícito," (p.70). Hall explica que as culturas de

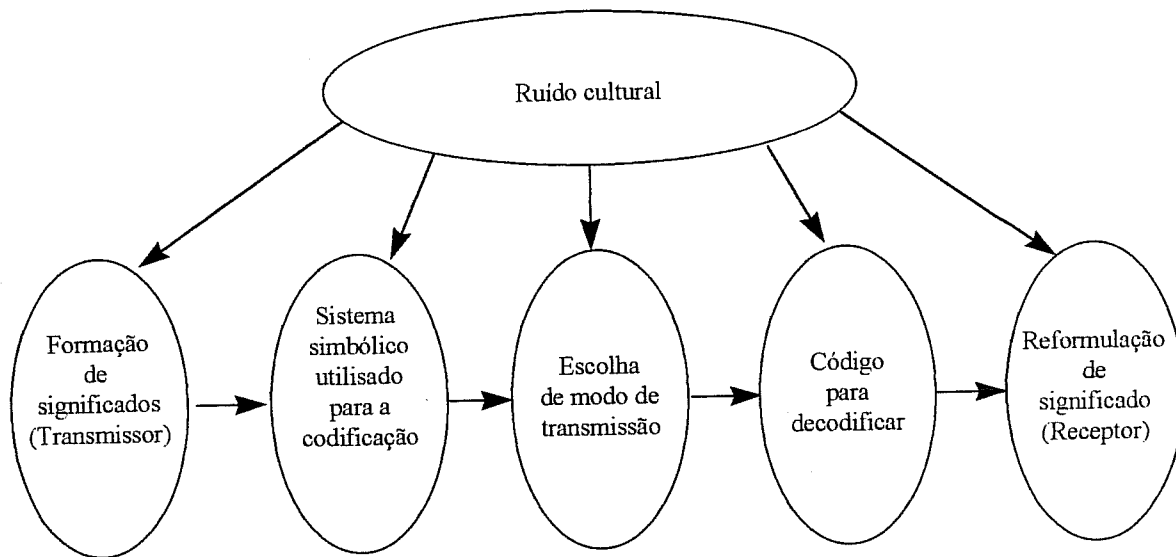


Figura 6: A comunicação e o ruído cultural.

Nota: Adaptado de “Comparative and Multinational Management”, p.95, de S.Ronen, 1986.

alto contexto fazem uma distinção entre membros de in-group e membros de out-group. Pessoas de cultura de alto contexto quando falam, esperam que o seu interlocutor já saiba, o que têm na mente, o que os preocupa. Por isso, ao falar, não têm que ser específicos, dão voltas e voltas e não chegam ao ponto final. O papel do interlocutor será entender qual é o ponto crucial.

Nas culturas de alto contexto, toda a sociedade está organizada segundo as regras e mensagens implícitas, por isso, difíceis de perceber pelo estrangeiro (por exemplo, as regras do tráfego, orientação nas cidades ou no país inteiro, indicações como fazer as coisas, organização da sociedade, da burocracia, etc.). E vice versa - por exemplo, nos Estados Unidos, um país típico de baixo contexto, a comunicação tende a ser clara e directa (“Say, what you mean. Don’t beat around the bush. Get to the point.”).

Okabe (1983) liga o pensamento analítico com a comunicação directa, e o pensamento sintético com a comunicação indirecta. A construção das mensagens directas de baixo contexto requer um pensamento analítico. As pessoas com pensamento sintético utilizam mensagens indirectas. “O orador apresenta as suas ideias como poldras (‘stepping stones’). O

ouvinte tem de preencher aquilo que ficou por dizer.” (p.143). Juntando as teorias apresentadas, podemos resumir que o Individualismo estará ligado ao pensamento analítico e à comunicação de baixo contexto, directa. O Colectivismo estará ligado ao pensamento sintético e à comunicação de alto contexto, imprecisa, indirecta.

Gudykunst (1994) analisou os padrões da comunicação ligados com outras dimensões de Hofstede, como evitamento de incerteza. Como já foi explicado, as pessoas das culturas com alto evitamento de incerteza tentam desenvolver regras e rituais para todas as situações, inclusivamente para a comunicação com os estrangeiros. A interacção com os estrangeiros pode ser muito ritualizada e polida, ou, também, numa situação sem regras claras, as pessoas podem ignorar os estrangeiros, tratá-los como se não existissem.

A dimensão cultural da distância do poder tem a ver com as relações entre pessoas com estatuto diferente, por exemplo, os superiores e os subordinados numa empresa. Nas culturas de alta distância do poder, os subordinados não questionam as ordens do superior. Esperam que lhes digam o que têm de fazer. Nas culturas de baixa distância do poder há estreita interdependência entre o chefe e o seu subordinado. Os subordinados não aceitam necessariamente as ordens do superior, querem saber porque têm de fazer isso, discutem abertamente com o chefe como se fosse um dos colegas.

A última dimensão de Hofstede, Masculinidade e Feminilidade, tem a ver com a diferenciação dos papéis sexuais na sociedade. Para dois membros de culturas com scores opostos nesta dimensão comunicarem efectivamente, seria precisa a compreensão das orientações dos papéis sexuais diferentes. Neste caso, provavelmente, as dificuldades podem aparecer mais na comunicação entre homem e mulher.

Há muito mais aspectos da comunicação que podem ser diferentes para duas culturas distintas. Vários autores salientaram diferentes hábitos da linguagem, crenças sobre a

importância do falar e do silêncio, hábitos de exagerar ou não, a distância entre as pessoas, a postura durante a conversa e outros aspectos de comunicação não verbal. Hofstede (1991) menciona as dificuldades relacionadas com o entendimento de humor e piadas nos encontros transculturais.

Agrupamento dos Países

Vários estudos transculturais resultaram das classificações dos países segundo as dimensões culturais. Estas classificações permitiram agrupar as culturas nacionais em clusters. Ronen e Shenkar (1985) examinaram oito estudos diferentes, incluindo o de Hofstede, e apresentaram uma comparação e síntese dos clusters dos países. Portugal foi incluído só em dois estudos: no de Hofstede e no de Griffeth, Hom, Denisi, e Kirchner (1980, em Ronen & Shenkar, 1985). O segundo incluiu Portugal no grupo dos países latino-europeus, Hofstede classificou Portugal dentro grupo dos países latino-americanos: Chile, Colômbia, México, e outros. Na síntese dos estudos, Portugal tem o seu lugar dentro do grupo dos países Latino-Europeus, juntamente com França, Bélgica, Itália e Espanha. No entanto, do ponto da vista de Ronen e Shenkar, fica mais perto dos países independentes do que do núcleo deste grupo. É discutida a possibilidade de juntar Portugal, Espanha e os países da América do Sul (as suas antigas colónias) num único grupo. Os países independentes, apresentados na síntese de Ronen e Shenkar, são: Brasil, Japão, Índia e Israel. Outros clusters importantes são: países Nórdicos: Finlândia, Noruega, Dinamarca, Suécia; países Germânicos: Áustria, Alemanha, Suíça; o cluster Anglo: Estados Unidos, Canadá, Austrália, Nova Zelândia, Reino Unido, Irlanda, África do Sul; o cluster Latino-Americano que inclui países da América do Sul. Os restantes três clusters são os dos países Árabes, do Ocidente Próximo e do Ocidente Distante (Far East, Near East).

Mudança Social e Cultural/Modernidade

Os valores culturais têm origem nos factores internos e externos da sociedade. Aos factores internos, Hofstede (1984) chamou factores ecológicos. Trata-se, por exemplo, dos aspectos geográficos da nação, economia, higiene, demografia, fundo dos genes como base dos dados biológicos da nação (“gene-pool”), história, tecnologia, urbanização e recursos materiais. Os factores externos incluem as forças da natureza, como mudanças de clima ou catástrofes ecológicas e forças dos seres humanos, como comércio, descobertas científicas e internacionalização dos meios de comunicação. As normas da sociedade e valores culturais mudam como resposta às mudanças desses factores. Segall, Berry e Poortinga (1990) referem-se a esta mudança do nível populacional, como a mudança cultural e a aculturação da população (distinguido de aculturação psicológica que se refere ao nível individual, ver capítulo Ajustamento Cultural). A aculturação da população é um processo universal, ocorre em qualquer sítio do mundo e a causa com maior influência será o contacto cultural ou internacionalização.

A modernização é o impacto da mudança cultural nos indivíduos (Segall, Berry, Poortinga, 1990). Revendo vários estudos sobre a modernização, Smith e Bond (1993) concluíram que: 1. o desenvolvimento económico é um factor com grande influência; 2. há sempre outros factores importantes que emergem destas análises. Uma participação efectiva na sociedade moderna requer um certo nível de conhecimentos e motivações comuns a todas as sociedades industrialmente desenvolvidas. Yang (1988) sintetizou os resultados dos vários estudos sociológicos e traçou um perfil da personalidade moderna, como por exemplo:

- Um sentido de eficácia das pessoas (anti-fatalismo). Abertura à mudança e inovação.
- Baixa integração social com os parentes.
- Atitudes de igualdade com os outros, tolerância e respeito.

- Crença na igualdade dos sexos.
- Alta motivação por realização. Independência ou autodependência.
- Participação activa nas organizações sociais.
- Flexibilidade cognitiva e comportamental. Elevada orientação para o futuro.
- Capacidade de empatia.
- E outros.

No perfil acima descrito verifica-se uma semelhança conceptual entre a modernidade e o Individualismo, facto apoiado pela forte correlação entre Individualismo e riqueza nacional no estudo de Hofstede (1984). No entanto, nos últimos anos, o desenvolvimento das economias das culturas Colectivistas de Ocidente está a contradizer esta co-ocorrência.

Algumas das teorias sobre o desenvolvimento futuro dos valores da sociedade chegaram à hipótese de convergência (Meyer, 1970, in Smith & Bond, 1993). Dizem que, dado tempo suficiente para o desenvolvimento da tecnologia, da formação e do capital, todos os países vão convergir num modelo de modernidade comum. Por outro lado, existe uma evidência que aponta contra esta hipótese: a relação entre valores individualistas (ou seja o perfil teórico de modernidade) e riqueza nacional mostra uma variação. Nos estudos mais recentes, esta variação ainda aumentou. O perfil de modernização em si também não é consistente na comparação trans-cultural. Isso significa que os indivíduos e grupos de vários países podem modernizar-se de maneiras diferentes e com resultados diversos. As dimensões das culturas nacionais estão a mudar e a desenvolver-se, mas não é provável que as diferenças desapareçam. A hipótese de convergência parece estar outra vez carregada com o preconceito de universalismo, referido no capítulo de Preposições básicas da investigação trans-cultural.

Características de Cultura Nacional Portuguesa

Na primeira parte deste capítulo reveremos os estudos orientados para a descrição e explicação dos valores da cultura da sociedade portuguesa, as suas possíveis origens e desenvolvimentos. A seguir, vamos rever os estudos que analisam os síndromes da cultura portuguesa no ambiente do trabalho e, no final vamos rever os estudos trans-culturais, ou seja na perspectiva ética.

Estudos Sobre Portugal

Jesuíno (1982) analisou alguns aspectos da cultura portuguesa e a sua capacidade de mudança na perspectiva do seu desenvolvimento antes e depois da Revolução de 25 de Abril. Jesuíno referiu-se ao paradigma de Parsons (1952). As cinco alternativas básicas das variáveis de configuração do sistema social de Parson lembram-nos as dimensões básicas das culturas já examinadas: “universalismo” - “particularismo”, “adscrição” - “realização”, “difusão” - “especificidade”, “neutralidade” - “afectividade” e “orientação-para-colectividade” - “orientação-para-si-próprio”. A maioria destas variáveis da configuração de Parson está claramente ligada, por exemplo, com os dilemas de Hampden-Turner e Trompenaar, apresentados mais acima.

As primeiras duas variáveis são predominantemente focadas para os valores sociais. A variável “universalismo” - “particularismo” distingue entre a valorização dos papéis e estatuto cognitivo-instrumental e a valorização de natureza afectivo-expressiva. A variável “adscrição” - “realização” permite estabelecer a hierarquia dos indivíduos e grupos. Se o critério der prioridade aos atributos intrínsecos, às suas qualidades (o que eles são), a sociedade inclina-se para o pólo de “adscrição”. Se por outro lado, o critério para estabelecer a hierarquia for a realização (o que eles fazem), falamos da configuração por “realização” (- compara com dilemas de Universalismo - Particularismo, e Estatuto por adscrição - Estatuto por realização

de Hampden-Turner & Trompenaar.) A combinação “universalismo” - “realização” teria como exemplo típico a sociedade norte-americana, de acordo com Hampden-Turner e Trompenaar. Os países latino-americanos são organizados em termos opostos aos da sociedade nos Estados Unidos, por isso, a combinação “particularismo” - “adscrição”. Jesuíno vê a sociedade portuguesa caracterizada por uma configuração semelhante à latino-americana.

A configuração de “particularismo” - “adscrição” traduzir-se-ia, segundo Parson, nos seguintes traços do sistema social:

- representação do trabalho como um “mal necessário”
- aceitação tradicionalista dos critérios e soluções recebidas
- tendência para o “individualismo” e para o “anti-autoritarismo”
- uma certa “despreocupação relativamente aos objectivos mais remotos na sociedade, a menos que esta se ache ameaçada”
- “indiferença perante os grandes temas sociais”

Estas características tornam este tipo de sociedade “muito vulnerável à ditadura”.

(Parsons, T., 1952, in Jesuíno, pp. 85).

Jesuíno adiciona mais características a um sistema social adscritivo-particularista: imobilismo, resistência à mudança, valores de conservação, “um sistema que tende a auto-reproduzir-se sem evoluir”. Vive no tempo cíclico, “do retorno eterno” e não no tempo linear do progresso. Relativamente ao espaço, este sistema tem tendência a fortalecer as suas “fronteiras” e evitar as trocas e contactos. Confirma que “...na sociedade portuguesa podemos detectar vários indicadores que apontam nesse sentido”. (pp.85).

Na segunda parte da análise da sociedade portuguesa, Jesuíno refere-se ao estudo trans-cultural da motivação de McClelland (1961). Os dados para Portugal foram recolhidos em 1950. McClelland calculou os níveis do “motivo de realização” (n Ach), “motivo de

filiação” (n Aff), “motivo do poder” (n Power), mais tarde acrescentado com o “factor de inibição”, o qual mede o grau de controlo do autor sobre a sua própria actividade e a importância que o grupo atribui a isso. Os índices encontrados para Portugal são os seguintes: n Ach = .13; n Aff = .72; n Power = -1.17; Inibição = -1.38, numa escala estandarizada, cuja média é zero e desvio-padrão igual a um. Trata-se de uma configuração motivacional única entre 42 países estudados. McClelland salienta que, Portugal, com o seu elevado nível de motivação para filiação e baixa motivação para o poder, constitui a única excepção comparando com outros regimes ditatoriais, como a Áustria, a Alemanha, o Japão, a Rússia e a Espanha. Seria de prever exactamente o contrário.

Comparando os índices das necessidades de McClelland com o diagnóstico parsoniano, parece que os sistemas de tipo “adscrição” - “particularismo” possuem traços característicos da alta afiliação e baixa motivação para o poder. Deste ponto de vista, Jesuíno continua com características do ethos português: “A afiliação está muito relacionada com a dependência, com a insegurança afectiva, com a preocupação obsessiva pela estima dos outros. Gera comportamentos essencialmente defensivos e muito egocêntricos e, precisamente por isso, bloqueia a capacidade de descentralização, o exercício de competência e o pensamento formal requerido pelo método científico.” (pp. 95) Explica também as consequências da conjugação de elevada afiliação com pouca inibição: “Resulta daí a exaltação da amizade incidir nas relações privadas, reforça o particularismo e não propriamente as normas orientadas para a colectividade.” (pp.95)

O motivo do poder é de importância central para a eficácia organizacional e para os processos de influência social que condicionam a possibilidade de realização. A motivação para o poder traduz-se na necessidade de “causar impacto”, quer em termos individuais, quer em termos colectivos. No segundo caso, pode inclusivamente passar pelo sacrifício dos interesses

individuais. A configuração da conduta contrária à de Portugal - elevado motivo para o poder, baixa afiliação e baixa inibição - McClelland vê como padrão característico das sociedades dotadas de governos eficazes. Acha-o correlacionado com a capacidade de construir organizações fortes.

Com o padrão dos motivos encontrado em Portugal, Jesuíno explica o “individualismo subjectivo”. Este é diferente do “individualismo institucional” que corresponde aquela característica cultural definida por Hofstede, Trinadis, Hampden-Turner e Trompenaar e outros (autonomia do indivíduo, o self independente). O individualismo institucional caracteriza sociedades competitivas, centradas no êxito, com capacidade de liderança efectiva e de coordenação dos meios. O individualismo subjectivo português “...boicota sistematicamente as mediações organizacionais, confunde liberdade individual e liberdade colectiva e compensa o fracasso através da fuga para afectividade expressiva.” (pp.96)

Referindo-se à teoria de estádios socio-afectivos de Erikson, Jesuíno sugere que as características da cultura portuguesa indicam uma sociedade de baixa maturidade psicológica, no sentido da capacidade de trabalho com os outros e da capacidade de constituir organizações. No entanto, Jesuíno acaba com a convicção que a estrutura motivacional do ethos português não é uma fatalidade bio-sociológica. “Ela é conjuntural e pode mudar, por vezes, com uma rapidez a que a história mundial recente já nos habituou e que os dados da psicologia ajudam a confirmar.” (pp. 97)

Estudo Antropológico

Os estudos antropológicos proporcionam ricas descrições das características de perspectiva emic. Jorge Dias (1986) apresentou um estudo antropológico dos elementos fundamentais da cultura portuguesa e da personalidade base. Chama a atenção para a heterogeneidade cultural no espaço (região), no tempo (mudanças históricas) e para a

heterogeneidade vertical dos estratos sociais. No entanto, admite, tal como Jesuíno (1982), que Portugal é um país relativa e culturalmente homogêneo, comparado com outras nações. Apresenta a personalidade psico-social do povo português como complexa e com antinomias profundas. Explica isso, por a população ser constituída historicamente pela fusão de elementos étnicos do Norte (celtas e germanos) e do Sul (mediterrâneos e berberes).

A personalidade base do português é "...um misto de sonhador e de homem activo....Não tem raízes na vontade fria, mas alimenta-se da imaginação,..., é mais idealista, emotivo e imaginativo do que homem de reflexão.... possui uma forte crença no milagre e nas soluções milagrosas.”(pp. 24) Essas características aparecem em favor das dos Tipos de Meyers-Briggs, Indicador de percepção por intuição (“intuition”) e julgamento por sensação (“feeling”), contraposto à percepção por sensores (“sensing”) e julgamento por raciocínio (“thinking”).

Dias salienta as características de forte orientação pela relações humanas: “...é, sobretudo, profundamente humano, sensível, amoroso e bondoso sem ser fraco. Não gosta de fazer sofrer e evita conflitos.” (pp.25) “Para o português, o coração é a medida de todas as coisas.” (pp. 34) Hofstede utilizou estas tipologias para caracterizar os países com alta dimensão de feminilidade. À feminilidade acentuada pode-se também atribuir as outras características mencionadas: “Há no português uma enorme capacidade de adaptação a todas as coisas, ideias e seres,...a atitude de tolerância. É...fortemente individualista, mas possui grande fundo de solidariedade humana.”(pp.34) A ânsia de liberdade individual explica a desorganização do português, por vezes comportamentos anti-sociais e a resistência às leis e organizações. O tema do individualismo português é explicado com “a falta de coesão social”. Não se deve confundir com, por exemplo, o da personalidade germânica ou anglosaxónica que “não colide geralmente com os interesses sociais e só preza a sua liberdade

íntima.” Trata-se de uma confirmação das conclusões de Jesuíno sobre o individualismo subjectivo português, diferente do individualismo institucional.

Fukuyama (1995) procura a origem deste tipo de “individualismo” dentro do Colectivismo e chama-lhe “Familismo”. O Familismo é caracterizado pela falta de confiança entre as pessoas fora do círculo da família. A falta de confiança na sociedade cria um obstáculo à cooperação a favor da sociedade e impede a criação de associações. Por isso, a confiança tem um valor económico imensurável.

O individualismo junto com a tendência de sobrepor a simpatia humana às prescrições gerais da lei são vistos como causas da existência de “uma das burocracias mais rígidas”. Dias explica: “O funcionário menor agarra-se desesperadamente à letra da lei, sem tentar compreender-lhe o espírito, qualquer caso menos corrente já passa para o seu superior hierárquico.” Provavelmente, Hofstede diagnosticaria estas tipologias como indicação de alto evitamento de incerteza. Outro traço do funcionamento da vida social e pública é que “durante muito tempo ...girou à volta do empenho ou do pedido de qualquer amigo”, típico para um país Colectivista. Nas afirmações sobre “o sentimento do ridículo e o medo da opinião alheia” são detectáveis também os síndromes de elevado evitamento de incerteza, ou se calhar, de falta de autoconfiança.

Apesar de ser geralmente considerado um país latino, Dias está a constatar que a Portugal falta “...a exuberância e a alegria espontânea e ruidosa dos povos mediterrânicos....O português não tem muito humor, mas um forte espírito crítico e trocista e uma ironia pungente....É mais inibido que os outros meridionais pelo grande sentimento do ridículo e medo da opinião alheia.” (pp. 26). Parece que Dias considera Portugal um país com maior controlo das emoções do que outros países latinos.

Em relação à eficácia, aponta ao pouco sentido prático e à falta de sentido capitalista. Também o gosto pela ostentação e pelo luxo “nunca ... permitiram ... (*os portugueses ao contrário, por exemplo, dos Ingleses ou Holandeses,*) ...o aproveitamento eficaz das grandes fontes de riqueza exploradas. “ Dias detectou a elevada importância dos símbolos de estatuto social, como traço típico de uma sociedade com alta distância do poder. Também a tendência a sobrepor as relações humanas à racionalidade, ao lucro e ao utilitário, cria uma negação do espírito capitalista. Para fazer negócio em Portugal é indispensável conquistar a simpatia do comprador e não é preciso oferecer maiores vantagens materiais, como habitualmente noutros países. Dias admite que nas empresas “existem ainda muitos casos de absoluta falta de racionalização. O português gosta de fazer projectos vagos, castelos no ar que não pensa realizar. Mas no seu íntimo alberga uma certa esperança de que as coisas aconteçam milagrosamente.” (pp. 51) Aqui podemos detectar sintomas de locus de controlo externo que, também funcionam contraprodutivamente, como por exemplo, a crença na sorte “... que serve para diminuir as qualidades dos outros e justificar a própria incapacidade” (pp.51) Na página 52 encontra-se o resumo sobre a maneira típica de trabalhar:

“A imaginação sonhadora, a antipatia pela limitação que a razão impõe e a crença milagreira levam-no com frequência a situações perigosas, de que se salva pela invulgar capacidade de improvisação de que é dotado. Quando se aproxima a catástrofe, abrem-se-lhe os olhos da razão e, então, é capaz de desenvolver tal energia e com tal eficiência que a isso se poderia chamar milagre. O facto de se repetirem tais situações deve explicar-se pela confiança que o português tem na facilidade das soluções da última hora.”

Resultados de Hofstede para Portugal

Segundo os resultados de Hofstede (1984) a cultura portuguesa será uma cultura mais Colectivista do que Individualista, orientada muito para o Evitamento da Incerteza, com elevada Distância do Poder e de mais Feminilidade do que Masculinidade. Hofstede inferiu também outras consequências da “combinação portuguesa”: A combinação de Feminilidade

com elevado Evitamento de Incerteza implica a baixa Necessidade de Realização (nAch) da teoria de McClelland, facto confirmado na análise de Jesuíno (1982). No caso português, como país Colectivista com elevado Evitamento de Incerteza, Hofstede prediz a utilização da comunicação de alto contexto. Esta combinação implica também a tendência a eliminar o conflito inter-grupal através da assimilação ou da repressão. A elevada Feminilidade de Portugal determina esta escolha no sentido da assimilação. Na dimensão de Dinamismo Confuciano os scores para Portugal não estão disponíveis. A validade dos resultados para Portugal é limitada visto a dimensão da amostra portuguesa ser só de 16 sujeitos. Também chamamos a atenção ao facto que, o estudo de Hofstede foi feito já há 20 anos e, provavelmente, os valores culturais fizeram um certo desenvolvimento.

Estudos Focalizados ao Ambiente do Trabalho

Mole (1990) dedicou a Portugal 4 páginas do seu livro sobre a gestão nos diferentes países da Europa. Salientou a hierarquia vertical pessoal, liderança directiva com o poder no topo, baseada mais na lealdade pessoal do que na delegação sistemática. É dado pouco poder e responsabilidade aos subordinados. Os procedimentos organizacionais tendem a ser vagos e negociáveis e há uma “atitude cavalheiresca (“cavalier attitude”) acerca dos prazos de entrega e outros compromissos” (p.141), especialmente os que têm a ver com tempo. Estatuto, formalismo e hierarquia da sociedade são distintos. A vida privada e o trabalho misturam-se, trabalha-se muitas horas, telefonemas de trabalho até tarde de noite são normais. Um parágrafo interessante é dedicado às reuniões: As reuniões não são para tomar decisões, delegar, ou chegar a um resultado claro. Se uma pessoa sénior não dominar a reunião, todos os participantes se sentem com liberdade para fazer contribuições. “O propósito não é encontrar uma base comum, mas sim expressar um ponto de vista com a maior ênfase possível e,

preferencialmente, em contradição com todos os outros. Flexíveis e cooperativos no privado, o fórum público será para uma auto-afirmação competitiva.” (p.142).

O estudo de Jesuíno, Pereira e Reto (1993) analisou as características dos gestores de topo em Portugal. Com base nas informações dos congéneres, é feito numa perspectiva emic - de dentro da cultura. Foram efectuadas 50 entrevistas com gestores de topo, seguindo o critério de maior diversidade possível de situações e características. A abordagem qualitativa deu respostas sobre as concepções dos entrevistados sobre liderança e permitiu chegar ao diagnóstico acerca do exercício de liderança em Portugal. Os principais pontos fortes, mencionados pelos gestores como características próprias dos gestores portugueses, foram: a adaptabilidade, o desembaraço, a improvisação, a criatividade, a brandura dos costumes, a generosidade e a afabilidade. Os principais pontos fracos foram: a desorganização, a indisciplina, a falta de combatividade, o imprevisto, uma fraca preparação, medo de mudança, dispersão e individualismo. No entanto, os autores chamam a atenção para os estereótipos presentes neste retrato.

O World Competitiveness Report 1995 pode também dar uma perspectiva sobre a cultura portuguesa. Na parte das indicações estatísticas sobre o desenvolvimento da economia, o relatório apresenta as percepções de 3.242 executivos do Top e Middle Management sobre o seu próprio país, por isso, mais uma vez uma autoavaliação ou perspectiva emic. Vamos rever os resultados das avaliações sobre a internacionalização de Portugal (relação com os estrangeiros) e os seus recursos humanos (motivação, atitudes do trabalho, valores da sociedade). Na comparação com 49 países diferentes, Portugal é avaliado como extremamente aberto às culturas estrangeiras (4.º lugar do topo) e onde os estrangeiros são tratados em pé de igualdade com os locais (6.º lugar). Por outro lado, a vontade de assumir postos de trabalho no estrangeiro não será grande (35.º lugar). A resposta, se os

empregados estão verdadeiramente identificados com os objectivos da empresa, posicionou Portugal no 35.º lugar. Na avaliação da atitude positiva de vida, Portugal fica no 34.º lugar, portanto mais entre os países onde falta energia e entusiasmo. A última pergunta foi se os valores da sociedade apoiam a competitividade e o trabalho duro ou se os interesses individuais prevalecem aos interesses da companhia. A média das respostas ficou no 26.º lugar, mais ou menos no meio da lista dos 49 países.

Influência da Cultura Nacional no Ambiente do Trabalho

Cultura Nacional e Organizacional

A cultura organizacional é definida como a programação da mente colectiva que distingue os membros de uma organização dos outros. Hofstede (1991) acautela que os conceitos de cultura nacional e organizacional não são idênticos. A cultura nacional debruça-se sobre valores básicos, como fontes das diferenças em crenças, atitudes e comportamentos. As culturas organizacionais têm a ver mais com as práticas culturais, por isso, com as camadas mais superficiais do gráfico da cebola na Figura 4. O núcleo da cultura organizacional será descrito como as percepções das práticas diárias compartilhadas. Hofstede está a posicionar o nível da cultura ocupacional entre o nível da cultura nacional e organizacional, com a influência equilibrada dos valores e práticas culturais (ver Figura 7).

Dentro de uma organização há uma diferença entre os valores dos líderes ou fundadores da organização e os grupos de subordinados nos níveis de funcionamento mais baixos da organização. Hofstede, Neuijen, Ohayv, e Sanders (1990) explicam que indubitavelmente, os valores dos líderes e fundadores formam a cultura organizacional, mas estes valores são transmitidos dentro da organização através das práticas diárias compartilhadas mais ou menos fortemente por todos os membros da organização.

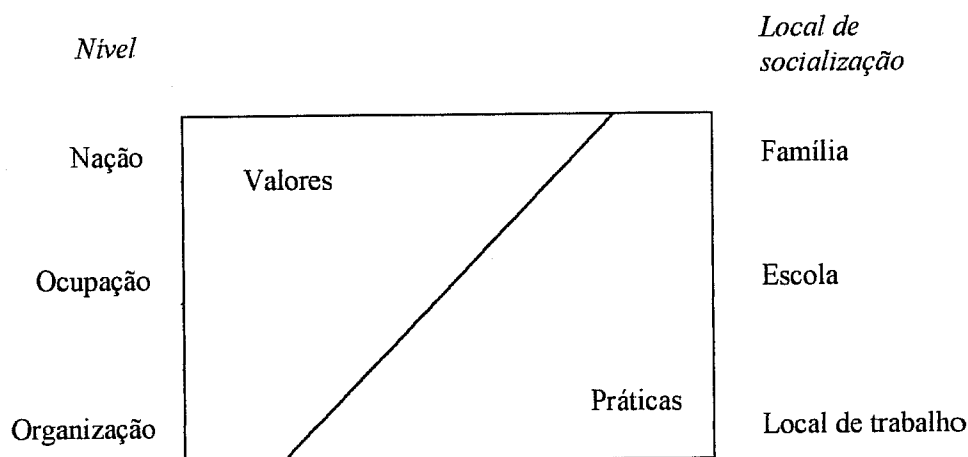


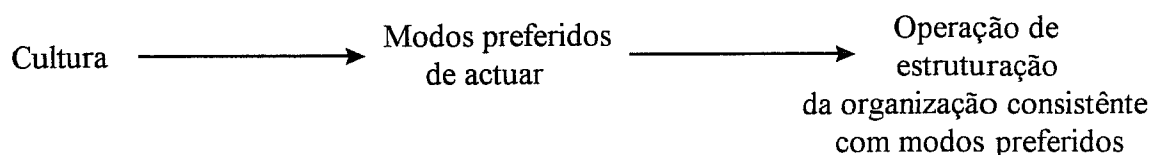
Figura 7: A natureza das diferenças culturais.

Nota: Adaptado de “Culture’s Consequences”, p.182, de G.Hofstede, 1991.

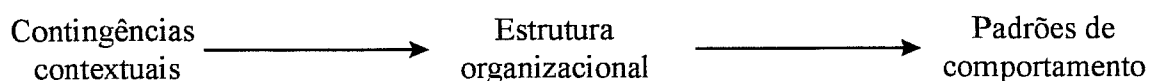
Congruência Entre a Cultura Nacional e as Técnicas de Gestão

Desde os anos 80 e da divulgação da teoria de Hofstede, parece evidente que, os valores da cultura nacional têm o impacto imediato nas estruturas e processos organizacionais e no comportamento dos empregados. As práticas de gestão e técnicas de motivação legítimas e aceitáveis numa cultura podem ser inaceitáveis noutra, facto significativo especialmente para as empresas multinacionais. Há numerosos estudos que evidenciam que na avaliação da eficácia das técnicas de gestão e motivação a cultura tem de ser tomada em conta. Por exemplo, Erez (1994) analisou particularmente a utilização das técnicas de: Participation in Goal Setting, Job Design, Quality Control Circles, Reward Allocation e outras e encontrou uma determinação clara pela cultura nacional. Jaeger (1986) atacou a universalidade do conceito de Organizational Development. DiBella (1993) argumentou que o processo tal como o resultado das práticas de gestão são influenciados pela cultura nacional. O efeito dos valores culturais na escolha da estrutura organizacional, processos de tomada de decisão, comunicação, controlo e estilo comportamental são descritos no estudo de Lachman, Nedd e Hinings (1994). Jesuíno e Ribeiro (1994) analisa a influência dos factores culturais nos estilos de decisão em Portugal, Brasil e Macau. A lista das evidências a favor da abordagem “cultural”

na investigação organizacional trans-cultural podia ser muito extensa. Fukuyama (1995) prediz que até a validade das teorias economicistas é ameaçada por factores culturais. Child (1981) chama a esta abordagem “culture-bound” e ilustra-a como se segue :



No entanto, há também defensores das teorias “culture-free”. A abordagem contingencial salienta a importância dos factores de tecnologia, desenvolvimento económico, tamanho da organização e condições ambientais como determinantes para o estilo de gestão e estrutura da organização. Child (1981) ilustra esta abordagem do seguinte modo:



Outra abordagem ainda põe em foco os factores da situação política do país.

Foram conduzidos estudos trans-culturais para esclarecer estas dúvidas. Apesar de certas dificuldades, os investigadores tentaram controlar as variáveis contingenciais e políticas como: tipo de indústria, tamanho da organização, tecnologia, sistemas económico-políticos. Mesmo assim encontraram diferenças, explicáveis só por valores nacionais diferentes (ver por exemplo Child, 1981, ou Ronen, 1986). Alguns autores preferem assumir o compromisso de considerar a cultura nacional como um dos factores contingenciais que determina o estilo de gestão e trabalho (por exemplo Evans, Hau, & Sculli, 1989).

Implicações do Modelo de Hofstede para o Ambiente do Trabalho

Hofstede (1991) proporciona uma discussão enriquecedora sobre as consequências do seu modelo das dimensões culturais nacionais. Nas Tabela 3 aTabela 6 vamos apresentar, quais são as características de gestão e trabalho típicas em pólos opostos das dimensões culturais.

Tabela 3

As implicações do Colectivismo ou Individualismo no ambiente do trabalho

Colectivismo (e.g., Japão)	←—————→	Individualismo (e.g., Estados Unidos)
As pessoas percebem-se como agentes interdependentes, que se têm de adaptar à situação e contexto imediato.		As pessoas percebem-se como agentes independentes, autónomos, separados do contexto social.
A prioridade é manter a harmonia dentro do in-group (amigos, família), lealdade e protecção.		Valores elevados de liberdade e auto-determinação.
Comportamento diferenciado para as pessoas de in-group e de out-group.		Comportamento mais consistente, igual para todas as pessoas.
A relação entre o empregador e o empregado é percebida em termos morais, como atalho familiar.		A relação entre o empregador e o empregado é um contrato, baseado em vantagens mútuas.
As decisões de contratar e promover tomam em conta o in-group do empregado.		As decisões de contratar e promover são baseadas apenas nas aptidões e nas regras.
A forma de gestão é uma gestão dos grupos.		A gestão é uma gestão dos indivíduos.
A relação é mais importante do que a tarefa.		A tarefa é mais importante do que a relação.

Tabela 4

As implicações da Feminilidade ou Masculinidade no ambiente do trabalho

Feminilidade (e.g., Holanda)	←—————→	Masculinidade (e.g., Italia)
Trabalhar para viver		Viver para trabalhar.
Os gestores utilizam a intuição e esforçam-se para chegar ao consenso.		Os gestores esperados como assertivos, afirmativos, decisivos.
Importância da igualdade, solidariedade e qualidade de ambiente de trabalho.		Importância de equidade, competição entre colegas, performance.
Conflitos resolvidos por compromisso e negociação.		Conflitos resolvidos por luta.
Avalia-se a qualidade de vida, relações humanas, há pouca diferenciação entre o papel de homem e mulher.		Avalia-se poder, afirmação, ambição e independência. O papel de homem e mulher na sociedade é distinto.

Tabela 5

As implicações da Baixa ou Alta Distância de Poder no ambiente do trabalho

Baixa Distância de Poder (e.g., Suécia)	←————→	Alta Distância de Poder (e.g., Índia)
Hierarquia nas organizações significa uma desigualdade dos papéis, estabelecida por conveniência.		Hierarquia nas organizações reflecte a desigualdade existencial entre os “de baixo” e os “de cima”.
A descentralização é popular.		A centralização é popular.
A margem entre salários do topo e de base da organização é pequena.		Existe uma ampla margem entre os salários de base e os de topo da organização.
Os subordinados esperam ser consultados.		Os subordinados esperam que lhes digam o que fazer.
Patrão ideal - democrata desembaraçado		Patrão ideal - autocrata benevolente, bom pai
Privilégios e símbolos de estatuto são depreciados.		Privilégios e símbolos de estatuto são populares.
Estatuto vem do desempenho.		Estatuto vem da idade, antiguidade, outro.

Tabela 6

As implicações de Evitamento de Incerteza Fraco ou Forte no ambiente do trabalho

Evitamento de Incerteza Fraco (e.g., Grã Bretanha)	←————→	Evitamento de Incerteza Forte (e.g., Japão)
A incerteza é uma característica da vida normal e, quando chegar, é aceite.		A incerteza inerente à vida é percebida como uma ameaça contínua que tem de ser combatida
Stress baixo, sentimento subjectivo de bem-estar.		Stress alto, sentimento subjectivo de ansiedade.
A agressividade e as emoções não têm de ser mostradas.		A agressividade e as emoções podem ser, nas alturas e sítios apropriados, ventiladas.
Não tem de haver mais regras do que é absolutamente necessário.		Necessidade emocional de regras, embora elas nunca consigam funcionar.
Confortável quando está ocioso; trabalha intensivamente só quando necessário.		Necessidade emocional de ficar ocupado; urgência interior interna em trabalhar intensamente.
A precisão e a pontualidade têm de ser aprendidas.		A precisão e a pontualidade vêm naturalmente.
Tolerância às ideias e comportamentos de desvio e inovações.		Supressão das ideias e comportamentos de desvio; resistência às inovações.
Motivação pela realização.		Motivação pela segurança.

Nota: Adaptado de “Culture’s Consequences”, p. 37, 67, 96, 125, de G.Hofstede, 1991.

Modelo de Hampden-Turner e Trompenaar

Hampden-Turner e Trompenaar (1993) efectuaram um questionário sobre vários dilemas de gestão e trabalho diário a mais de 15.000 gestores de 28 países. Identificaram sete “dilemas” principais ou pares de “valores em tensão” que têm de ser resolvidos em e por cada cultura. A constelação das preferências é específica de uma cultura particular e ajuda a descrevê-la. Os pólos opostos duma dimensão de Hofstede aparentemente respondem aquilo que HTT chama valores em tensão ou dilemas (- esta inferência feita e.g. por Brewster, 1995). Assim, estas duas abordagens são comparáveis. Os sete dilemas de Hampden-Turner e Trompenaar (1993) são definidos do seguinte modo:

Universalismo - Particularismo define o grau em que as pessoas duma determinada cultura crêem que os princípios gerais são mais importantes do que as circunstâncias e os relacionamentos particulares. Esta dimensão determina numa organização, como serão criadas e aplicadas as leis, regras e instruções. Se uma cultura preferir as regras de grande generalidade, estará no lado do universalismo. Se se preocupar com excepções e casos especiais, será mais particularista. Hofstede (1991) liga o Universalismo - Particularismo com as dimensões de Individualismo e Colectivismo.

Analisar - Integrar tem a ver com o processamento das informações. Em que grau as sociedades preferem tratar os problemas através da quebra dos seus componentes e em que grau há uma tendência de processamento holístico. No pólo de analisar estarão as culturas, onde os gestores acham mais importante analisar os fenómenos nas suas partes, itens, tarefas, números, especificações. No pólo de Integrar acredita-se mais em integração e configuração das partes em conjuntos, padrões, relações e contextos. No capítulo Cultura e Cognição vimos estes conceitos apresentados como paralelos ao Individualismo e Colectivismo.

Individualismo - Comunitarismo corresponde à definição de Hofstede. Numa organização, o foco de interesse pode ser o indivíduo, os seus direitos, capacidades, motivações e recompensas; ou a atenção será dirigida para o grupo inteiro, organização ou comunidade.

Controlo Interno - Controlo Externo: Em que grau é adequado uma cultura seguir os julgamentos, decisões e compromissos próprios? Em que grau a vida é percebida como uma adaptação às forças do mundo externo? Esta dimensão podia corresponder ao locus de controlo interno e externo no nível individual. No nível cultural foi abordado este tema no capítulo Cultura e Cognição.

Tempo como Sequência dos Processos - Tempo como Sincronização dos Processos corresponde à dimensão temporal analisada no capítulo Cultura e Tempo. O dilema é, se será mais importante fazer as coisas rapidamente e sequencialmente ou será mais adequado sincronizar os esforços e processos paralelos para completar uma operação.

Estatuto por Adscrição - Estatuto por Realização - a solução deste dilema indicará se o estatuto numa sociedade é dado, oferecido ou? tem de ser atinigido, ganho através da realização.

A última dimensão, Igualdade - Hierarquia, é descrita igualmente como a dimensão de Distância de Poder de Hofstede. Numa organização tem de ser criado um equilíbrio entre a oportunidade igual para todos e a hierarquia dos especialistas, executivos e gestores para facilitar a tomada de decisão.

Interacção Trans-cultural nas Empresas Multinacionais

O Choque Cultural

Nas empresas multinacionais encontra-se frequentemente o gestor estrangeiro na situação clássica de interacção trans-cultural: um indivíduo estrangeiro dentro do novo meio envolvente cultural. Como já foi explicado, a cultura reside em valores básicos que são difíceis de detectar e perceber. Um estrangeiro pode fazer um esforço para aprender os símbolos e rituais do novo meio envolvente, mas não será provável que vá reconhecer ou sentir os valores que são intrínsecos, os que um indivíduo local herdou ou aprendeu durante a sua infância. A incerteza elevada e atribuições erradas ligadas com esta situação, leva o estrangeiro aos sentimentos de stress, incapacidade e hostilidade ao novo meio envolvente. Este choque cultural é frequentemente acompanhado com problemas de funcionamento físico, de saúde mental e física. Hofstede (1991) ilustra o processo de aculturação ou ajustamento cultural de um estrangeiro a uma nova cultura com o gráfico na Figura 8. Neste diagrama os sentimentos positivos ou negativos são traçados no eixo vertical e o tempo no eixo horizontal.

A primeira, Fase 1, relativamente curta, é a Fase da euforia, o período das emoções positivas do exotismo, viagens e descoberta dum novo país. A Fase 2 é a Fase do choque cultural que a vida normal traz dentro de um novo envolvente cultural, como descrito acima. A Fase 3, a Aculturação, começa, quando o visitante lentamente aprendeu a viver sobre condições novas e adoptou alguns dos valores locais. Isto é acompanhado com uma melhor integração na vida social e maior autoconfiança nos encontros trans-culturais. A Fase 4 é a fase da eventual Estabilização. O “estado da mente” (“state of mind”) pode remanescer negativo na comparação com a cultura natal, neutro, ou seja “biculturalmente” adaptado ou positivo, isto é, o estrangeiro sente-se melhor do que na sua terra natal. A duração da aculturação é

arbitrária e depende da duração da estadia do estrangeiro. No caso das estadias prolongadas, pode demorar um ano ou mais até que o estrangeiro se sinta bem integrado no novo país.

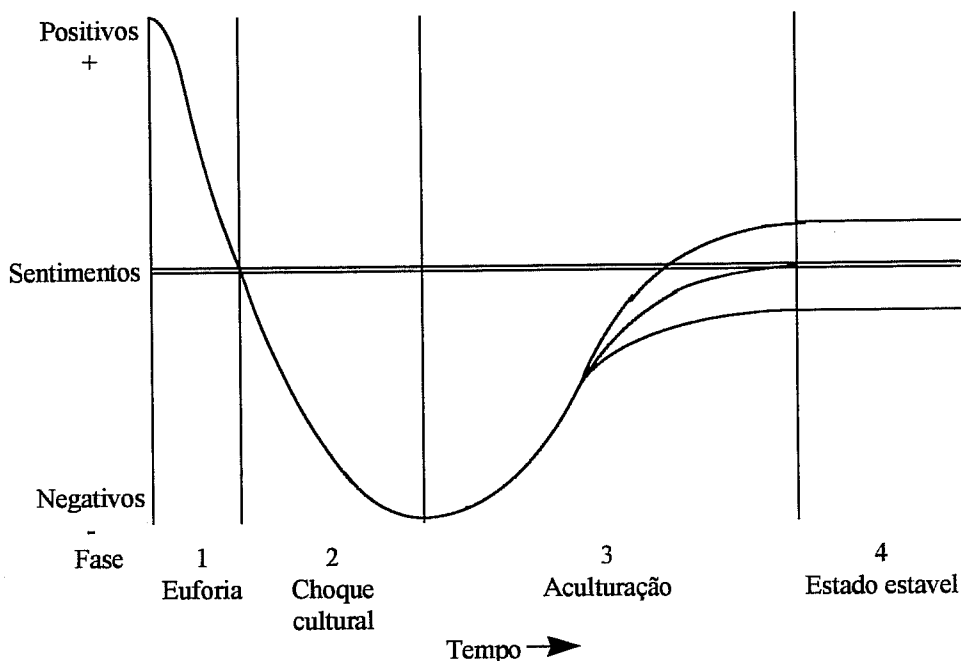


Figura 8: A curva de aculturação.

Nota: Adaptado de "Culture's Consequences", p.210, de G.Hofstede, 1991.

Ajustamento Cultural

O ajustamento cultural que acontece durante as três primeiras fases da aculturação, é um processo extremamente complexo. O seu sucesso ou fracasso é influenciado por um número excessivo de factores psicológicos, sociais, culturais, demográficos, contingenciais e ambientais. Vários observadores propuseram listas de factores psicológicos, considerados como importantes para conseguirem adaptar-se a outra cultura. Smith e Bond (1993)

concluíram que, em princípio, há três círculos de aptidões necessárias: A primeira inclui a faculdade de tolerar e gerir o stress, induzido por relocação a um ambiente físico e social desconhecido. A segunda propriedade será a capacidade de estabelecer relações com pessoas da outra cultura. A terceira será a habilidade de comunicação efectiva que permite lidar com incompreensões e atribuições incorrectas que resultam dos confrontos com a outra cultura. Parece que estas capacidades são independentes da cultura de origem, tal como da cultura de relocação do estrangeiro. Uma análise mais pormenorizada pode encontrar-se, por exemplo, no Modelo de Ajustamento Internacional de Black, Mendenhall e Oddou (1991).

Baseado no conhecimento das teorias das dimensões culturais, pode fazer-se também a simples predicação que, as pessoas que viajam para culturas mais dissemelhantes, com scores dimensionais muito diferentes dos da sua terra natal, terão mais dificuldades de adaptação. Também, devido à forte interligação entre membros de in-group nos países Colectivistas e distinção marcada entre membros de in-group e out-group, a aculturação nestes países será, de uma maneira geral, mais difícil do que nos países Individualistas. Não foi encontrado nenhum estudo sobre o ajustamento cultural relacionado especificamente com Portugal.

Formação das Impressões na Interacção Trans-cultural

As pessoas que trabalham juntas formam impressões umas sobre as outras. As impressões sobre a personalidade do outro permitem fazer predicações sobre o comportamento do outro, perceber as suas intenções e avaliar o seu desempenho (Anderson & Sedikides, 1991). O processo de formação das impressões é um processo cognitivo complicado e está sujeito aos condicionantes da percepção social. A investigação intensa acerca dos factores específicos de formação das impressões apontou “erros comuns” como: o efeito de ordem, o efeito de halo e as distorções de positividade e negatividade, ver por exemplo Caetano (1993). No entanto, como argumenta Fiske (1993), as nossas impressões

são “suficientemente boas” para os objectivos que têm de servir (“*our thinking is good enough for doing*”). Se houver consenso entre os diferentes avaliadores com um elevado conhecimento do sujeito avaliado, as impressões podem considerar-se de boa qualidade ou precisão (“accuracy”).

De que modo as pessoas pensam sobre os outros? Segundo Anderson & Sekidides (1991) o assunto pode ser visto nas três perspectivas gerais. A visão mais comum é que as pessoas utilizam traços ricos para descrever os outros (visão associacionística - “*associonistic view*”). A visão dimensional (“*dimensional view*”) presume que, a estrutura do pensamento social é dimensional, portanto, os traços são organizados ao longo das dimensões. Para descrever o pensamento sobre os outros utilizam-se de duas até cinco dimensões. Rosenberg e os seus colegas (e.g. Rosenberg & Sedlak, 1976; Kim & Rosenberg, 1980) demonstraram que a dimensão mais importante é a dimensão avaliativa, seguida da dimensão de dinamismo. A dimensão avaliativa pode ser dividida em duas, uma relativa aos aspectos sociais e outra aos intelectuais.

Por outro lado, os investigadores preocupados com a descrição da personalidade vêm a estrutura do pensamento social em termos de cinco dimensões ou factores (“*The Big Five*”): extroversão/introversão (“*Surgency*”), disposição (“*Agreeableness*”), consciência (“*Consciousness*”), neuroticismo (“*Emotional Stability*”) e abertura (“*Openess, Culture, Intellect*”), ver por exemplo Digmann (1990). Os adjectivos que as pessoas utilizam para descrever os outros, podem ser classificados ao longo destas cinco dimensões, como sugere por exemplo Peabody e Goldberg (1989) ou Goldberg (1990). Os adjectivos mais altamente relacionados com os cinco factores são:

factor I (Surgency): atrevido - tímido

factor II (Agreeableness): cordial - frio

factor III (Consciousness): minucioso - descuidado

factor IV (Emotional Stability): relaxado - tenso

factor V (Culture): inteligente - não-inteligente.

A terceira perspectiva sobre o modo como pensamos sobre os outros é a visão tipológica. Assume que avaliamos os outros em termos de tipos de pessoas, como tipos exemplares ou protótipos. Esta teoria é baseada na suposição que possuímos crenças sobre como certos traços se juntam nos clusters. Estes clusters estão a “construir” certos tipos de pessoas. Os estereótipos representam uma versão desta distinção entre os tipos de pessoas (Anderson & Sedikides, 1991). Na interacção trans-cultural no management team das nacionalidades diversas, a categoria saliente que define, se uma certa pessoa pertence a determinado tipo, poderá ser a nacionalidade. (A importância da nacionalidade como categoria saliente é confirmada, por exemplo por Stangor & Lange, 1994). Por isso, o grupo dos portugueses e o grupo dos estrangeiros vão ser definidos em dois clusters básicos dos traços típicos. Estes clusters dos traços típicos vão formar a tipologia ou o estereótipo cultural do grupo.

Estereótipos Culturais

Como já foi referido, as diferenças de valores, crenças, atitudes e todas as características culturais originam dificuldades potenciais na interacção entre o gestor estrangeiro e o subordinado local na interacção trans-cultural nas multinacionais. O conhecimento dos scores da cultura doméstica do gestor estrangeiro e da cultura local é útil, mas não proporciona uma predicação específica sobre os valores culturais dos gestores individuais. Além disso, como argumenta Everett e Stening (1987): “...Não será a presença ou

ausência destas diferenças que vai determinar se a relação será satisfatória, mas sim as percepções das diferenças e semelhanças de cada grupo.” (p.445) Estas percepções são fortemente influenciadas pelos estereótipos sustentados por cada grupo (Shaw, 1990).

Os estereótipos são os quadros mentais que temos sobre um grupo de pessoas. Criam expectativas em relação ao comportamento das pessoas do nosso e do outro grupo (Gudykunst, 1994). Ajudam-nos a reduzir a incerteza porque simplificam o processamento da informação sobre o outro (e.g., Fiske, 1993). Os estereótipos variam em muitos aspectos: podem ser compartilhados por outros ou pelo próprio grupo, idiossincráticos ao indivíduo, simples ou diferenciados, positivos ou negativos, podem incluir crenças sobre traços, valores e comportamentos ou sobre uma personalidade típica de um grupo. Historicamente, os estereótipos culturais eram vistos como negativos, como um obstáculo às relações entre grupos culturais. Hoje em dia, muitos consideram o núcleo de verdade em estereótipos sobre características das culturas nacionais.

Stangor e Lange (1994), revendo os estudos recentes sobre estereótipos grupais, sugere definir os estereótipos em termos da força da associação entre a característica e o “category label” (falando das categorias cognitivas). Segundo opiniões mais antigas, uma característica, para ser chamada de estereótipo, tem de ser generalizada a todo o grupo, percebida como homogênea para o grupo avaliado e distinta para determinado grupo. O ponto de vista mais recente será que a característica não tem de ser necessariamente generalizada, homogênea e distinta, mas sim maximizar a diferenciação deste grupo, portanto, maximizar a diferenciação da categoria mental. Assim, esta característica será fortemente associada com o category label na memória, portanto estereotípica.

As metodologias utilizadas tradicionalmente para a medição dos estereótipos foram as técnicas de “stereotype-checklist”, a estimativa de percentagem da população que possui certa

característica e a utilização das escalas de Lickert. No entanto, a definição de estereótipo em termos de força de associação da característica com a categoria mental, justifica a utilização das respostas livres como instrumento adequado para a avaliação das estruturas representativas. Os resultados dos estudos feitos com a utilização desta metodologia dão um elevado suporte a estas técnicas e não são redundantes como os obtidos com metodologias tradicionais (Stangor & Lange, 1994).

A estrutura dos estereótipos culturais tem algumas características gerais. Giles e Ryan (1982) definiram duas dimensões-chave nos estereótipos culturais: a Dimensão “de beneficência” e a Dimensão “de competência”. A Dimensão de beneficência inclui traços como honestidade, bondade, lealdade e digno de confiança. De uma maneira geral, os membros do grupo dão ao seu próprio grupo avaliações mais elevadas nesta dimensão do que aos membros do out-group. A Dimensão de competência inclui traços como inteligência, sucesso, educação ou riqueza. Normalmente, há um consenso entre avaliações dos membros de in-group e out-group nestes traços, provavelmente causado por mais possibilidades de apoiar estes julgamentos na confrontação com a realidade social.

Na generalidade, os grupos culturais têm uma tendência para favorecer o próprio grupo e rejeitar o out-group, efeito que é chamado etnocentrismo. O nível de etnocentrismo varia entre culturas, dependendo da importância dos valores de tolerância e harmonia com os outros, opostos aos valores de superioridade cultural e respeito pela tradição. Muitas vezes, o etnocentrismo está combinado com o “último erro de atribuição” (ultimate attribution error) que leva as pessoas a explicar os comportamentos positivos dos membros do in-group como consequências dos traços de personalidade positivos e comportamentos positivos dos membros do out-group como resultados dos factores situacionais. Este “group-serving bias” funciona inversamente com comportamentos negativos.

Triandis et al. (1982) analisando os estereótipos culturais dentro de recrutas da Marinha americana, apresentaram os conceitos da Uniformidade do estereótipo, como o grau de concordância entre sujeitos, Direcção favorável ou desfavorável do estereótipo, Intensidade como grau de efeito do estereótipo e Qualidade ou conteúdo do estereótipo. Sugeriram que, altos níveis de concordância sobre o estereótipo entre grupos diferentes, podiam implicar a sua validade, ou a exactidão (“accuracy”) da característica. Os estereótipos foram detectados com a utilização de um questionário de diferenciadores semânticos (escala Likert) e as indicações acima mencionadas foram extraídas da análise factorial dos componentes principais e percentagens das respostas de cada grupo aos factores principais.

Os estereótipos têm um papel importante para os grupos que trabalham juntos. Ajudam a reduzir a incerteza na interacção trans-cultural e contribuem para a manutenção da auto-estima dos membros dos grupos. Podem guiar as escolhas comportamentais dos membros e facilitar ou dificultar a interacção. Everett e Stening (1987) compararam os auto e hetero-estereótipos dos 806 gestores locais e estrangeiros em 89 empresas americanas, britânicas e japonesas em Hong Kong e Singapura. Como instrumento utilizaram um questionário com 18 items de diferenciadores semânticos, com uma escala de sete pontos. Compararam as médias dos scores de todos os grupos na avaliação auto e hetero. Calcularam as disparidades (“disparities”) entre cada avaliação com utilização da distância Euclidiana (Euclidean distance) e ilustraram-nos nas tabelas por cada par de nacionalidades entre gestor estrangeiro e local. Para obter um mapa dos perfis de percepção utilizaram a técnica de Multidimensional scaling (MDS). Esta metodologia tem a vantagem de dar uma boa ilustração das áreas das possíveis dificuldades na cooperação nas multinacionais.

Objectivos do Estudo

O estudo quer analisar as percepções das diferenças culturais entre gestores estrangeiros e portugueses. Pretende especificar as auto e heteroavaliações da cultura nacional portuguesa no ambiente do trabalho e gestão, fornecendo um conselho prático aos gestores estrangeiros em Portugal e uma informação mais “objectiva” aos gestores portugueses. Irá analisar a força, direcção e qualidade destas avaliações. Pretende acrescentar alguns conselhos sobre as técnicas e estilos de gestão mais ou menos adequados para a cultura nacional portuguesa, ou seja, abordar o tema da congruência entre técnicas de gestão e traços da cultura nacional.

Comparando as opiniões dos gestores de várias culturas nacionais estamos à procura das caracterizações numa perspectiva etic, complementadas com uma perspectiva emic - as opiniões e explicações dos próprios portugueses. A nível de análise, segue-se o paradigma meso.

Questões Metodológicas na Investigação Trans-cultural

Nos capítulos anteriores, referimo-nos às duas perspectivas possíveis de investigação na nossa área de interesse - etic ou emic. A escolha entre estas duas perspectivas determina a escolha da metodologia adequada. As metodologias (- a terminologia utilizada depende dos vários autores), dividem-se em 1. qualitativas/objectivas/nomotéticas/do “outsider”/etic(/ “hard-nosed”), e 2. quantitativas/subjectivas/ideográficas/do “insider”/emic. Por detrás da primeira está a filosofia do positivismo que assume a existência de uma única verdade objectiva no mundo que, tem de ser descoberta através de métodos científicos que medem as relações entre as variáveis numa abordagem sistemática e estatisticamente. Os métodos têm de ser fidedignos, válidos e extensivos, generalizáveis à sua predicação de causa e efeito.

As segundas metodologias são baseadas no paradigma fenomenológico e interpretativo. Os investigadores pretendem descrever, decodificar e interpretar os significados exactos das pessoas e dos fenómenos nos seus contextos sociais e estão preocupados com a complexidade, autenticidade e contextualização. A metodologia qualitativa foi tradicionalmente usada nas áreas de antropologia, história e ciências políticas, no entanto, recentemente tem muitos defensores também na área da investigação organizacional. Cassell e Symon. (1994), Morey e Luthans (1984), Gregory (1983) e outros estão a recomendar os métodos qualitativos e de Etnociência para estudos de comportamento organizacional.

Um exemplo de uma abordagem qualitativa na investigação organizacional é o estudo de Jesuíno, Pereira e Neto (1993). Na base da perspectiva dos outros congéneres como informantes, estão-se a analisar as características dos gestores portugueses.

Miles e Huberman (1985) argumentam que, os dados qualitativos são recursos a descrições e explicações dos processos em contextos locais e, assim, podem salientar a causalidade local e fornecer explicações valiosas. Podem conduzir os investigadores a novas descobertas e integrações teóricas e, assim, ir acima dos conceitos e enquadramentos iniciais.

No entanto, a metodologia qualitativa tem problemas reais. Trabalha com uma grande quantidade de dados, como por exemplo, entrevistas profundas ou numerosos apontamentos tirados no local. Por isso não permite trabalhar com mais do que uma dúzia de amostras, o que cria o problema da amostragem e, conseqüentemente, da generalização dos resultados. O facto de trabalhar com as palavras como símbolos ambíguos, em vez de números e, a possibilidade de enviesamento por parte do investigador, cria uma preocupação com a replicabilidade duma análise. Os problemas com as metodologias de análise dos dados não estandardizados foram recentemente ultrapassados com métodos computadorizados de análise do conteúdo.

A técnica da entrevista qualitativa ou de Etnociência é recomendada nos casos de: ...Comparação das ideias do gestor e subordinado sobre qualquer dimensão de interesse...”, (Morey & Luthans, 1984, pg.34), ou: “...Quando o estudo está centrado no significado de um fenómeno particular dos participantes...”, (King, 1994, pg.16) ou: “...Quando se estudam percepções individuais dos processos dentro de uma unidade social, como equipa, departamento, ...”, (King, 1994, pg.16). Concluimos, deste modo, que os nossos objectivos justificam a utilização desta técnica.

O estudo trabalha com um instrumento próprio para analisar o ambiente multicultural do topo das multinacionais. Combinando o método da entrevista qualitativa com a entrevista semi-estruturada, o investigador pretende obter as percepções das características das culturas através das informações dos membros destas culturas. Estes estão a exprimir as suas opiniões sobre a cultura nacional própria, tal como sobre as outras culturas, seguindo as impressões resultantes das suas experiências e contactos transculturais.

Perguntas de Investigação

Pergunta principal:

Qual é a percepção das diferenças culturais entre o gestor estrangeiro e os seus subordinados directos portugueses no Management Team das empresas multinacionais em Portugal?

Sub-perguntas:

1. Como descrevem os gestores portugueses as diferenças culturais entre eles e os gestores estrangeiros?
2. Como descrevem os estrangeiros as diferenças culturais entre eles e os portugueses?
3. Quais são as características típicas de trabalho e gestão portuguesa, avaliadas pelos mesmos e pelos estrangeiros?
4. Que traços culturais são avaliados como vantagem e quais como desvantagem para a eficácia da gestão?
5. Quais as práticas de gestão internacional congruentes com as características da cultura portuguesa e quais não?

Definição das Variáveis

As percepções das características das culturas nacionais vão depender das suas características e valores em contacto dentro do Management Team. Iremos obter dois grupos principais de impressões: auto e alter. As respostas serão influenciadas pelas características individuais do informador/avaliador, tal como pelas dos representantes das outras culturas. Os traços de personalidade, dados demográficos, especialmente as experiências com contactos interculturais, terão um papel importante. As características percebidas das culturas estarão

sujeitas às categorizações, esquemas, estereótipos e todos os erros de percepção. A cultura organizacional e factores contingenciais da companhia portuguesa e da casa-mãe, vão, como outra variável independente, influenciar a percepção e avaliação das características culturais.

A estrutura das variáveis é ilustrada na Figura 9.

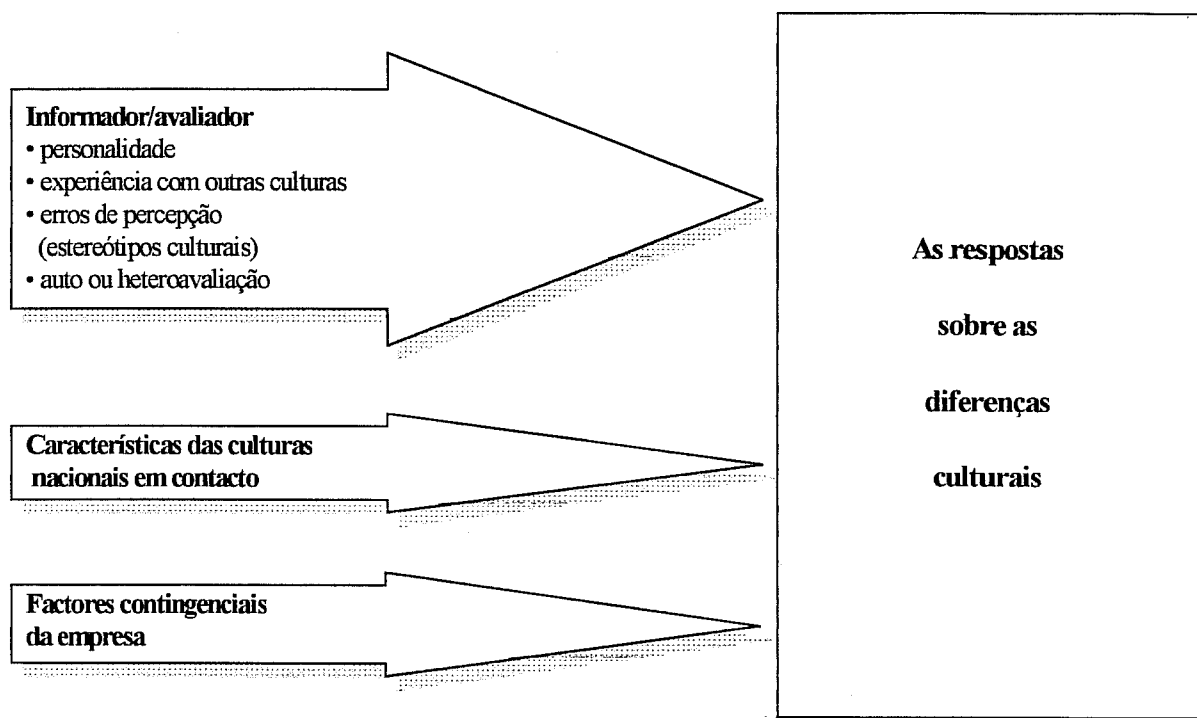


Figura 9: A estrutura das variáveis.

MÈTODO

Sujeitos

O estudo está orientado para as sucursais das empresas multinacionais que estão a operar em Portugal. As empresas participantes tinham que cumprir a condição de haver um ou mais gestores estrangeiros a trabalhar ao nível dos executivos. O objectivo era cobrir a maior variedade possível de empresas, no âmbito da área das operações e da nacionalidade dos gestores estrangeiros.

Foram conduzidas as entrevistas qualitativas com o gestor estrangeiro ao nível de executivo da empresa e, com os seus subordinados directos, a maioria deles de nacionalidade portuguesa, ao nível de executivo ou director. A preferência era incluir todo o Management Team da empresa. As características dos sujeitos entrevistados são analisadas na Tabela 7. Verifica-se que as amostras são relativamente homogêneas nas variáveis de idade, sexo e educação.

Tabela 7

Descrição de amostra - dados demográficos

	Todos	Portugueses	Estrangeiros	Nacionalidade dupla
<i>N</i>	57	36	21	7
Idade (Média) (min 25, max 58)	43.6	42.9	44.8	41.4
Sexo Masculino	93.0%	91.7%	95.2%	100.0%
Educação no nível de licenciatura ou bacharelato	96.5%	97.9%	95.0%	95.8%

Treze estrangeiros desempenham um cargo no topo da filial em Portugal no nível I da empresa. Sete estrangeiros têm uma função dentro do Management Team no nível II dentro da equipa analisada, tal como todos os 36 gestores portugueses. (A função de um estrangeiro,

membro do Conselho Administrativo da empresa, não requer uma cooperação com uma equipa de subordinados.)

Os estrangeiros têm as seguintes nacionalidades: alemã, americana, brasileira, espanhola, escocesa, francesa, holandesa, inglesa, italiana, japonesa, suíça, sueca, sul-africana. Sete dos sujeitos têm duas nacionalidades, das quais uma é portuguesa.

Foi analisada a experiência dos gestores com contactos trans-culturais. No caso dos portugueses:

- 11% trabalharam no máximo 2 anos com gestor estrangeiro;
- 50% trabalharam 2 a 5 anos com gestor estrangeiro, ou, tinham a experiência de contacto com mais do que 1 superior estrangeiro;
- 39% já viveram ou trabalharam no estrangeiro mais do que 1 ano.

No caso dos estrangeiros:

- 33% trabalharam no estrangeiro pela 1.^a vez;
- 19% trabalharam no 2.^o ou 3.^o país estrangeiro e/ou até 10 anos fora do seu país natal;
- 48% tinham a experiência de trabalho em 4 e mais países estrangeiros e/ou mais do que 10 anos fora do seu país natal.

A duração da estadia dos estrangeiros em Portugal foi:

- até 1 ano por 19% dos entrevistados;
- entre 1 e 5 anos por 57% dos entrevistados;
- seis e mais anos no caso dos 24% dos entrevistados.

De todos os entrevistados, dois portugueses têm uma educação superior na área de sociologia e antropologia e dois estrangeiros passaram uma formação na área das

diferenças culturais, num caso especificada pelo Brasil, e no outro por Portugal. A maioria das opiniões são, portanto, sem influência dos conceitos teóricos nesta área.

As empresas na amostra são empresas privadas e abrangem diversos sectores de produção e comércio de, por exemplo, produtos químicos, automóveis, produtos alimentares, máquinas e equipamentos; eram incluídos também uma instituição financeira e uma empresa de logística.

Os tamanhos das empresas variam entre 30 e 2050 empregados em Portugal e são indicados na Tabela 8.

Tabela 8

Descrição de amostra - tamanho das empresas

	Tamanho da empresa		
	até 200 trabalhadores	200 e 1000 trabalhadores	Mais de 100 trabalhadores
Número de empresas	3	7	3

As empresas foram categorizadas em três tipos segundo à força da influência da cultura estrangeira. Das 13 empresas:

- cinco são as filiais das empresas multinacionais de tamanho mundial, onde foi proclamado durante a entrevista uma forte influência da cultura organizacional da casa mãe (- há por exemplo um Código de conduta ou esquemas de formação dos empregados universal por todas as filiais mundiais).
- outros cinco são as empresas que também fazem parte de um grupo transnacional, no entanto, como confirmado durante as entrevistas, a companhia materna não está

a impor fortemente a sua cultura organizacional. Este grupo foi chamado “empresas multidentificadas”.

- três são tipicamente empresas de tamanho médio ou pequeno e são unidades autónomas, onde o gestor no topo é o único gestor estrangeiro. Os contactos com a companhia materna são restritos e a influência cultural é transmitida só através o gestor do topo.

Instrumento

Para conduzir as entrevistas de investigação qualitativa, foi desenvolvido o instrumento da entrevista, utilizando as sugestões de King (1994). O instrumento consistiu na combinação de um Guião com perguntas abertas e uma lista de tópicos, os quais o entrevistador tentou abordar durante a entrevista semi-estruturada, chamado por conveniência o Check-list. Pode encontrar-se o instrumento na sua versão inglesa e portuguesa no Anexo A. O entrevistador utilizou o Guião acompanhado do Check-list. O sujeito entrevistado teve o apoio do Esqueleto da Entrevista e da folha das Definições dos Termos Principais da Discussão.

A entrevista teve três partes principais. A PARTE 1 com o objectivo de recolher as características básicas da empresa. A PARTE 2 pretendeu recolher as características demográficas sobre o gestor. Na PARTE 3 foram analisadas as percepções e opiniões dos sujeitos sobre as diferenças das culturas nacionais.

A estrutura e as perguntas da PARTE 3 foram desenvolvidas durante as primeiras entrevistas “piloto” “...abandonando ou reformulando aquelas que pareceram ser incompreensíveis para os participantes ou que, de uma maneira consistente, falharam em dar respostas relevantes às perguntas de investigação.” (King, 1994, pp19). O estudo piloto foi conduzido com dois gestores estrangeiros e cinco gestores portugueses. A PARTE 3 é

estruturada em 3 perguntas principais, DC1 até DC3 (DC = Diferenças Culturais). Perguntas DC1 e DC3 são perguntas abertas que dão início a uma entrevista qualitativa profunda. A pergunta DC2 abre a parte semi-estruturada da entrevista.

A primeira pergunta da PARTE 3 é referida como DC1 - Traços principais. Com base nas suas experiências anteriores com contactos trans-culturais, era pedido aos sujeitos que mencionassem e explicassem as principais diferenças culturais entre gestores estrangeiros e portugueses. O objectivo era recolher as opiniões espontâneas e imediatas, “de primeira mão”, provávelmente as mais carregadas com estereótipos culturais. A segunda pergunta é referida como DC2 - Análise das dimensões. Debruçando-se nas descrições das características das dimensões culturais de Hofstede e Hampden-Turner e Trompenaar (resumidas no Check-list para apoiar o entrevistador), o objectivo era abordar outras possíveis áreas das diferenças culturais e diagnosticar os traços típicos da cultura portuguesa em relação a estas dimensões. A terceira pergunta da PARTE 3 do Guião é referida como DC3 - Vantagens e Desvantagens. Trata-se de uma pergunta aberta que pede um resumo acerca das maiores vantagens e desvantagens da cultura portuguesa e a contribuição da cultura estrangeira em relação à eficácia da gestão e trabalho. O objectivo era voltar às características principais da cultura depois da discussão, explicação e estimulação do pensamento e acrescentar-lhe uma dimensão avaliativa.

Procedimento

Processo de Escolha das Empresas e dos Sujeitos

A escolha das possíveis empresas foi feita com a ajuda da edição especial da revista Exame - 500 Melhores e Maiores, aproveitando a lista de 500 empresas mencionadas, concentrada nas empresas multinacionais. Na primeira fase, foi verificado se, no topo da empresa estava a trabalhar um gestor estrangeiro. Em caso afirmativo, foi enviada uma carta

com informações sobre o estudo, solicitando a autorização de incluir a empresa no estudo. O design do estudo e a metodologia escolhida pareceu ser muito exigente devido ao tempo necessário. Por isso, para evitar um intervalo demasiado longo entre a obtenção da aprovação de efectuar o estudo e a visita à empresa, a escolha das possíveis empresas foi feita em duas fases. Na primeira, foram enviadas 13 cartas e depois da autorização, recolhidos dados de 7 empresas. Na segunda, foram contactadas 15 empresas, recolhidos dados em 6, com a intenção de incluir diferentes áreas de actividade e nacionalidades dos gestores estrangeiros da primeira fase.

Na maioria dos casos, primeiro foi marcada uma entrevista com a duração de cerca uma hora com o gestor estrangeiro no topo da empresa. A seguir, foram conduzidas as entrevistas com os seus subordinados, com a mesma duração. O intervalo entre a primeira e a última entrevista dentro de uma empresa variou entre uma semana a 2 meses. Todas as entrevistas foram concluídas durante o período de Setembro de 1995 e Junho de 1996.

Processo da Entrevista

As entrevistas foram conduzidas em português com os portugueses e em inglês ou português com os gestores estrangeiros, segundo a escolha deles. As discussões tiveram lugar nos escritórios dos entrevistados, sem outras pessoas presentes.

No início da entrevista o entrevistador apresentou-se, explicou a finalidade do estudo, esclareceu as condições de confidencialidade, expôs o Esqueleto da Entrevista, apresentou o respectivo horário e pediu permissão de utilizar o gravador. Depois de obter dados das PARTES 1 e 2 (caracterizações da empresa e dados demográficos respectivos do sujeito entrevistado), foi apresentado o tópico das diferenças culturais. Foram explicadas as definições dos termos principais em discussão com a ajuda da folha das Definições.

A entrevista da PARTE 3 do guião foi conduzida de acordo com as instruções de King (1994) e Agar (1986). Na PARTE 3 do Guião (ver Anexo A), em primeiro lugar, foi colocada a pergunta aberta DC1 - Traços principais. Nas respostas dos sujeitos foram detectados, de uma maneira interactiva os tópicos do Checklist e, estes foram aproveitados pelo entrevistador para obter explicações e exemplos práticos dos comportamentos e características culturais.

A partir da pergunta DC2 - Análise das dimensões, a entrevista passou a ter um carácter semi-estruturado. O entrevistador utilizou o Checklist para assegurar que todas as secções do Checklist eram discutidas ou, pelo menos, abordadas mais do que uma vez. (Uma secção do Checklist corresponde a uma dimensão da cultura). Pediram-se explicações e exemplos para compreender os significados dos tópicos discutidos. Sendo a preferência utilizar as perguntas abertas, só quando apareceram dificuldades de compreensão se propuseram possibilidades de escolha. De uma maneira geral as respostas a esta parte tiveram um carácter dicotómico - uma escolha entre dois pólos opostos de uma dimensão cultural. O objectivo era estimular pensamentos sobre as diferenças culturais em todas as suas dimensões. Nas partes DC1 e DC2 foram evitadas classificações do “bom” ou “mau” das características culturais (da parte do entrevistador).

No final foi colocada uma pergunta aberta DC3 - Vantagens, Desvantagens, sobre um resumo acerca das maiores vantagens e maiores desvantagens da cultura nacional portuguesa e a contribuição da cultura estrangeira em relação à eficácia da gestão e trabalho.

As entrevistas foram gravadas e registadas em cassetes. Em média cada entrevista durou entre 60 a 90 minutos e foram quase integralmente transcritas, saltando só as partes claramente repetitivas ou sem interesse para a investigação fora do interesse da investigação.

Categorização dos Dados

Na análise das entrevistas utilizou-se a técnica “Template” de Crabtree e Miller (1992). Esta técnica baseia-se na análise do texto com a utilização do “Codebook” o que corresponde à definição de um sistema de categorias definida e esclarecida, por exemplo, por Vala (1989). A validade interna é garantida através da exaustividade e exclusividade das categorias. A lista das categorias, chamada por conveniência Codebook, foi desenvolvida à posteriori, isto é, acrescido duma análise inicial das entrevistas reescritas, debruçando-se nas dimensões culturais revistas na parte teórica. O Codebook foi revisto gradualmente durante a confrontação com os textos das entrevistas.

Nas Tabela 9 e Tabela 10 estão apresentados 2 grupos de categorias detectadas nas entrevistas, o Codebook A e o Codebook B. O Codebook A consiste nas categorias das partes da entrevista qualitativa, utilizando perguntas abertas. Com a ajuda do Codebook A foi feita a análise das ocorrências e co-ocorrências das categorias nas respostas das partes DC1 - Traços principais, DC4 - Vantagens, DC4 - Desvantagens. O Codebook B resulta da análise da parte semi-estruturada da entrevista e está ligado com os tópicos do Check-list, portanto, com as dimensões culturais de Hofstede e Hampden-Turner e Trompenaar. Este Codebook foi utilizado para a análise das ocorrências das categorias nas repostas DC2 - Análise das dimensões.

Tabela 9

O Codebook A

CODEBOOK A	
ABREVIACÃO	DESCRIÇÃO DA CATEGORIA, EXEMPLOS
ADA	capacidade de adaptação, de aceitar, tolerância, os estrangeiros bem aceites.
ANA	demasiada análise, falta de espírito de síntese
AUC	autoconfiança baixa, tímido, introvertido
CMT	empenhamento (“commitment”), trabalhador, não preguiçoso, esforçado, preocupa-se com a empresa e o trabalho
COL	companhia como família, afectivo com a sua empresa, vida social na empresa
CON	não resolve abertamente conflitos, problemas, não dá más notícias, não critica os outros directamente, poucofrontal na comunicação, pessoas não aceitam a crítica, medo de dar a cara (“loosing the face”)
CRI	alta criatividade, improvisação, flexível
DEF	autodefesa em vez de cooperação
DIS	falta de auto disciplina, facilidade de se dispersar do problema ou tema da discussão
EAS	facilidade de atingir resultados, responde positivamente à gestão
EMO	emoções menos controladas, “latinos”
FOL	necessidade de mais seguimento (“follow-up”), mais supervisão, disciplina,
IMP	menos racional e objectivo, mais intuitivo e impulsivo, falta de análise profunda, e de síntese racional
IND	mais individualista, menos empatia, não pensa nas consequências das suas acções para com os outros, trabalha sózinho, dificuldade de funcionar colectivamente em equipa.
LCE	locus de controlo externo, não quer assumir responsabilidades pelas suas falhas
NEW	dificuldade de aceitação de inovação, ideias novas, propostas novas
ORG	dificuldade de organizar, estabelecer prioridades, não tem boa consciência dos objectivos; falta “getting to the point”
PD	estatuto importante, estratificação de sociedade, títulos, formal, falta do “feedback” ao superior, receios de falar abertamente com o superior, mais distância, hierarquia, o chefe tem sempre razão, aceitação da autoridade, respeito.
PES	negativo, pessimista, só está a ver problemas, não as soluções
POS	leal, honesto, modesto, bonzinho
REL	sobrepõe o coração à mente, é um povo humano, afável, de brandos costumes, as relações humanas são importantes para ele
RES	medo de responsabilidade pessoal, problemas com participação, delegação

(Continua)

Tabela 9 - continua

CODEBOOK A	
ABREVIACÃO	DESCRIÇÃO DA CATEGORIA, EXEMPLOS
RIG	menos exactidão no tratamento das coisas, menos rigor
RSC	"desenrascar", desembaraçado, capacidade de resolver as problemas com rapidez, no último momento
STR	trabalha mal sob stress, exterioriza
TD	orientação de dia em dia, presente, médio prazo, não planifica ou faz planeamento a curto prazo, resolve os problemas no último momento
TFL	tempo flexível, social, atrasa-se, má gestão do tempo, falta de pontualidade a cumprir prazos

Tabela 10

Codebook B

CODEBOOK B / CHECKLIST			
GRUPO	CARACTERÍSTICA	+	-
PD	distância de poder	alta	baixa
	gestor	autocrático, paternalista	democrático
	estatuto por	adscrição	realização
UA	emoções	não controladas	controladas
	incerteza	desagradável	agradável
	há stress	alto	baixo
	sob stress trabalha	mal, exterioriza	bem
	ideias novas, mudanças produzidas e aceites	bem	mal
	regras	não gosta	gosta
MF	cultura de	relações, suave	competitiva, dura
	critica, conflitos	indirectos, escondidos	abertos
IC	grande família, grupo base, colectivismo	é importante	não é importante
	cooperação	individualista, trabalha sózinho	coopera bem, team-work
	relação empregado - companhia	familiar relações sociais na companhia	relação fria de negócio
TIM	tempo	flexível, social, não pontual	de relógio
	perspectiva	passado	presente
	perspectiva	futuro	-
UP	tendência a	criar excepções	estabelecer regras universais
LC	locus de controlo	externo	interno
AS	analisar/sintetizar	demasiada análise	mais síntese
	analisar/sintetizar 2	nem analisa, nem sintetiza	

Nota: As abreviações dos grupos significam:

PD = Distância do Poder

UA = Evitamento de Incerteza

MF = Masculinidade/Feminilidade

IC = Individualismo/Colectivismo

UP

= Universalismo/Particularismo

LC

= Locus de Controlo

AS

= Analisar/Sintetizar

TIM

= Dimensão Temporal

Os símbolos “+” e “-” são referidos nos resultados na Tabela 16.

RESULTADOS

Os dados foram analisados combinando a abordagem qualitativa com uma análise do conteúdo quantitativa. Na análise quantitativa trabalhamos com uma amostra não probabilística, intencional, dados qualitativos e escalas nominais.

A partir das respostas às perguntas abertas são apresentados os resultados da análise das ocorrências e co-ocorrências das categorias utilizadas para descrever os traços principais da cultura portuguesa (parágrafo Abordagem Resposta Livre - “Free response”). A seguir são introduzidos os resultados da parte da entrevista semi-estruturada, onde é feito o diagnóstico das dimensões culturais segundo os entrevistados, comparando as opiniões dos sujeitos com os conhecimentos teóricos desta área (parágrafo Análise das Dimensões). No parágrafo Abordagem Qualitativa resumimos as explicações e hipóteses dos sujeitos sobre as ligações entre comportamentos, normas, crenças e valores culturais. Vamos também analisar as experiências com as diferentes técnicas de gestão.

A Abordagem “Free response”

Com ajuda do Codebook A foram resumidas as ocorrências das categorias nas respostas DC1 - Traços principais, como ilustrado na Tabela 11.

As auto-percepções mais intensas no grupo dos portugueses são:

- a orientação do dia-a-dia, não planificar (categoria TD);
- dificuldades de organizar, estabelecer prioridades (IMP);
- impulsivos e emotivos na tomada de decisão (ORG);

A categoria TD foi utilizada por 42% dos portugueses, a IMP por 33% e a ORG por 31% dos sujeitos. As avaliações seguintes foram também expressas:

- emoções menos controladas da categoria EMO - 25% dos sujeitos (“Nós portugueses somos latinos”);

Tabela 11

Percentagens dos Sujeitos que Utilisaram a Categoria

Factores principais	Categoria	Traços principais		Vantagens		Desvantagens	
		Portug. n=36	Estrang. n=21	Portug. n=36	Estrang. n=21	Portug. n=36	Estrang. n=21
PRESENT	TD	42	29			44	33
	RIG	17	5			19	10
	IMP	33	19			11	19
	RSC	17		8		14	
	CRI	22	10	28	19	3	5
	FOL	6	14			6	29
	DIS	8	10			14	5
	ORG	31				28	33
RELAC	EMO	25		8			
	CMT	11	5	33	43		
	ADA	11	5	67	24		
	IND	22	19			3	5
	REL	25	10	28	43	3	
DEFENS	PES	3	14			6	5
	ANA		14			6	5
	DEF	3	14			6	
	LCE	3	14			8	14
	RES	6	19			8	14
COLECT	PD	19	52	3	5	8	10
	CON	3	33			8	29
	TFL	11	24			14	24
	COL	8	14				
	AUC	3	19			17	10
outros	EAS			6	19		
	POS			19	19		
	NEW					3	14
	STR						10
Número de categorias utilizadas	27	22	20	9	7	20	18

Nota: Portug. = sujeitos portugueses; Estrang. = sujeitos estrangeiros;

PRESENT resume o grupo das categorias de Perspectiva temporal presente;

RELAC é o agrupamento das categorias sobre Relacionamento;

DEFENS é o agrupamento chamado Defensividade;

COLECT resume as categorias detectadas como caracterizações de Colectivismo;

As abreviações das categorias correspondem com o Codebook A.

“outros” significa categorias utilizadas só como vantagem ou desvantagem;

- avaliações positivas da categoria REL - 25% dos sujeitos (“O povo que sobrepõe o coração à mente, humano, afável, de costumes brandos”);
- pouca vontade de cooperar, preferência de trabalhar sózinho, IND - 22% dos sujeitos (“O português é individualista”).

Para os estrangeiros o traço mais claramente salientado da cultura portuguesa é a

- acentuada distância do poder, acompanhada de muita importância do estatuto, aceitação do superior, grande respeito que leva a menos feed-back para o chefe. Esta categoria etiquetada como PD tem uma elevada frequência de utilização 52%.

Outros traços importantes para os estrangeiros são:

- comunicação indirecta com esquivar-se aos conflitos ou confrontações abertas das opiniões (a abreviação CON utilizada por 33% dos sujeitos), o que traz dificuldades em aceitar críticas do trabalho ou até discutir abertamente os problemas;
- dificuldades na gestão do tempo, impontualidade, tempo flexível ou social, são características agrupadas sob a categoria TFL (29%);
- orientação pelo presente, do dia-a-dia, não planificar e deixar a resolução dos problemas para o último momento, são traços que pertencem à etiqueta TD (24%).

Das todas as categorias nas quatro categorias seguintes, ambos os grupos concordaram frequentemente com a sua avaliação:

- orientação a curto prazo (TD);
- elevada distância do poder (PD);
- “individualismo” como obstáculo à cooperação (IND);
- menos racionalidade e mais impulsividade de acção e decisão (IMP).

Podemos portanto considerar estas avaliações como percepções de maior precisão.

A direcção positiva ou negativa das avaliações foi analisada nas respostas sobre quais são as características consideradas como vantagens e como desvantagens para a eficácia do trabalho e gestão, ver Tabela 11. Como vantagens, ou seja, as avaliações mais frequentes de direcção positiva foram formuladas como:

- capacidade de adaptação aos novos métodos e a facilidade de trabalhar com os estrangeiros - ADA, a avaliação que tem o seu reflexo da parte dos estrangeiros como, facilidade de alcançar resultados, sem muita oposição - EAS;
- elevado empenhamento, dedicação (“commitment”) e vontade de trabalhar e fazer o melhor - CMT;
- importância das boas relações humanas, afabilidade, bondade - REL.
- elevada criatividade e capacidade de improvisação - IMP.

Esta lista de vantagens contém categorias frequentes na autoavaliação tal como heteroavaliação, por isso, podem considerar-se da máxima exactidão (Triandis, 1982). No entanto, sobretudo por parte dos estrangeiros, as categorias mencionadas como vantagens não são as mesmas que utilizaram para descrever os traços típicos dos portugueses (com excepção da categoria CRI - criatividade, flexibilidade e improvisação). Na lista das vantagens apareceu outra nova categoria que não foi mencionada nas respostas sobre os traços principais - a categoria POS. Trata-se do grupo dos traços morais positivos, como por exemplo leal, honesto, bonzinho, modesto, e foi utilizada com bastante frequência pelos dois grupos (19%).

Nas respostas sobre desvantagens, ou seja, nas avaliações com direcção negativa ambos os grupos mencionaram sobre tudo:

- má gestão do tempo e, devido à orientação para o presente, dificuldade em planeamento (categorias TFL e TD) e,
- dificuldades de organização e de estabelecer prioridades (categoria ORG).

Os portugueses adicionaram ainda a falta de rigor - RIG, tendência a “desenrascar” e assim produzir trabalho de menor qualidade - RSC, dispersão como falta de concentração nos objectivos - DIS, e pouca autoconfiança - AUC.

Para estrangeiros foram ainda importantes uma maior necessidade de follow-up, controlo e disciplina - FOL, a comunicação indirecta com o evitar dos conflitos, desacordos e críticas do trabalho (CON), a impulsividade, a falta de racionalidade e objectividade na tomada de decisões (IMP), assim como a falta em assumir a responsabilidade (RES), o que podia ser ligado com o locus de controlo externo (LCE). Nas avaliações negativas dos estrangeiros apareceu um novo grupo dos traços negativos ligados com dificuldades de produção ou aceitação das ideias novas, mudanças, inovações (NEW).

Para perceber melhor a estrutura das avaliações e simplificar a análise, recorreu-se à técnica de “Multidimensional Scaling” - (MDS) calculado a partir de uma matriz de distâncias entre categorias (City-block/Manhattan distances). O cálculo inicial com todas as 23 categorias não permitiu visualizar muito bem a estrutura e a organização das avaliações. Recorreu-se à técnica de cluster analysis, ver Figura 10, para identificar as categorias mais próximas. Considerando os significados das categorias e a sugestão de cluster analysis, foram agrupadas as seguintes categorias: $DIS^*=FOL+DIS$; $DED^*=CMT+ADA$; $DES^*=PES+LCE+RES+ANA+DEF$. Uma nova MDS (o gráfico bi-dimensional encontra-se na Figura 11), baseada agora nas 17 categorias, mostrou boas índices de ajustamento para a organização em duas dimensões (D-star: Raw stress=7.6; D-hat: Raw stress=5.2).

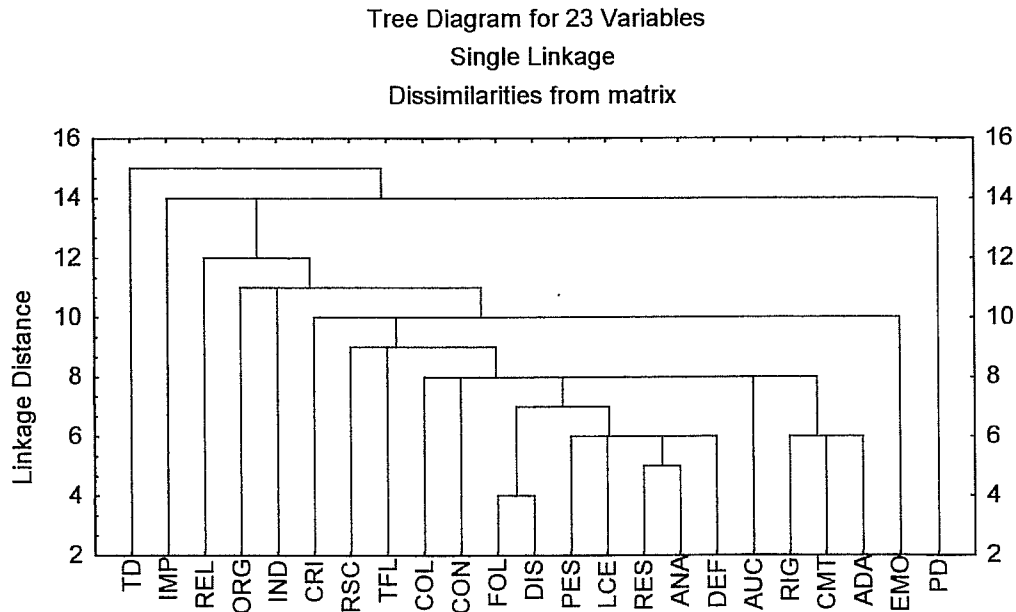


Figura 10: Agrupamento das categorias resultante da cluster analysis.

As categorias com coordenadas positivas elevadas no eixo vertical são: a desresponsabilização, impulsividade e intuição na tomada de decisão e elevado respeito para com os superiores. Os com coordenadas negativas elevadas são: o “individualismo português” como falta de vontade de cooperar fora do in-group; importância de um bom relacionamento com os outros; dedicação, commitment, adaptação. O eixo vertical pode distinguir *o que* está resolvido - a relação ou a tarefa, por isso, neste sentido representa a Orientação da avaliação.

As categorias no extremo positivo do eixo horizontal são as da orientação para o dia-a-dia, imediatismo, decisão impulsiva, criatividade, desorganização; os no extremo negativo do eixo horizontal são: a elevada distância de poder, desresponsabilização, evitar confrontações e conflitos. A dimensão horizontal parece, portanto, indicar *como* são resolvidas as coisas - por impulso, de uma maneira criativa ou, no lado oposto, por evitamento, referência ao poder superior. Podemos chamá-lo o eixo do Dinamismo.

O gráfico de Multidimensional Scaling também permitiu detectar quatro grupos (ou clusters) das categorias chamadas de Perspectiva Temporal Presente (o agrupamento das

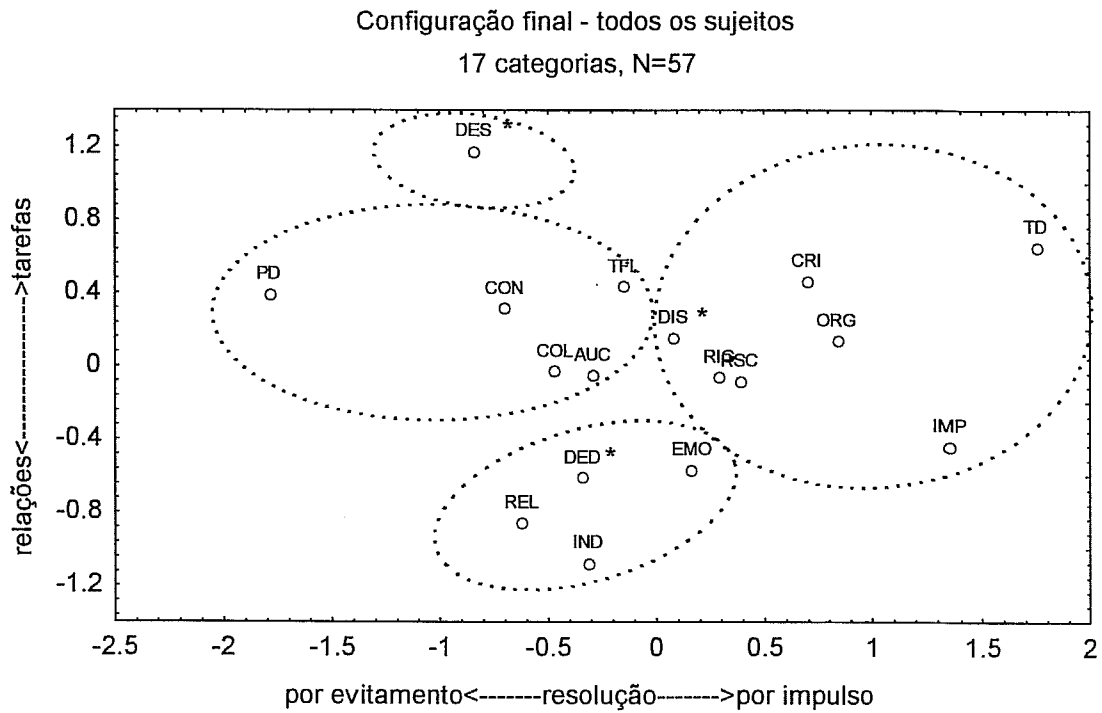


Figura 11: O gráfico final de MDS para as percepções auto e hetero.

Nota: As etiquetas dos dados (des, td, etc.) correspondem aos da Tabela 9.
DIS*=DIS+FOL; DED*=CMT+ADA; DES*=PES+LCE+RES+ANA+DEF.

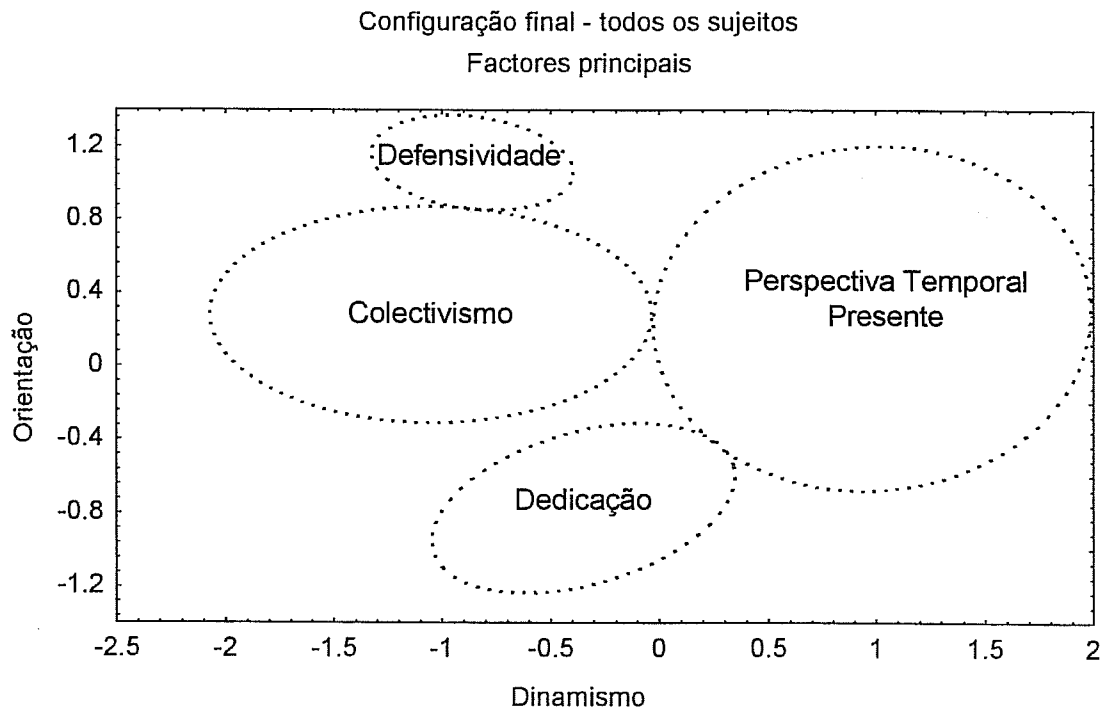


Figura 12: Os factores principais das percepções auto e hetero.

categorias indicado na Tabela 11 como PRESENT), Relacionamento (na Tabela 11 RELAC), Defensividade (DEFENS) e Colectivismo (COLECT). A estrutura final, como ilustrado no novo gráfico na Figura 12, considera-se portanto explicada com a ajuda de 4 factores principais. O factor Relacionamento explica como são resolvidas as relações “à maneira portuguesa”. Resume as categorias do “individualismo português” como ausência de vontade de cooperação fora do in-group, a importância das relações humanas, afabilidade, costumes brandos, alto empenhamento, bom trabalhador, dedicado, facilidade de adaptação, humano, emoções menos controladas.

O factor da Perspectiva Temporal Presente corresponde às tipologias de Jones (1988), descritas no capítulo Cultura e Tempo. As categorias que pertencem a este grupo são: a orientação para o dia-a-dia, falta de planificação, resolução dos problemas no último momento, decisões impulsivas e intuitivas, “desenrascar” ,ou seja, criatividade, improvisação e flexibilidade forçada como solução dos problemas no último momento; falta de auto-disciplina, facilidade de se dispersar do problema, falta de rigor, por isso, necessidade de mais “follow-up”, de mais supervisão; dificuldade de organizar, estabelecer prioridades, seguir os objectivos.

No factor Colectivismo detectamos as caracterizações de colectivismo, tal como revisto na parte teórica (por exemplo, em Hofstede, 1991; Triandis, 1994; Kim et al., 1994; e outros): elevado respeito para a hierarquia e poder, agregação, orientação pelo grupo, família, comunicação indirecta, não resolver conflitos e desacordos abertamente para não quebrar a harmonia dentro do grupo, falta de autoconfiança, tempo percebido como tempo flexível, tempo social. O factor Colectivismo é correlacionado negativamente com o factor Perspectiva Temporal Presente ($r=-.34$).

O factor Defensividade cobre as avaliações de pessimismo ou negativismo, muita análise com evasão da decisão, falta de vontade em assumir responsabilidades, autodefesa, locus de controlo externo.

Os gráficos de MDS calculados separadamente para as auto e heteroavaliações mostraram uma diferença saliente entre como os portugueses se estão a ver si próprios e como são vistos pelos estrangeiros. Na Figura 13 e Figura 14 os estrangeiros mencionam praticamente só as avaliações ligadas à resolução das tarefas. É acentuado o factor de Defensividade como negativismo ou tendência a desresponsabilizar-se e os traços de Colectivismo. As avaliações da Perspectiva Temporal Presente e Relacionamento são menos salientes.

Por outro lado, podemos confirmar nos gráficos da Figura 15 e Figura 16, que nas avaliações dos portugueses o factor do Relacionamento é “esticado” aos dois lados extremos da dimensão vertical, o que sugere que, para eles, as relações têm muita importância, até mesmo mais do que as tarefas. Os portugueses minimizam o factor do Colectivismo e praticamente omitem o factor de Defensividade na sua autoavaliação. Os traços de Perspectiva Temporal Presente aparecem acentuados.

Referindo outra vez a Tabela 11, verifica-se que na avaliação das vantagens, os dois grupos, gestores estrangeiros e portugueses utilizaram preferivelmente as categorias pertencentes ao factor de Relacionamento (RELAC). Como desvantagens, ou seja avaliações com direcção negativa, são utilizados os restantes três factores: Perspectiva Temporal Presente (PRESENT), Defensividade (DEFENS) e Colectivismo (COLECT).

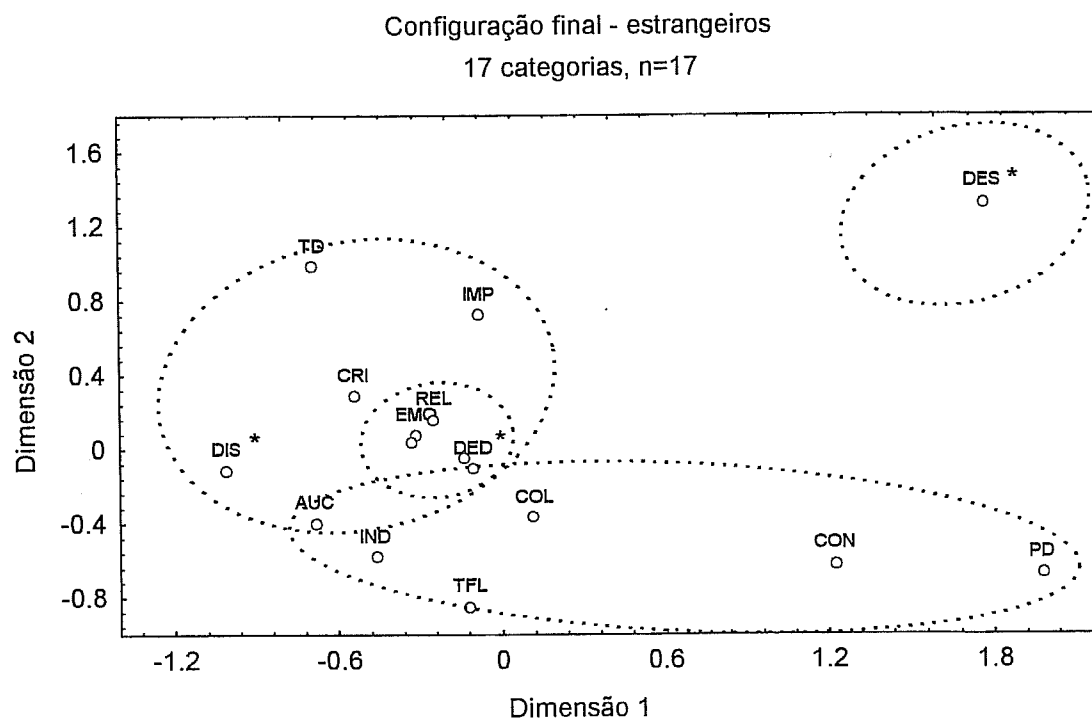


Figura 13: O gráfico MDS das heteroavaliações dos portugueses pelos estrangeiros.

Nota: DIS*=DIS+FOL; DED*=CMT+ADA; DES*=PES+LCE+RES+ANA+DEF.

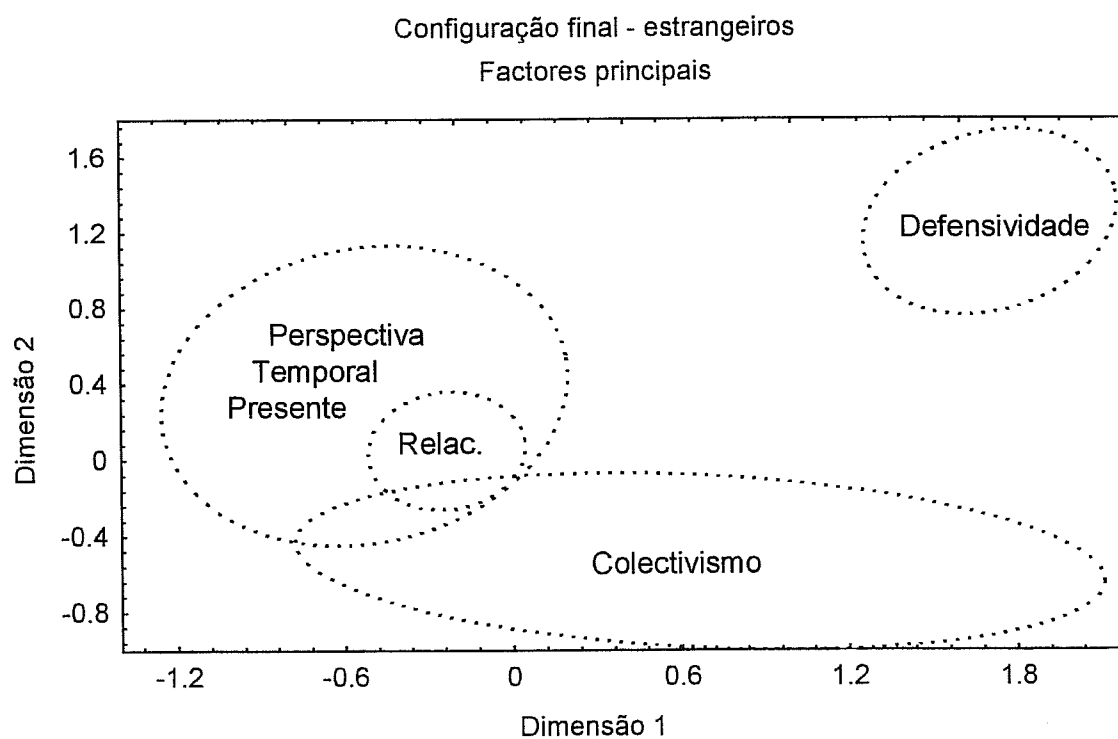


Figura 14: As heteroavaliações - factores principais.

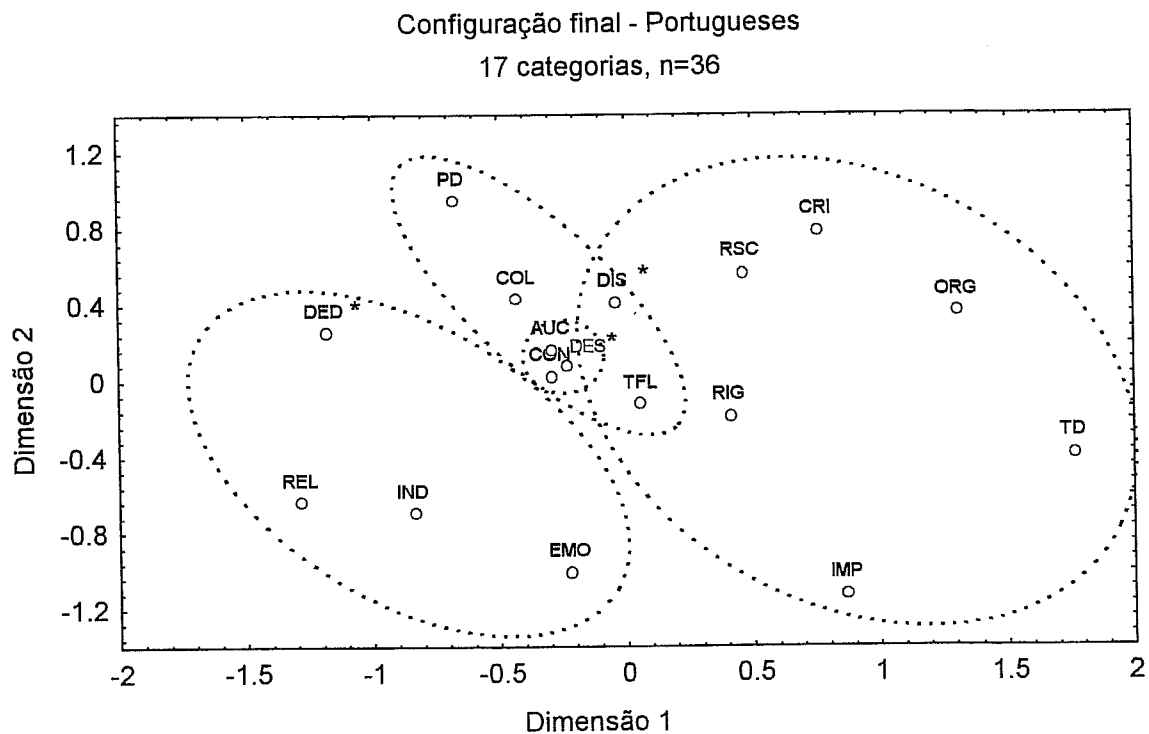


Figura 15: Gráfico MDS das auto-avaliações dos portugueses.

Nota: DIS*=DIS+FOL; DED*=CMT+ADA; DES*=PES+LCE+RES+ANA+DEF.

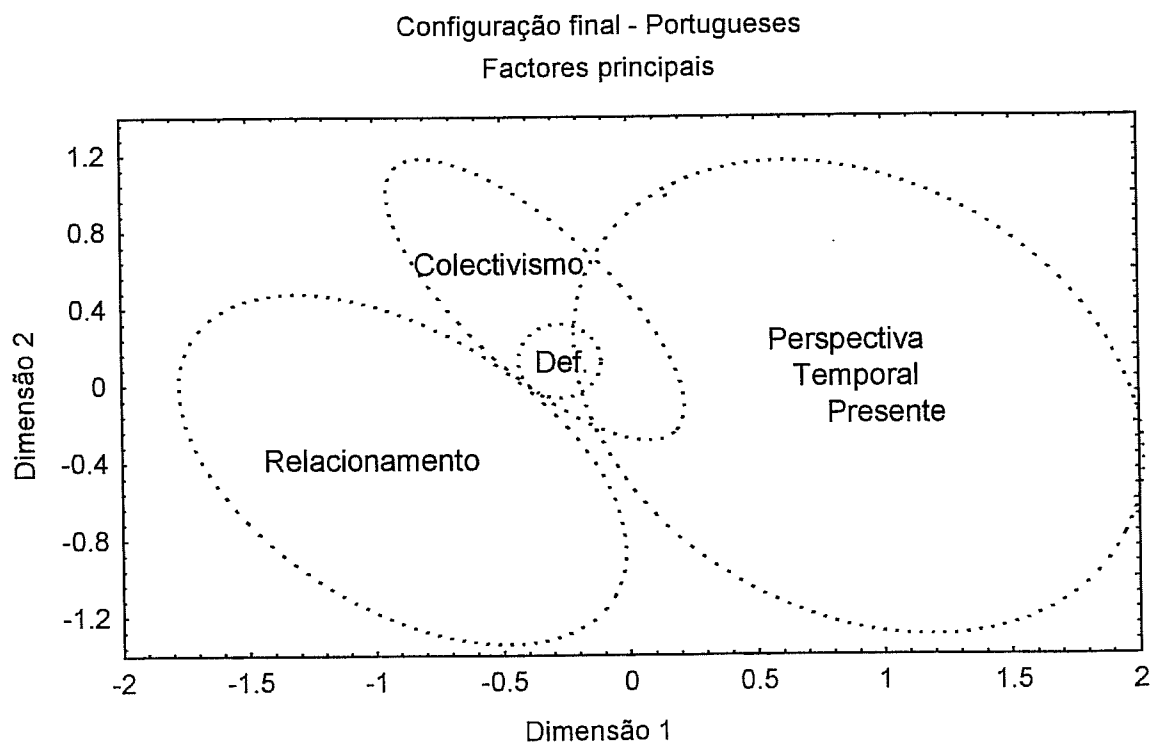


Figura 16: As auto-avaliações - factores principais.

Para proceder à análise e explorar a influência das variáveis independentes foram calculadas quatro novas variáveis: RELAC, PRESENT, DEFENS e COLECT, para representar os quatro factores vindos do MDS. Estas quatro variáveis dependentes foram calculadas com base nas médias das categorias que abrangem (as médias dos clusters principais). Permitimo-nos portanto passar das 23 variáveis de tipo ocorrência - não ocorrência para quatro variáveis no espaço contínuo. O t-test por amostras independentes confirmou as diferenças significativas entre a auto-avaliação e a heteroavaliação dos traços culturais portugueses para todas as quatro variáveis, como mostra a Tabela 12 e como já foi previsto dos gráficos MDS. Os portugueses apresentam médias elevadas nas variáveis PRESENT e RELAC e, médias baixas nas variáveis DEFENS e COLECT. A situação oposta verifica-se nas avaliações dos estrangeiros que obtiveram médias elevadas no DEFENS e COLECT e médias baixas no RELAC e PRESENT.

Tabela 12

Médias obtidas por portugueses e estrangeiros nos factores principais e respectivo valor do teste *t*

Nacionalidade	Factores			
	PRESENT	RELAC	COLECT	DEFENS
Portugueses (<i>n</i> =36)	.22	.19	.09	.03
Estrangeiros (<i>n</i> =21)	.11	.08	.29	.15
<i>t</i>	2.12*	2.06*	-4.10**	-3.43**

Nota: *df* = 55. **p* < .05. ***p* < .001.

Foram analisadas as relações entre estas quatro variáveis que representam os factores principais e outras variáveis independentes, como experiência com contactos trans-culturais, experiência dos gestores estrangeiros em Portugal, tipo de companhia e clusters das culturas nacionais dos estrangeiros.

A frequência das auto-avaliações pertencentes ao factor PRESENT depende do tipo de companhia, facto ilustrado na Tabela 13. A diferença significativa verifica-se entre empresas Tipo 1 e empresas Tipo 2. Os portugueses nas empresas Tipo 1, portanto filiais das grandes multinacionais, mencionaram mais frequentemente as categorias de má gestão do tempo, impontualidade, não cumprir os prazos, não planear e não estabelecer prioridades e, por isso, “desenrascar” e encontrar soluções criativas e de improviso, a impulsividade e emotividade das decisões. Estas caracterizações frequentemente foram mencionadas nas entrevistas junto com as opiniões que na sua própria empresa estes traços já tinham sido mudados para uma direcção de orientação temporal futura, melhor organização e melhor gestão do tempo. Nas empresas Tipo2, filiais das empresas mult-domésticas, a influência da casa mãe não é forte, ou seja, a empresa tenta adaptar-se à cultura nacional do país e não impor uma cultura organizacional universal. Aqui as avaliações do factor PRESENT são

Tabela 13

Médias obtidas por três tipos de empresas nos factores principais e respectivo valor do F

Tipo de empresa	Factores			
	PRESENT	RELAC	COLECT	DEFENS
Tipo 1 ($n=19$)	.32	.22	.12	.02
Tipo 2 ($n=12$)	.08	.17	.05	.05
Tipo 3 ($n=5$)	.15	.12	.08	.00
F	5.76*	.46	.95	.44

Nota: $df = 2, 33$. * $p = .007$.

As empresas Tipo 1 são filiais das grandes multinacionais, com uma forte influência da cultura da companhia materna.

Empresas Tipo 2 são filiais das empresas estrangeiras “multidomésticas”, com pouca influência da cultura da casa mãe.

Empresas Tipo 3 são empresas ou unidades autónomas lideradas por um gestor estrangeiro, portanto, sem outra influência cultural.

Teste do Scheffé: As empresas Tipo 1 diferem das de Tipo 2.

menos frequentes. Uma tendência semelhante verifica-se no factor de Colectivismo, embora não atingindo a significância.

As impressões dos estrangeiros sobre os traços culturais portugueses vão mudando durante o processo de aculturação. Como se pode ver na Tabela 14, no início da actuação em Portugal, os gestores estrangeiros têm opiniões mais radicais - concentram-se nas avaliações dos traços de Colectivismo e Defensividade e, provavelmente, negligenciam os menos aparentes - o factor de Perspectiva Temporal Presente e de Relacionamento. Com mais tempo passado dentro da cultura portuguesa, os opiniões tornam-se mais “cuidadosos” e cobrem todo o espectro dos factores. Surpreendentemente os 5 gestores mais experimentados mostraram outra vez o reflexo dos posições um pouco mais radicais. No entanto, os números de amostra são tão baixos, que permitem fazer só algumas especulações sobre estas tendências.

Tabela 14

Médias obtidas nos factores principais por diferentes durações da experiência dos estrangeiros em Portugal e respectivo valor do F

Experiência em Portugal	Factores			
	PRESENT	RELAC	COLECT	DEFENS
até 1 ano ($n=4$)	.03	.00	.50	.25
entre 1 e 5 anos ($n=12$)	.13	.10	.18	.08
5 e mais anos ($n=5$)	.13	.08	.36	.24
F	.98	.83	4.05*	2.87**

Nota: $df = 2, 18$. * $p = .04$. ** $p = .08$.

Ficamos na mesma situação, quando queremos identificar o peso das diferentes grupos nacionais nas heteroavaliações, como mostra a Tabela 15. Agrupámos os gestores estrangeiros em cinco clusters segundo à nacionalidade deles (“country clusters” - ver capítulo

Agrupamento de Países) e assim chegámos aos números de amostras muito baixos. As diferenças das médias não são significativas; no entanto podemos observar algumas tendências ao longo dos quatro factores. O gestor japonês concentrou as suas avaliações nos factores de Orientação Temporal Presente e Defensividade. Os nacionalidades do cluster dos países nórdicos apresentaram avaliações moderadas em todos os quatro factores. Os gestores anglo-saxónicos acentuaram o factor de Colectivismo; os germânicos os factores de Colectivismo e Defensividade e os gestores do cluster latino obtiveram scores muito elevados no factor de Colectivismo.

Tabela 15

Médias obtidas nos factores principais por estrangeiros agrupados em clusters segundo a nacionalidade

Agrupamento das nacionalidades	Factores			
	PRESENT	RELAC	COLECT	DEFENS
cluster 1 (n=1)	.25	.00	.00	.20
cluster 2 (n=5)	.15	.08	.12	.12
cluster 3 (n=5)	.02	.04	.36	.16
cluster 4 (n=3)	.16	.13	.26	.33
cluster 5 (n=7)	.08	.08	.40	.08

Nota : As nacionalidades dos gestores estrangeiros são agrupados como seguir:

cluster 1 : japonesa

cluster 2 : holandesa, sueca

cluster 3 : inglesa, americana, sul-africana

cluster 4 : alemã, suíça

cluster 5 : francesa, italiana, espanhola, brasileira

As diferenças não são significativas.

A Análise das Dimensões

As respostas da parte DC2 - Análise das dimensões foram pedidas na parte semi-estruturada da entrevista e codificadas com utilização de Codebook B (Tabela 10). A ocorrência das categorias é resumida na. O carácter dicotómico, que resultou da escolha entre dois pólos opostos numa dimensão da cultura, permitiu ilustrar as avaliações nos gráficos na Figura 17, Figura 18 e Figura 19. A soma das respostas em favor de um pólo da dimensão (referido na Tabela 16 como “+”) é contraposta à soma das respostas a favor do pólo oposto desta dimensão (referido na Tabela 16 como “-”). Em algumas dimensões verifica-se um número elevado das respostas, sendo outras mais “fracas”. Isso resulta do facto dos entrevistados, apesar de sugeridos todos os temas do Check-list, terem apenas falado sobre as dimensões, onde tinham uma opinião mais clara sobre as diferenças entre culturas. Também, a soma das respostas “+” e “-“ é, em alguns casos, maior do que n , porque os entrevistados deram mais do que uma resposta nesta caracterização (e.g. “...a orientação temporal será para o presente, mas também para o futuro,...”).

As dimensões “fortes”, onde obtivemos um número elevado de respostas e onde se verificou consenso entre as avaliações dos portugueses e estrangeiros, são as seguintes:

- Elevada Distância do Poder (referida na Tabela 16 como categoria 1), com muito formalismo, respeito pelo posicionamento na sociedade e empresa, importância de estatuto
- O gestor típico exercita uma liderança autocrática ou paternalista (categoria 2).
- Incerteza desagradável que leva a maior ansiedade e está entendida como uma ameaça (categoria 5).
- Cultura “suave” nas relações humanas, menos competitiva ou “dura” (categoria 10).

- Conflitos e crítica velados, resolvidos de uma maneira indirecta. Neste traço, os estrangeiros tiveram ainda menos dúvidas do que os portugueses (categoria 11).
- Tempo percebido como flexível, dirigido por acontecimentos sociais, não pontual (categoria 15).
- Locus de controlo externo (categoria 19)
- Tendência a fazer demasiada análise, tratando de todos os pormenores em vez de sintetizar ou integrar (categoria 20). Alguns entrevistados argumentaram que não há nem análise nem verdadeira síntese (categoria 21).

Na generalidade, os sujeitos de nacionalidade dupla apoiaram todas estas caracterizações.

As dimensões seguintes são também “fortes”, apoiadas por um número elevado de sujeitos. No entanto, há um desacordo entre a auto e a hetero-avaliação:

- Os portugueses acham-se “latinos” com emoções menos controladas, os estrangeiros consideram-nos controlados, contidos, tímidos (categoria 4). Os sujeitos de nacionalidade dupla apoiaram a opinião dos portugueses.
- Os estrangeiros pensam que os portugueses não resistem ao stress, exteriorizam-no; os portugueses não têm uma opinião unificada sobre este assunto (categoria 7).
- Os portugueses disseram que não gostam de regras, leis e instruções; os estrangeiros têm a impressão contrária (categoria 9).
- Os portugueses acham-se “individualistas”, não gostando de cooperar com os outros na equipa; nas respostas dos estrangeiros não se verifica esta tendência com tanta notoriedade (categoria 13). Os sujeitos de nacionalidade dupla defenderam a opinião de que trabalham e cooperam bem na equipa.

- Os portugueses veem-se a si próprios como mais orientados mais para o presente, enquanto os estrangeiros inclinam-se mais à opinião que o passado tem uma importância maior. Os sujeitos de nacionalidade dupla apoiaram a orientação para o presente (categoria 16). Só três portugueses expressaram a possibilidade de orientação temporal futura (categoria 17).

Tabela 16

Análise das ocorrências das categorias nas respostas DC2 - Análise das dimensões.

Grupo	Código	Características culturais segundo o Codebook B	Número das Ocorrências nas Respostas					
			Portugueses		Estrangeiros		Nacionalidade dupla	
			n=36		n=21		n=7	
			+	-	+	-	+	-
PD	1	distância de poder elevada	27		20		6	
	2	gestor autocrático, paternalista	19	4	14	2	4	
	3	estatuto por adscrição	2	2	5		1	
UA	4	emoções não controladas	28	4	6	11	6	2
	5	incerteza desagradável	16	6	16	1	2	2
	6	stress elevado	7	3	2	2	1	2
	7	trabalha mal sob stress (exterioriza)	9	8	6		2	
	8	ideias novas, mudanças produzidas e bem aceites	3	1	4	3		
	9	não gosta regras	14	4	4	8	2	1
MF	10	cultura brande, de relacionamento	23	7	17	3	5	
IC	11	critica, conflitos indirectos, escondidos	25	5	19		6	
	12	família, grupo, colectivismo	16		6		3	
	13	deficiente cooperação, 'individualismo'	27	7	11	6	6	
	14	relação empregado - companhia como família	13	2	6		2	

(continua)

Tabela 16 - continua

Grupo	Código	Características culturais segundo ao Codebook B	Número das Ocorrências nas Respostas						
			Portugueses		Estrangeiros		Nacionalidade de dupla		
			n=36		n=21		n=7		
			+	-	+	-	+	-	
TIM	15	tempo flexível, social		29		18	1	7	
	16	perspectiva temporal orientada para o passado (+) ou presente (-)		14	31	12	11	3	7
	17	perspectiva futura		3				1	
UP	18	recorre às exceções das regras		7		5		1	
LC	19	locus de controlo externo		23	2	14		7	
AS	20	analisa mais(+) do que sintetiza		19	3	15		5	1
	21	nem analisa nem sintetiza		5		3		3	

Nota: As abreviações dos grupos significam:

PD	= Distância do Poder	TIM	= Dimensão Temporal
UA	= Evitamento de Incerteza	UP	= Universalismo/Particularismo
MF	= Masculinidade/Feminilidade	LC	= Locus de Controlo
IC	= Individualismo/Colectivismo	AS	= Analisar/Sintetizar

Os códigos de categoria são referidos nos gráficos na Figura 17, Figura 18 e Figura 19.

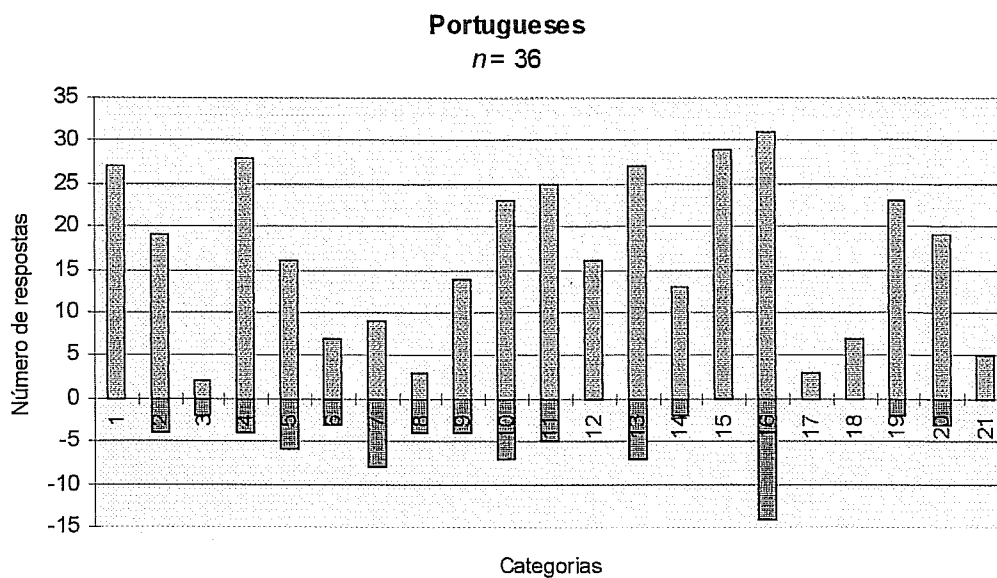


Figura 17: As dimensões culturais avaliadas pelos portugueses.

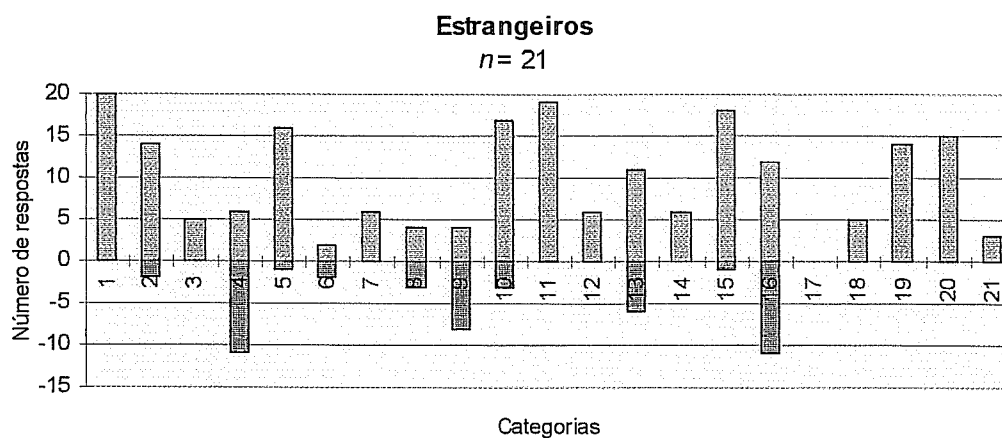


Figura 18: As dimensões culturais avaliadas pelos estrangeiros.

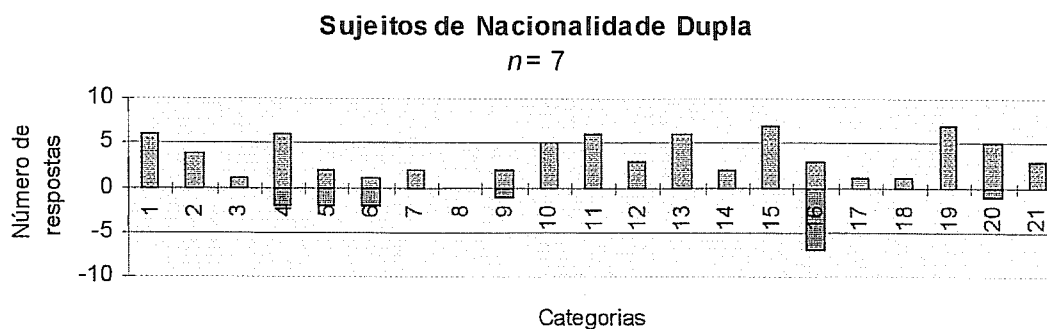


Figura 19: As dimensões culturais avaliadas pelos sujeitos de nacionalidade dupla.

Nota: Os códigos das categorias correspondem aos na Tabela 16.

Verifica-se também uma tendência para:

- Familismo;
- Particularismo.

A Abordagem Qualitativa

Nesta parte são dados a conhecer as explicações e opiniões dos entrevistados sobre os traços da cultura e da personalidade típica portuguesa e as ligações causais entre as várias características. Primeiro, apresentamos as percepções sobre a tomada de decisão - o processo rudimentar de gestão e trabalho. Seguidamente, resumimos as características à volta dos quatro factores principais detectadas na análise MDS, na primeira parte do capítulo dos Resultados: o factor de Defensividade, o factor de Colectivismo, o factor de Orientação Temporal Presente e o factor de Relacionamento.

De modo a ilustrar os resultados propostos apresentamos no Anexo B os extractos e citações das entrevistas.

Tomada de Decisão

Os sujeitos entrevistados descreveram principalmente dois processos diferentes da maneira típica de tomar decisões. Por um lado, verifica-se uma forte tendência para analisar em vez de sintetizar ou integrar os factores principais. Muitas vezes, isso é visto como uma estratégia para adiar, evitar a decisão, como veremos mais adiante no parágrafo sobre a responsabilização.

Por outro lado, a decisão frequentemente é tomada com demasiada rapidez, sem uma recolha da informação e análise suficiente. As reacções e conclusões precipitadas foram um traço criticado no processo de tomada de decisão e foi mencionado também como um hábito típico de comunicação: *“Valoriza-se a rapidez em termos da análise da ideia. Muitas vezes não deixamos a outra pessoa explicar totalmente qual é a sua ideia e já estamos a rebater, sem uma compreensão e apreciação da ideia do outro.”* Este traço foi mencionado ainda com mais frequência pelos estrangeiros e explicado pelo hábito de não escutar. O evitamento de

incerteza combinado com autoconfiança baixa, ou pessimismo, implica uma autodefesa impulsiva e precipitada na discussão.

Na Figura 20 e Figura 21 são ilustradas as duas maneiras típicas de tomada de decisão percebidas da análise das entrevistas.

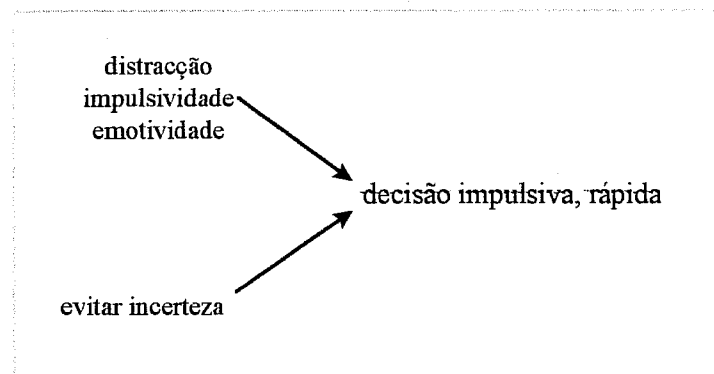


Figura 20: As percepções das causas da decisão impulsiva.

Factor de Defensividade

Responsabilização

A opinião da maioria dos gestores estrangeiros é, que é muito difícil tornar o português sentir-se mais responsável e alguns portugueses concordaram com eles: “*O português oferece simpatia, não responsabilidade.*” Esta tendência é vista como contra produtiva. Os sujeitos mencionam algumas hipóteses das causas possíveis deste comportamento: São frequentes as referências ao locus de controlo externo e ao afastar a responsabilidade pelo superior hierárquico. Também foi referido o medo de assumir riscos, tudo isso reforçado com um certo pessimismo, negativismo.

As dificuldades com a responsabilização são salientes aos níveis elevados da empresa, mais do que com os trabalhadores (níveis mais baixos da estrutura hierárquica).

No gráfico na Figura 21 tentámos resumir as percepções das causas e consequências de certa desresponsabilização do Português:

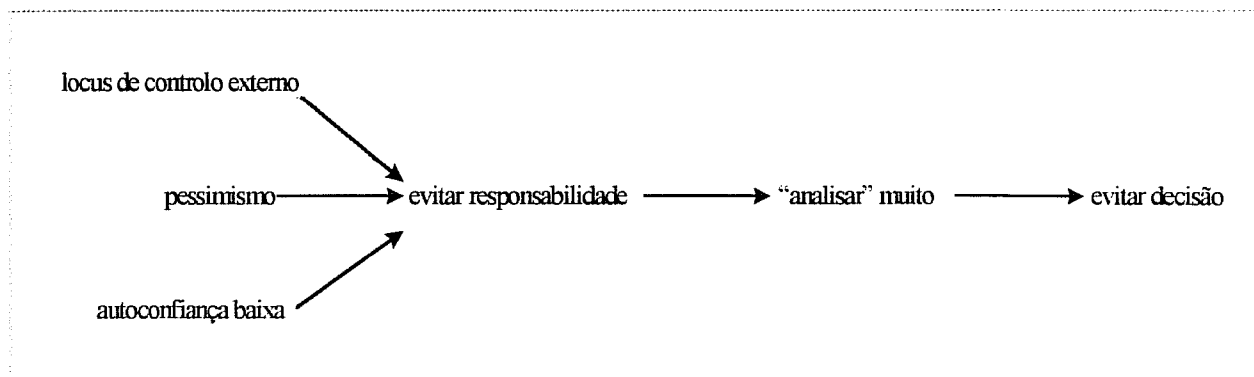


Figura 21: As percepções das causas e consequências da defensividade.

Uma consequência lógica das dificuldades com a responsabilização do português está ligada com as dificuldades com a participação e a delegação. O obstáculo poderá ser, segundo os entrevistados, uma elevada distância do poder, respeito pelo superior.

No entanto, o conceito de liderança participativa é vista como desejável. Esta contradição leva, por vezes, a uma confusão nos conceitos: *“Gestor ideal é aquele que toma decisões e assume responsabilidades - participativo. A decisão pode ser perfeitamente contra todos, mas isso que é tomado mal é tomar a decisão sem as pessoas serem ouvidas.”* Alguns dos estrangeiros já têm como experiência, que a “participação a lá portuguesa” significa, que o superior tome a decisão e responsabilidade, no entanto, vai deixar os subordinados discutir sobre possíveis soluções. De vez em quando, esta discussão pode demorar muito tempo e, por isso, é vista como contraproducente, facto confirmado repetidamente pelos gestores estrangeiros. Mas também alguns portugueses estão conscientes desse efeito: *“Às vezes a gestão participativa com muita comunicação não leva à realização dos objectivos.”*

Pessimismo

Os portugueses são vistos como possuindo menos autoconfiança, tímidos, contidos e pessimistas. Algumas das avaliações feitas pelos estrangeiros foram radicais, no sentido que não tentam a encontrar uma solução para cada problema mas sim, uma problema para cada solução.

Foi pedido um esclarecimento aos próprios portugueses: *“Eu quando tenho um projecto, pinto um quadro negro, com possibilidade de sucesso de 0.5%. E depois, quando na realidade é só cinzento, vejo isso como muito positivo. E alimento-me disso. É uma autodefesa, para se tornar feliz.”* Outros portugueses defenderam, que o pessimismo não vai além de um hábito social. Ou será talvez um hábito de comunicação que não é bem compreendido pelos estrangeiros: *“Quando nós dizemos ‘O Problema’, para nós há dois tipos de significados. 1. Problema como expressão de realce, há ‘...- não diga!, isso é o problema’ - com que só terminamos a conversa. 2. Há o problema problemático, que realmente pode ser difícil de atingir. Mas isso é só no 10% dos casos.”* Como a possível causa foi analisada a pouca autoconfiança, medo de dar falsas esperanças.

Tentamos ilustrar as explicações na Figura 22.

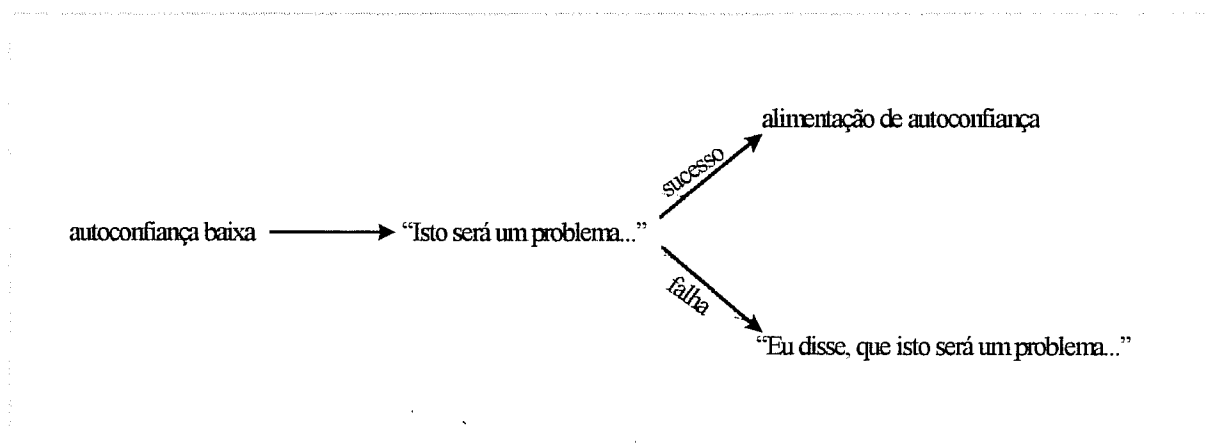


Figura 22: As percepções sobre o pessimismo.

Factor de Colectivismo

Individualismo, familismo

O português, “...se está no ciclo dos amigos, é muito aberto, se não está, pode ser extremamente reservado... Quando tem um amigo é capaz dividir o último naco de pão com ele. Mas não está habituado a team-work.” Segundo a grande maioria das autoavaliações, o português prefere trabalhar sozinho, tem dificuldades no trabalho em equipa. A este traço os entrevistados chamaram “individualismo”, no entanto, não se deve confundir com o conceito de Individualismo, o pólo oposto de Colectivismo das teorias das dimensões culturais. Porque o português é agregado, tem o seu grupo forte de família e amigos, por isso, segundo Hofstede (1991) ou Triandis (1991, 1994) será, neste sentido, mais Colectivista do que Individualista. No caso português trata-se da falta de vontade de cooperar fora do seu in-group. O “individualismo” foi explicado como por exemplo: “*Individualismo= se fossemos criadores de gado, cada um gostaria ter a marca do seu ferro.*”

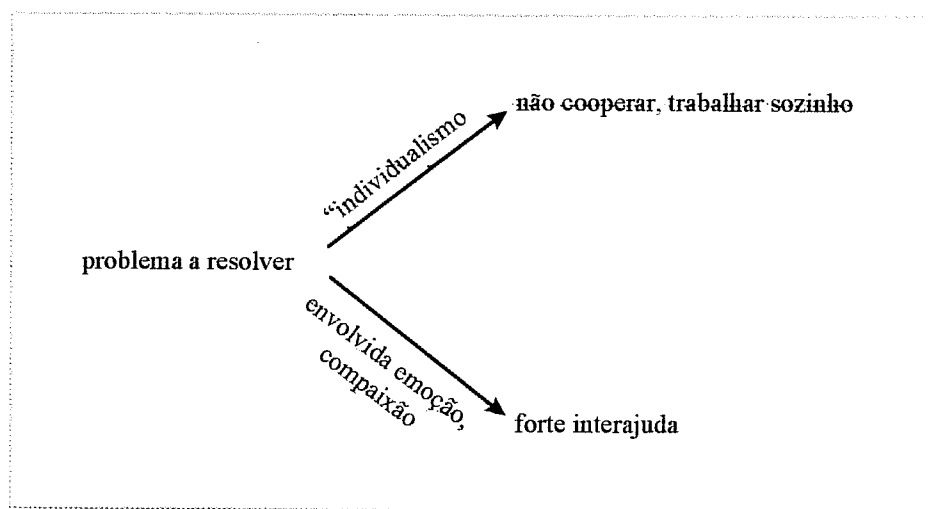


Figura 23: As percepções sobre cooperação - não cooperação.

No entanto, o “individualismo” não afecta a cooperação em todos os casos: “As pessoas vão cooperar no momento de crise, como uma ajuda, como um acto de humanidade. Mas em situação normal, são individualistas. Não vão cooperar.” Esta diferenciação segundo os factores contingenciais é ilustrada na Figura 23.

Autoridade, Liderança

A cultura nacional portuguesa é percebida pela maior parte grande maioria dos estrangeiros como havendo um elevado respeito pelo poder, uma estratificação da sociedade (ou empresa) e onde das pessoas dão muita importância ao estatuto. A grande distância do poder justifica a utilização da liderança autoritária, reconhecida por ambos os grupos: *“É necessária uma liderança forte, assertiva, com carisma.”* As tentativas de alguns dos estrangeiros para baixar a distância do poder (será referido também no parágrafo sobre as adaptações), por vezes, não foram bem aceites pelos portugueses: *“Sem um líder decisivo o português fica no vazio, sem o apoio”*, o facto reconhecido também por estrangeiros.

Esta aceitação das decisões do superior provavelmente irá reflectir-se em traço de “adaptabilidade” do português, uma das autoavaliações mais fortes. Este traço tem lados vantajosos e desvantajosos - permite “ditar” o que tem de ser feito e assim atingir os resultados rapidamente, mas com o risco de uma implementação sem o feedback apropriado ao superior.

Acerca das desvantagens da elevada distância do poder, a falta de feedback ao superior foi uma queixa frequente dos estrangeiros. Provavelmente, trata-se, neste caso, de uma combinação de demasiada referência ao superior ligada com o tipo de comunicação indirecta que vai ser ilustrada no parágrafo sobre comunicação.

Como já referimos, a cultura portuguesa debruça-se nas relações humanas harmoniosas, ou seja, há uma grande necessidade de afiliação. Portanto, o gestor tradicional típico português será provavelmente de tipo paternalista: *“(O gestor típico:) pode ser extremamente duro, agressivo, mas comove-se com as pessoas. É alguém em quem se pode confiar, uma pessoa que tem responsabilidade sobre nós.”*

A elevada distância de poder está ligada com a necessidade de mater os símbolos de estatuto. Os portugueses, que trabalham com gestores de países com menos estratificação na

sociedade, confirmam a diferença: *“Quando estava a arranjar a mobília para o meu escritório, o Roger disse-me: ‘ José, you are too much Portuguese. (...és demasiadamente português.)’ E eu argumentei : ‘ Não , Roger. Nós estamos em Portugal . Você é que ainda não percebeu. Cá as regras são estas. ’”*

Comunicação, conflitos

As pessoas, que tiveram a oportunidade de comparar o estilo de comunicação típico português com o de outras culturas, encontraram diferenças marcantes. Mencionaram a acentuação da comunicação oral e uma habilidade de retórica , às vezes, extraordinária, mas, que se torna contra produtiva, por exemplo, nas reuniões. Alguns sujeitos identificaram o pensamento analítico ligado com esta “abundância”, ou, certa distração do pensamento (“...*não consegue ficar com um tópico...*”). Outros ainda apontam a importância de mencionar todo o contexto numa discussão e, a comunicação indirecta, o “dar voltas, rodear”. Neste sentido foi criticada a maneira de gerir as reuniões, que são prolongadas e raramente chegam às conclusões.

Em alguns casos foi mencionada a preferência da comunicação oral sobre comunicação escrita, que o português vê como “uma coisa suspeita”.

Tendo em vista a eficácia da gestão e trabalho e na comparação com as culturas mais sintéticas, os mencionados hábitos de comunicação são vistos como uma das maiores desvantagens da cultura portuguesa, em conjunto com uma tendência de não discutir abertamente os problemas e não resolver conflitos numa maneira construtiva. Esta área é uma fonte de desentendimentos e atribuições erradas no contacto trans-cultural: *“(Conflicts:) They tend to make comments around and they themselves understand where is the problem. And that’s where the Anglosaxon gets lost, because it is not saying ‘You’re wrong’ , but they say something over there which implies that you’re wrong - if you understood it.”*

A preocupação de não ferir as relações entre as pessoas com uma crítica directa traz dificuldades à implementação das avaliações de desempenho - como os portugueses não gostam de dar más notícias, de quebrar a harmonia entre as pessoas, o avaliador raramente expõe os pontos críticos durante a discussão o que frequentemente leva a não entendimentos.

Outro traço típico da comunicação em Portugal é provavelmente consequência da tendência de decidir rapidamente, para evitar a incerteza, e o certo pessimismo, que já foi referido no parágrafo sobre a tomada de decisão: Realmente, parece que há um hábito de não escutar, de rebater imediatamente e, deste modo alimentar a auto afirmação nas discussões: *“O português é um péssimo ouvinte.”*

Tempo Social

O fluxo do tempo é visto como flexível, dirigido por acontecimentos sociais e este tempo não está muitas vezes de acordo com o tempo do relógio: *“Estás a ver o relógio para saber onde é que estás e não para saber onde é que tens de estar.”* Geralmente, Portugal é visto como um país não pontual: *“(português:) Quando eu trabalhava em Nova Iorque, sabia gerir o tempo, organizar o meu trabalho, a gestão por objectivos... . Para mim isso é bom, a coisa correcta a fazer. Mas cheguei a Portugal e já não o sei fazer. O meio envolvente está a dificultar ou até impedir tudo isso.”*

Factor de Orientação Temporal Presente

Tempo

A grande maioria dos entrevistados, tanto portugueses como estrangeiros, concordaram com as caracterizações da percepção típica do tempo, na literatura chamada de Perspectiva Temporal Presente. O locus de tempo é no presente, o que leva a não acreditar na possibilidade de influenciar em presente, com as próprias acções, os acontecimentos futuros; por isso, planificar não é importante: *“Mesmo quando se faz planeamento, ninguém acredita*

muito que isso seja a verdade. E depois ninguém se esforça muito para que seja verdade. Mais um dia, menos um dia, não faz diferença na entrega.” Falta a capacidade de antecipar as possíveis consequências das próprias acções no futuro. Ao trabalhar com um estrangeiro numa cultura orientada para o futuro, as diferenças acentuam-se.

As explicações dos entrevistados sobre a fraca planificação são resumidas na Figura 24.

Prioridades, organização

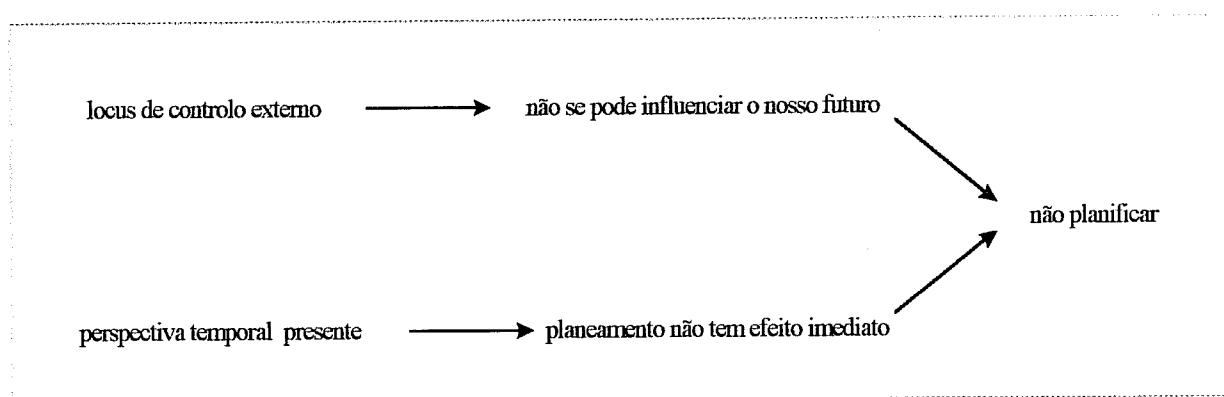


Figura 24. Resumo das percepções de causalidade sobre planeamento.

A desorganização e falta de capacidade de estabelecer prioridades são vistas como alguns dos traços típicos mais fortes. A certa distração do pensamento, falta de auto disciplina é vista como uma das causas possíveis.

Outra causa das dificuldades em organizar efectivamente o trabalho é a elevada importância das relações humanas, da harmonia entre as pessoas, facto analisado pelos estrangeiros: *“Anybody coming to your office is expecting to have a discussion. As a Portuguese, it is not possible to say to your colleague: ‘I can’t see you now, we have a meeting tomorrow at 3 o’clock’”*. Os portugueses explicaram: *“O português quer servir todos ao mesmo tempo e nunca diz não a ninguém, é bondoso.”* As prioridades são definidas mais por

relações e emoções imediatas do que por uma antecipação e trabalho para os objectivos futuros. As análises das causas da desorganização são resumidas na Figura 25.

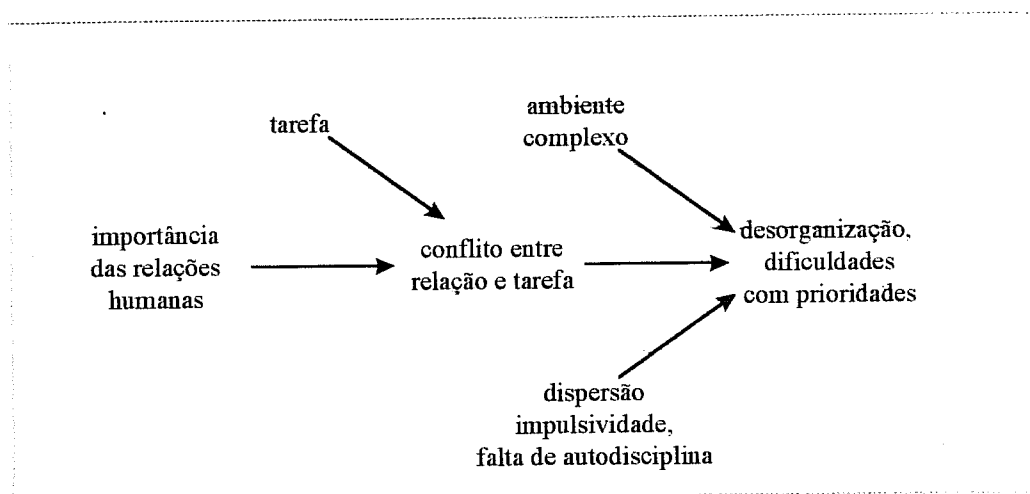


Figura 25: Percepções de causalidade sobre estabelecimento das prioridades.

Aventura intelectual

Uma das características mais frequentes da parte dos autoavaliações portuguesas é a criatividade, flexibilidade, capacidade de “desenrascar”. Contudo, esta flexibilidade e criação das soluções improvisados aparecem como uma necessidade que resulta da falta de planificação, estabelecimento de prioridades e organização. (*“Criatividade = falta de método e rigor.”*) O desenrascanço, visto às vezes como um traço positivo, tem também um lado negativo: *“Quando a pessoa é confrontada com uma situação limite e não tem outra oportunidade, então surge uma solução que é um fruto de improviso, que não é 100% mas se calhar só 80% acertada. E nós ficamos todos contentes porque acabamos por resolver o problema sem um grande esforço aparente ou teórico. Isso talvez se prenda com o facto nós ficarmos satisfeitos com 80%. Nas nossas cidades e casas - há tanta coisa com carácter de improviso, ... A corrida pela perfeição não é o nosso caso.”*

Tentámos colocar a pergunta sobre criatividade numa maneira diferente: Como são produzidas e aceites as ideias novas, invenções, alterações, mudanças? As respostas não são

tão persuasivas em favor da criatividade portuguesa: *“Os portugueses gostam muito das pessoas com ideias novas. Não quer dizer que as sigam. Na prática são um bocado conservadores, têm receios de as implementar, mudar.”* Os estrangeiros narraram as experiências não muito positivas sobre a aceitação e implementação das mudanças e referem o evitamento de incerteza como causa possível desta resistência à mudança.

Parece que planeamento e organização não são traços típicos da cultura portuguesa. O que será mais importante é outra vez a emoção imediata de “apagar o fogo” que prevalece sobre planeamento e o alcance dos objectivos futuros.

Alguns dos gestores estrangeiros admitiram certas vantagens desta abordagem - a emoção que resulta do “conseguir salvar” a equipa de certa situação de crise cria um sentimento positivo dentro de equipa, reforça o empenhamento com a empresa.

Resumimos algumas das percebidas correntes da causalidade na Figura 26.

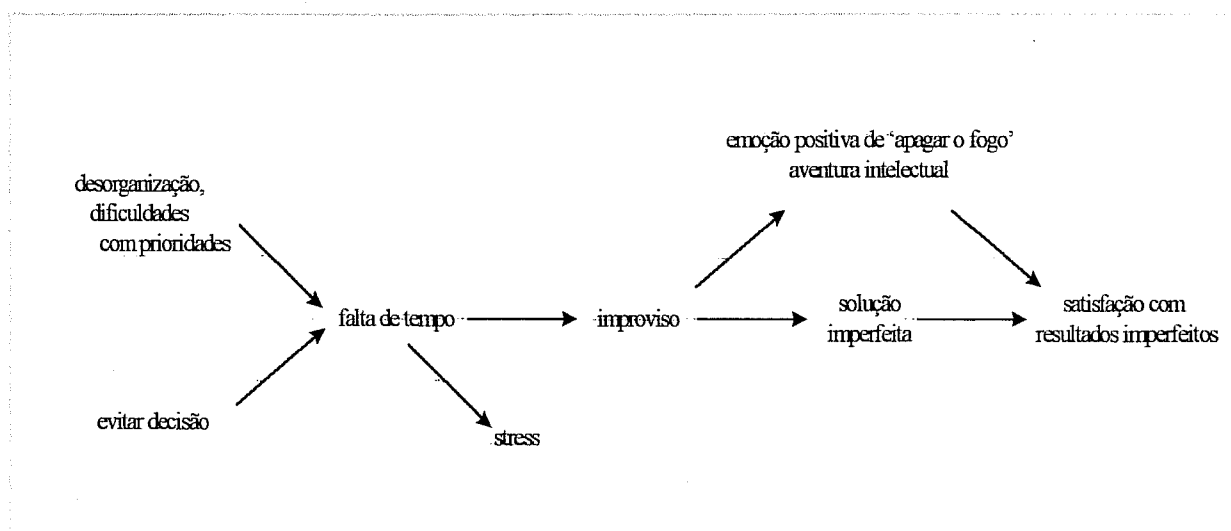


Figura 26: Percepções das causas e consequências de soluções improvisadas.

Emotividade

Segundo os portugueses entrevistados, *“...o português não é agressivo no sentido da competitividade, de ser o melhor. Mas é altamente emotivo, o que pode dirigir às vezes à agressividade. Mas não é a agressividade que o faz querer ser vitorioso.”* É uma referência concreta ao menos controlo das emoções combinado com uma Feminilidade de acordo com o sentido da teoria das dimensões culturais de Hofstede. A emotividade é mais demonstrada nas autoavaliações (*“O português é latino, expansivo, não controla as emoções.”*) do que com os estrangeiros (*“I was very much surprised by the high control of emotions in comparison with other southern countries.”*) Provavelmente as emoções são bem controladas no contacto com o superior ou com os estrangeiros em geral e exteriorizadas entre colegas ou amigos. (*“So se for amigos muito bons, podem-se exteriorizar as emoções, porque existe a segurança da amizade. Caso contrário, a discordância tem de ser muito mais polida.”*)

De qualquer modo, as emoções estão a influenciar o processo de gestão e trabalho em Portugal mais do que nos países ao Norte da fronteira: *“É difícil provar as coisas através dos factos, tem de se mostrar emoções, agressividade na discussão para criar impacto.”*

Factor de Relacionamento

Trabalho em equipa - “individualismo”

Analisámos o “individualismo” como o obstáculo ao trabalho de equipa e tentámos identificar o que se esconde atrás desta pouca vontade de cooperar. Uma hipótese será que: *“O português tem muita dificuldade de trabalhar em grupo, porque não gosta de partilhar informação, só quer absorver a informação. Acha que, quanto menos informação os outros tiverem, maior será o seu poder. Quer aumentar o título individual. O gestor japonês comunica com os outros, o gestor português aguarda a informação.”*

Outra causa possível mencionada foi a elevada distância do poder, ou ainda os receios de perda de eficácia e de “social loafing”. Como já mencionamos, a forte autodefesa durante as discussões, possivelmente consequência de menos autoconfiança, também alimenta a desconfiança no trabalho de equipa.

No entanto, nem todos os sujeitos se referiram aos problemas de team-work. Cerca um terço dos entrevistados confirmaram que a cooperação funciona bem.

Na Figura 27 são apresentadas as hipóteses sobre o “individualismo” português e na Figura 28 são ilustradas as três hipóteses sobre as causas da falta de vontade de cooperação.

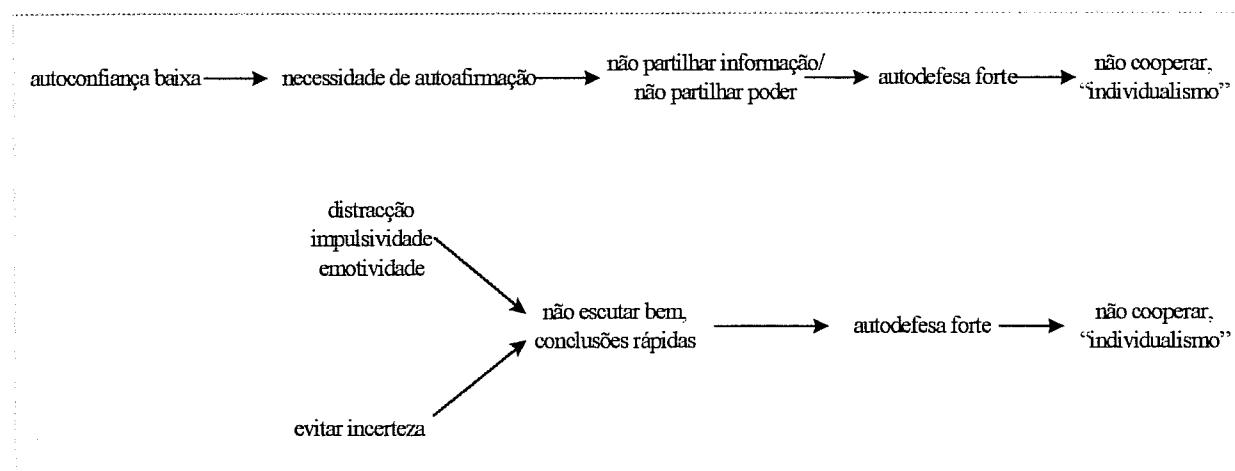


Figura 27: As percepções sobre o “individualismo”.

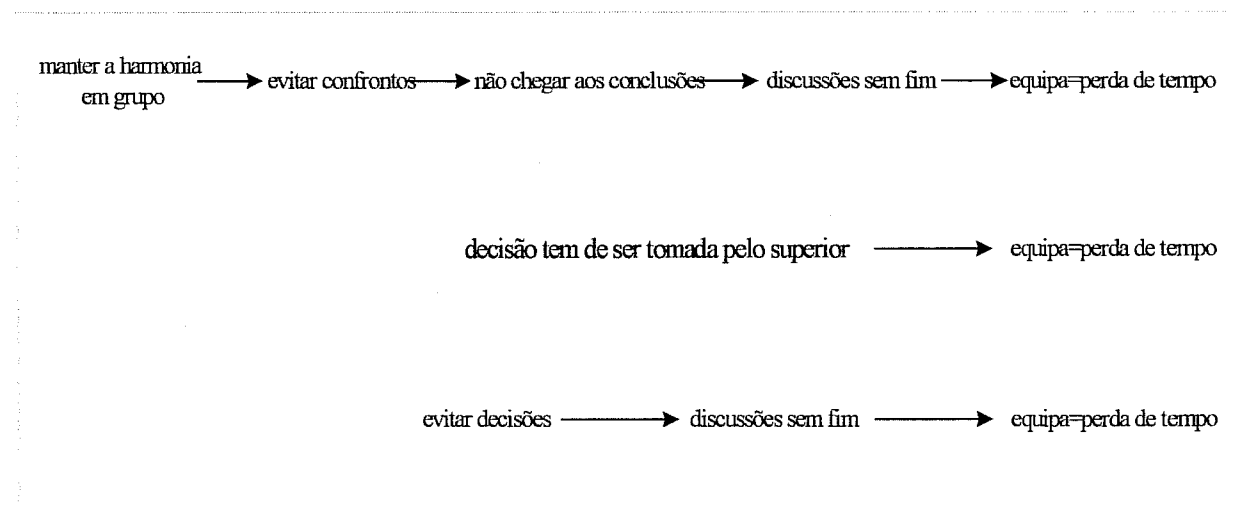


Figura 28: As percepções sobre de falta de vontade de trabalho em equipa.

Relacionamento no local de trabalho

Os portugueses, como é típico nos países colectivistas, tendem a cultivar as relações sociais no local do trabalho. O gestor estrangeiro explica: *“The main difference is that in the mother company when people work, it’s Work. They are coming to their office, they sit down at their desk and they get on their work. They leave in time because they achieved what they had to achieve in the time available, because they didn’t spend time in social contacts with other people. Here people come to work and they have social contacts one with another. That reduces the time available. Therefore they need supervision to great extent and secondly they of course end up working later, because they had their social life here.”*

Dedicação

O maior traço positivo da cultura portuguesa é sem dúvidas a elevada dedicação. *“O português é muito dedicado, leal, trabalhador. Se for devidamente motivado e orientado, consegue atingir a qualidade. Preocupa-se com a empresa. Trabalha muitas horas.”* As avaliações positivas referiram-se muitas vezes às qualidades morais, como: *“Bondoso, honesto, sobrepõe o coração à mente.”*

Os estrangeiros elogiam o grande empenhamento e vontade de trabalhar. Esta dedicação juntamente com certa docilidade facilita o atingimento dos resultados. As percepções dos entrevistados sobre as causas de certa facilidade de atingir resultados é ilustrada na Figura 29.

A maioria dos portugueses concordaram que : *“O estrangeiro é bem aceite em Portugal”* e que os portugueses têm uma capacidade excepcional de adaptação, o que facilita o trabalho dos estrangeiros. Os estrangeiros confirmaram que gostam de trabalhar em Portugal. Concordaram com as avaliações, geralmente positivas, e explicaram: *“They are well intentioned. There is a lot to be built here, a lot more opportunity, but it takes a certain*

amount of leadership, directioning. “Explicaram que depois de se aperceberem das diferenças e de se ajustarem em Portugal, é possível atingir eficácia elevada.

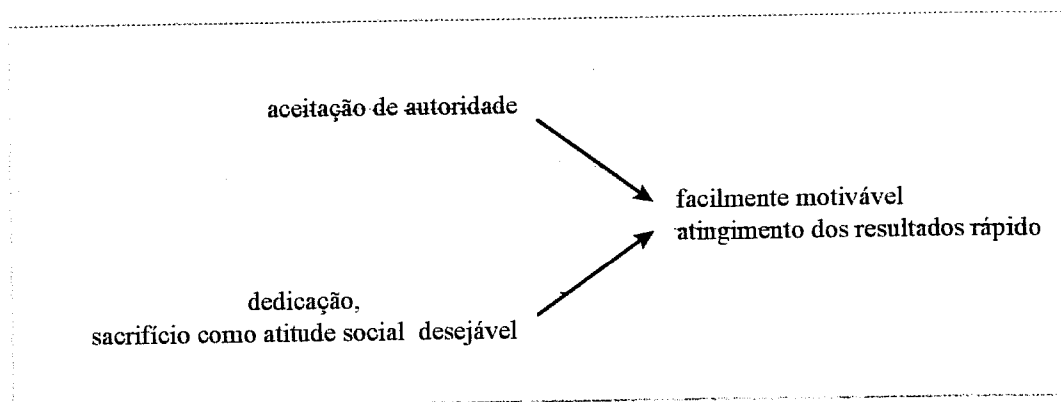


Figura 29: As percepções sobre a facilidade de motivar e atingir resultados.

Outros

Regras (Particularismo)

Um dos factos que contribui para uma maior desorganização na cultura portuguesa tem a ver com a atitude perante as regras, leis e regulamentos que foi descrita como se segue :
“Rules? Another dichotomy: They like to have them and they like to break them.”

Verifica-se uma necessidade intuitiva de ter regras como medida de segurança contra a incerteza. É criado o sistema das regras numerosas, possivelmente duma maneira impulsiva, pouco racional e, finalmente, a tendência para o Particularismo, onde cada caso, situação ou pessoa, é tratado particularmente e não se aplica a regra universal, conduz à criação de um sistema burocrático muito complicado com numerosas regras e excepções à regra: *“O português inventa uma lei e depois invente 15 ou 20 regulamentos de aplicação desta lei.”*

Os estrangeiros queixam-se deste sistema burocrático que parece um dos mais complicados da Europa e, só mais tarde se apercebem que na vida normal em Portugal há uma tolerância no que respeita a regras: em cada regra podem-se encontrar excepções, especialmente na negociação pessoal (face a face).

Stress

Não há acordo entre os portugueses e os Estrangeiros acerca do tópico de trabalho sob stress. Cerca de metade dos entrevistados portugueses acham que têm boa resistência ou que não há diferenças entre culturas neste assunto e, outra metade admite que o português não está preparado para trabalhar sob stress: *“Se se exige muito, liga à terra.”*

Os estrangeiros observam que os portugueses, na generalidade, exteriorizam mais o stress (tal como as emoções). Este facto é visto pelos estrangeiros como uma reacção má, contra produtiva. Também foi apontado que, se o gestor mostra stress ou pânico, os seus subordinados ficam desmotivados, sem o apoio que necessitam nesta situação.

Contribuição dos Estrangeiros

O know-how técnico é normalmente considerado a maior contribuição dos estrangeiros. Muitos portugueses apreciam também o know-how de gestão, especialmente a maneira como gerir as pessoas, conduzir-lhes à participação, uma melhor organização do trabalho, gestão do tempo, antecipação e planeamento a longo prazo, rigor, exactidão de tratamento das coisas. Os estrangeiros influenciam os seus colegas no sentido de uma maior racionalidade e objectividade nas decisões, análise lógica e capacidade de fazer sínteses. Na comparação com os portugueses podem parecer, por isso, demasiado “frios”, rígidos e racionais, menos orientados pelas relações sociais, o que foi mencionado como o maior ponto fraco dos estrangeiros.

No entanto, durante o processo de adaptação à cultura portuguesa, os estrangeiros normalmente aperceberam-se disso e fazem um esforço para cultivar as relações, ser menos directos ou críticos e mais cuidadosos na comunicação e encorajar os membros da sua equipa participar e ultrapassar a distância do poder.

DISCUSSÃO

Resultados globais

Analisámos as percepções das diferenças entre os portugueses e estrangeiros no Management Team das empresas multinacionais. Resumindo os nossos resultados podemos concluir que, as características da cultura portuguesa detectadas nas respostas dos portugueses e estrangeiros de uma maneira geral correspondem com as expectativas teóricas: Colectivismo, elevada Distância do Poder e Evitamento de Incerteza, Femininismo e Orientação Temporal Presente. No entanto, estas dimensões são acompanhadas pelo factor de Defensividade, detectável mais pelos estrangeiros e, o factor de Relacionamento, detectável mais pelos próprios portugueses. O factor de Defensividade e algumas facetas do factor de Relacionamento têm especificidades que parecem ser idiossincráticas para a cultura portuguesa. Podiam ser explicados por uma combinação dos traços de personalidade típica portuguesa combinada com uma falta de confiança na sociedade, descrita por Fukuyama (1995) como “Familismo”.

Foram apresentadas as experiências com utilização das diversas práticas de gestão e as percepções da causalidade entre os traços culturais e características de trabalho e gestão típicas. Participação, aceitação da responsabilidade, delegação, trabalho de equipa, avaliação do desempenho, gestão do tempo, estabelecimento e atingimento dos objectivos futuros são as práticas que, segundo os entrevistados, não são congruentes com as características da cultura nacional portuguesa e necessitam de aperfeiçoamento. Por outro lado, a elevada flexibilidade, rapidez de reacção nas situações inesperadas, empenhamento e dedicação, juntamente com a sensibilidade pelas relações humanas são os grandes pontos positivos da cultura portuguesa, que facilitam o atingimento da eficácia superior nas empresas multinacionais.

As avaliações, por razões éticas e para facilitar a expressão das opiniões ingénuas, não foram apontadas a pessoas concretas. Por isso, os portugueses, tal como os estrangeiros

falaram no sentido “...os portugueses geralmente são...”. Em alguns dos casos, os entrevistados portugueses também compararam a situação na própria empresa com outras empresas típicas portuguesas e salientaram que, na própria empresa alguns dos traços “típicos portugueses” já foram mudados.

A grande maioria dos resultados apresentados é direccionada para a cultura portuguesa. Obtivemos muito poucas caracterizações dos estrangeiros, por várias razões: os portugueses, logicamente, não podiam fazer muita análise dos traços da cultura estrangeira, quando, em muitos casos, conheceram só um - o seu superior directo. Os estrangeiros, por outro lado, normalmente são gestores com experiência internacional que já conheceram várias culturas nacionais estrangeiras “de perto”, sendo-lhes difícil encontrar um quadro de referência. Na prática, a grande parte das entrevistas foi dedicada à discussão sobre a cultura portuguesa.

O conhecimento do conceito das diferenças culturais nacionais ou dimensões culturais é pouco divulgado: só dois gestores estrangeiros tiraram um curso ou tiveram formação nesta área. Muitos entrevistados explicaram as diferenças entre o gestor estrangeiro e português por factores de personalidade ou cultura organizacional diferente.

Traços de um português típico

Em primeiro lugar, resumimos quais os traços utilizados pelos dois grupos de gestores para descrever os portugueses. Como sugere Fiske (1993), podemos fazer uma comparação com os cinco factores de personalidade (The Big Five), comparando os adjectivos pertencentes a cada factor, listados em, e.g., Peabody e Goldberg (1989), com os adjectivos usados frequentemente pelos entrevistados. Os traços mais frequentes como desorganização, não planificação, impulsividade e intuitividade nas decisões, não estabelecer as prioridades, pertencem ao factor III de Consciência no lado negativo, por isso, no lado de “descuidado”

(oposto ao lado de “minucioso”). Há um acordo entre os dois grupos neste factor, o que aponta ao núcleo de verdade neste traço.

Os dois grupos também concordaram nas avaliações do factor IV - a Estabilidade emocional. O português foi caracterizado como mais “tenso” do que “relaxado”. No entanto, deste grupo de adjectivos os portugueses utilizaram os mais positivos ou neutros, como “emocional”, “temperamental” e os estrangeiros salientaram a defensividade dos portugueses com adjectivos como “inseguros, defensivos, negativos”.

A defensividade portuguesa também foi descrita pelos estrangeiros utilizando os adjectivos de factor II - introversão. Foram frequentes as avaliações de pessimismo, melancolia, timidez. Os portugueses acrescentaram às avaliações dos estrangeiros na utilização dos adjectivos do grupo de introversão de: “não agressivo, não competitivo, dócil, passivo, submisso”, mas adicionam também avaliações de orientação pelas relações humanas pertencentes à extroversão. As auto- tal como as hetero-avaliações concordaram na acentuação da comunicação verbal (“falante”, “comunicativo”, “expressivo”), também do grupo de extroversão. Como vemos, há uma in-uniformidade no factor de extroversão e introversão. Esta confusão nos conceitos poderá ser explicada pelos factores culturais, que levam a uma diferenciação do comportamento dependendo com quem se está a interagir. O português pode parecer diferente no contacto com os superiores ou com um estrangeiro, do que entre colegas, amigos, membros do in-group. Por exemplo, o elevado respeito pelo poder na cultura portuguesa, que leva os subordinados a maior controlo no contacto com os superiores, foi mencionado pelos gestores estrangeiros como o traço claramente mais saliente da cultura portuguesa. Mencionaram as consequências negativas, como dificuldades com delegação e participação, falta de feedback do lado dos subordinados, mas também a

consequência positiva - a facilidade de atingir resultados rapidamente, porque os subordinados não se opõem à vontade do chefe.

Os dois grupos concordaram nas caracterizações de factor II - Disposição cordial. Os portugueses são amigáveis, cordiais, adaptam-se bem aos diferentes chefes, preocupam-se com a empresa e são dedicados. Isso também facilita o atingimento dos resultados e de uma maneira geral torna a missão dos gestores estrangeiros em Portugal agradável.

Não obtivimos muitas avaliações no último factor V - Cultura, Inteligência, no entanto, podemos detectar avaliações positivas deste factor do lado dos portugueses nas opiniões sobre elevada criatividade e flexibilidade de pensamento.

Vantagens e desvantagens da cultura portuguesa

A avaliação de determinado traço como vantagem ou desvantagem claramente depende do ponto de referência. Verificou-se que os portugueses expuseram um quadro bastante crítico de um “português típico”. Facto provavelmente que fica a dever-se à aceitação das normas de gestão internacional (norte-americana) como “bom” ou “correcto” e, tudo o que não se coaduna com esta norma é “mau” ou uma desvantagem. Dado que a cultura portuguesa tem scores muito diferentes da cultura americana, quase tudo o que é tipicamente português é visto como uma desvantagem. Os portugueses não são muito tolerantes à sua própria cultura. Este facto não contribui para a autoconfiança portuguesa que já é descrita como pouco forte por várias causas político-históricas. Outra causa possível de elevada crítica podia ser que, as próprias normas de comportamento, atitudes e valores dos avaliadores já se afastem dos traços típicos portugueses, devido à aculturação vinda do contacto com os gestores estrangeiros e culturas dos outros países.

Estrutura das avaliações

Analisámos a co-ocorrência das categorias utilizadas para descrever os traços dos portugueses e, sugerimos que são organizados ao longo de duas dimensões. A dimensão de Orientação faz a distinção entre as relações e as tarefas (social - intelectual) e a dimensão de Dinamismo indica como estas são resolvidas. Não foi identificada a dimensão avaliativa, como sugere Rosenberg e Sedlak (1972), provavelmente porque evitámos as avaliações de bom ou mau nas características dos portugueses nas perguntas sobre os traços típicos.

O significado sugerido pelos dois lados opostos da dimensão de Dinamismo está de acordo com os resultados da análise da tomada de decisão discutida nas entrevistas. Principalmente, há duas situações extremas típicas. No lado de Dinamismo elevado encontram-se as características de tomada de decisão rápida, emotiva ou intuitiva, improvisada e feita sem uma análise racional, os traços que tipicamente acompanham a Perspectiva Temporal Presente. Por outro lado, no pólo oposto de Dinamismo está a tendência para evitar ou prolongar as decisões, tal como foi criticada sobretudo pelos estrangeiros. Verificaram-se referências ao poder superior ou à tendência de fazer análises prolongadas de todo o contexto do problema e a um certo pessimismo, negativismo, o que leva as pessoas a não acreditar nas suas próprias capacidades.

As características utilizadas para descrever os portugueses formam quatro clusters ou factores básicos: Colectivismo, Perspectiva Temporal Presente (PTP), Defensividade e Relacionamento. Os portugueses acentuam autoavaliações do Relacionamento e PTP e os estrangeiros caracterizam-nos mais por Colectivismo e Defensividade.

Diferenças nas avaliações entre portugueses e estrangeiros

O factor de Relacionamento é muito importante para os portugueses. As avaliações de elevada dedicação e importância das relações humanas e emotividade são vistas como o lado

positivo do português. Incluindo avaliações como “honesto”, “bonzinho”, “leal”, “tem o coração na mão” podia ser carregado com o group-serving bias ou a Dimensão de Beneficiência de Giles e Ryan (1982). O factor de Relacionamento inclui também o “individualismo português” como característica das relações em Portugal que foi explicado pelos entrevistados como o evitar de trabalho em equipa, não cooperar, não pensar na consequência das suas acções para com os outros. Fukuyama (1995) explicou a origem deste síndrome geral como falta de confiança na sociedade. É típico dos países colectivistas, onde há uma forte inter-ajuda e cooperação entre os membros de in-group, mas uma desconfiança e “portas fechadas” para as pessoas que não pertencem a este grupo de base da família e amigos. Teóricamente o “individualismo” será resolvido quando o empregado começa a considerar os seus colegas como in-group e adquire confiança suficiente para poder partilhar as informações. No entanto, segundo os entrevistados, não é só a falta de autoconfiança que cria o obstáculo ao trabalho de equipa. A percebida pouca eficácia nas discussões e a falta de vontade de assumir responsabilidade também contribui para esta tendência.

Os portugueses acentuaram as avaliações, que diagnosticámos como a PTP. Como explica Jones (1988), a orientação do dia-a-dia leva as pessoas a resolver as coisas no último momento, sem antecipação. Nestas situações é necessário escolher uma solução de improviso, criativa e daqui vem provavelmente o estereótipo de elevada criatividade dos portugueses. Alguns dos sujeitos entrevistados aperceberam-se, que “a criatividade = falta de método e rigor”. Embora a flexibilidade de pensamento, capacidade de “mudar a direcção” muito rapidamente seja um traço português apreciado na auto- tal como na hetero-avaliação. A orientação para o presente também implica a elevada importância da emoção e das relações que acontecem no presente ou já aconteceram no passado e, frequentemente, verifica-se uma

acentuação da comunicação verbal que proporciona uma melhor transmissão das emoções. Isso foi confirmado no caso português nas avaliações dos dois grupos.

As autoavaliações de Perspectiva Temporal Presente são ainda acentuadas nas filiais das grandes multinacionais, onde há uma tentativa para diminuir as diferenças culturais e impor uma cultura universal (abordagem organizacional “Culture-free”, Child, 1981). A falta de planeamento e organização na confrontação com as exigências da casa mãe e os gestores estrangeiros é salientado como algo que tem de ser treinado e evitado se possível. Esta hipótese é suportada pelo facto frequentemente mencionado pelos entrevistados nestas empresas que, na própria empresa estes traços já foram mudados para uma orientação temporal futura, melhor organização e melhor gestão de tempo.

Para os estrangeiros os traços salientes dos portugueses são aqueles que agrupámos como Colectivismo e Defensividade. No Colectivismo, foi evidenciado considerado o elevado formalismo, importância do estatuto e o respeito pelo superior como traço típico português. Os estrangeiros compreenderam que é esperado que sejam mais decisivos, assertivos e que têm de manter os símbolos de estatuto e uma certa distância, para que os subordinados não se sintam “no vazio” ou desconfortáveis. A elevada Distância do Poder foi vista como traço típico, mas no resumo final da entrevista não foi mencionado muito frequentemente entre as desvantagens principais para a eficácia da gestão. Tal não foi o caso da comunicação indirecta, evitar confrontos, não atacar os problemas, não dizer o que realmente se pensa. Este traço, descrito na literatura como típico dos países Colectivistas, cria provavelmente dificuldades no dia-a-dia dos gestores estrangeiros em Portugal. Este traço tem o “loading” elevado como traço típico e, foi considerado também como uma das desvantagens principais.

Os estrangeiros introduziram o quarto factor principal - a Defensividade. Muitas vezes a falta de assumir responsabilidade é vista como o ponto mais fraco dos portugueses. Outros

traços da Defensividade são: a autodefesa em vez de cooperação (o que está provavelmente ligado com a falta de auto-confiança), isolamento dos departamentos, locus de controlo externo, pessimismo, no sentido de acentuar os problemas e não as soluções. A este grupo pertence também a tendência a fazer “análise”, rodear e não “atacar” o problema, não decidir. Ao falar de “análise”, não se trata do mesmo conceito que o pensamento analítico, lógico, linear, de causa e efeito, o que é descrito como traço cognitivo das culturas Individualistas. A “análise” portuguesa indica, ao contrário, uma tendência a considerar todo o contexto do problema, agarrar o conjunto e, por vezes não ser capaz de isolar só os factores principais do problema, facto que dificulta e retarda a decisão. Resumindo, podemos concluir que a Defensividade resulta provavelmente de uma combinação de personalidade introvertida, pouco confiante, com factores culturais de elevada Distância do Poder, pensamento e comunicação de alto contexto, Evitamento de Incerteza e a Feminilidade que, implica menos assertividade e competitividade entre as pessoas e acentua as relações harmoniosas. Esta conclusão está de acordo com a predicação de Hofstede (1984), de que o Colectivismo combinado com o Evitamento de Incerteza elevado conduz à cognição e comunicação de alto contexto.

No caso dos estrangeiros verifica-se que as avaliações são mais “radicais” (concentradas quase exclusivamente nos factores negativos de Colectivismo e Defensividade) no início das suas estadias em Portugal. Isto é de acordo com os conhecimentos da literatura sobre ajustamento cultural, que as incomunicações e atribuições erradas durante o período da aculturação levam os estrangeiros a avaliações mais negativas.

Os traços portugueses específicos, especialmente, a Defensividade combinada com o elevado respeito pelo superior, provavelmente causam dificuldades com a responsabilização e delegação, um dos maiores obstáculos que os gestores estrangeiros têm de ultrapassar em

Portugal. O “empowerment” precisa de mais tempo, formação e esforço diário para ultrapassar certas barreiras psicológicas criadas pela cultura.

Diagnóstico das dimensões culturais

A segunda abordagem utilizada para responder as perguntas de investigação era analisar as percepções das dimensões culturais da cultura portuguesa. Foram comparados os depoimentos dos entrevistados com as tipologias das culturas revistas na parte teórica. Os portugueses tal com os estrangeiros confirmaram que a cultura portuguesa é caracterizada de acordo com os resultados de Hofstede (1984), por elevada Distância do Poder. O gestor típico será autocrata ou paternalista, de acordo com os resultados do Jesuíno e Ribeiro (1994). Das outras dimensões do Hofstede, verifica-se o forte Evitamento de Incerteza e, uma acentuação das relações humanas que indica uma cultura mais Feminina do que Masculina. Os entrevistados diagnosticaram as características de Colectivismo, caracterizado por uma clara distinção entre in-group e out-group e uma forte tendência a preservar a harmonia entre os membros de in-group e, por isso, resolver conflitos e desacordos de uma maneira indirecta e cautelosa. A percepção do tempo é dirigida por acontecimentos sociais e encontramos os síndromes do pensamento e comunicação do alto contexto. Também se verifica o locus de controlo externo, ou pensamento fatalista, e o culto do esforço, traços que foram encontradas a acompanhar o Colectivismo nas culturas do Oriente.

Estas características culturais originam dificuldades com a implementação de certas técnicas de gestão, como, por exemplo, a avaliação do desempenho. Os portugueses não gostam de comunicar más notícias, não falam aberta e livremente com o superior, não têm uma perspectiva temporal futura que permita planear, organizar, antecipar e trabalhar pelos objectivos. Não gostam de ser criticados, porque esforçaram-se muito e resolveram muitas

emergências e, por isso, não tiveram tempo para trabalhar pelos objectivos. A ditadura das emergências em Portugal é muito forte.

Das dimensões de Hampden-Turner e Trompnaars (1993) conseguimos detectar características de Particularismo como a tendência para tratar cada caso ou cada situação particularmente e fazer excepções às regras gerais. Perguntámos também sobre a tendência para analisar ou integrar. Obtivemos mais respostas em favor da análise, no entanto, como já foi argumentado, trata-se mais provavelmente dos traços da cultura de alto contexto na formulação de Hall (1976) e outros. Este traço cultural explica a reconhecida e por vezes criticada capacidade de “filosofar”, as discussões e reuniões prolongadas, utilização de várias maneiras de dizer uma coisa, o escrever relatórios compridos resumindo todas as possibilidades em que a pessoa estava a pensar e não só a solução indicada, como esperava o gestor estrangeiro. Considerar todo o contexto dum certo problema podia ser uma vantagem, mas também uma desvantagem, se, devido a isso, a decisão não é tomada em devido tempo.

Um traço idiossincrático português verifica-se dentro das características que, segundo Hofstede (1991), acompanham normalmente o elevado Evitamento de Incerteza. Na cultura portuguesa o sentimento elevado de incerteza não é compensado por precisão, pontualidade e seguimento cuidadoso das numerosas regras, como sugere Hofstede. Os entrevistados confirmaram que as pessoas sentem a necessidade das regras formais, mas depois não as cumprem e criam numerosas excepções. A combinação de elevado Particularismo, falta de Perspectiva Temporal Futura, impulsividade, falta de auto-disciplina, desorganização e a constante interferência da prioridade de relação sobre o cumprimento da tarefa, leva as pessoas a viver num certo “caos” contínuo (comparado com, por exemplo, a Alemanha, que também mostra scores elevados no Evitamento de Incerteza).

Utilização dos sistemas teóricos

Podemos concluir, que o sistema das quatro (ou cinco) dimensões do Hofstede (1984, 1991) consegue esclarecer a maioria das características culturais. No entanto, as tipologias pertencentes aos scores elevados num ou outro pólo destas dimensões, nem sempre ocorrem nas combinações sugeridas por Hofstede. Para as análises da influência da cultura nacional na área de gestão e trabalho é útil adicionar também uma dimensão cultural temporal, que consegue explicar grande parte das características deste ambiente. O sistema dos sete valores de Hampden-Turner e Trompenaar parece uma boa escolha entre os vários sistemas das dimensões culturais, para descrever o ambiente do trabalho e gestão. No entanto, não adiciona novas vertentes teóricas nesta área da investigação.

Diferenças entre gerações

Muito frequentemente foram apontadas diferenças entre gerações e, em alguns casos, as diferenças locais dentro de Portugal. A geração dos gestores mais novos já é vista como muito menos defensiva, mais aberta, responsável, positiva, menos formal, com melhor educação, etc. De acordo com Triandis (1994), verifica-se que as gerações mais novas (tal como por exemplo, os habitantes das grandes cidades comparando com as zonas rurais) têm a tendência a convergir ao Individualismo com menor Distância do Poder, por isso, mais independentes, utilizam uma comunicação mais directa, têm o locus de controlo interno, etc. Será por esta razão que os gestores mais jovens são vistos culturalmente mais próximos dos gestores estrangeiros que vêm quase todos das culturas Individualistas. Também são capazes a funcionar mais facilmente no ambiente da gestão e do trabalho que respeite os padrões de comportamento organizacional anglo-saxónico ou da Europa Ocidental.

Como são vistos os estrangeiros

Segundo os gestores portugueses, os estrangeiros estão a contribuir, para além do know-how, exactamente naquilo, que os portugueses sentem falta: a melhor organização, antecipação e planeamento a longo prazo, rigor, exactidão no tratamento das coisas. Os gestores estrangeiros contribuem ainda, para uma maior racionalidade e objectividade nas decisões, análise lógica e capacidade de síntese. Na maioria dos casos estão a influenciar os portugueses no sentido de maior abertura de comunicação, maior confiança entre as pessoas e menor distância de poder.

A adaptabilidade dos portugueses, frequentemente indicada, é confirmada por este tipo de avaliações positivas, ou seja, adaptam-se bem ao gestor estrangeiro, o qual durante a fase de adaptação (aculturação), violenta, sem querer, os códigos culturais dos portugueses. Os estrangeiros têm uma autorização silenciosa para implementar mudanças que, provavelmente um director português não conseguiria. No entanto, a cooperação e adaptação entre as duas partes está em princípio facilitada. Este facto parece ficar a dever-se também à admissão gradual de gestores portugueses, para os lugares de topo nas multinacionais, com formação e educação que se afasta dos traços típicos dos portugueses analisados neste estudo.

A elevada adaptabilidade, docilidade e aceitação, talvez ainda combinada com o respeito pela autoridade, culturalmente aprendido, inviabiliza a obtenção de mais críticas dos estrangeiros (que na grande maioria dos casos desempenharam uma função hierarquicamente mais alta). Apenas obtivemos alguns conselhos sobre motivação adequada para a cultura portuguesa que tem de partir da elevada importância das relações humanas, dedicação e a grande vontade de trabalhar e fazer o melhor: os grandes pontos positivos portugueses.

Em comparação com os portugueses, os estrangeiros parecem demasiado duros, frios. Por vezes, até por pouco conhecimento das diferenças culturais, não conseguem ser suficientemente sensíveis aos fios finos que mexem os seus colegas na equipa.

Estereótipos nacionais

Alguns dos estudos com objectivos semelhantes com os nossos chamam as auto- e heteroavaliações dos traços das culturais como estereótipos culturais. Como argumentado na parte teórica, um traço, para ser considerado estereotípico, tem de ser fortemente associado com a categoria avaliada como um esquema cognitivo. No nosso estudo podemos considerar estereotípicos os traços que foram frequentemente mencionados nas repostas iniciais e generalizadas como “típicos portugueses”. As autoavaliações “de primeira mão” que satisfazem estes critérios, são: “desorganizado”, “não planifica”, “emotivo”, “impulsivo”, “latino”, “de costumes brandos”, “individualista”, “criativo”, “adaptivo”. Estes estereótipos são semelhantes aos detectados no estudo do Jesuíno, Perreira e Reto (1993).

Da parte dos estrangeiros temos dificuldade com a identificação dos estereótipos sem um instrumento especializado para este objectivo. Um gestor estrangeiro, que trabalha no ambiente da cultura desconhecida, encontra-se numa situação que exige uma maior exactidão das percepções, avaliações e atribuições. Podemos assumir, e de acordo com Shaw (1990) que, o processamento da informação nesta situação será mais controlado do que automático, carregado com esquemas. Isso implicaria uma menor probabilidade de as heteroavaliações dele serem estereotípicas.

Limitações do estudo

O objectivo do estudo foi analisar as percepções das diferenças entre os portugueses e os estrangeiros que trabalham juntos. As impressões que têm uns sobre os outros são formadas através do processo de cognição social e estarão carregadas com a distorção da negatividade:

as avaliações negativas são mais salientes para os avaliadores e as pessoas conseguem defini-las com mais facilidade do que as avaliações positivas. No entanto, maior número de traços desfavoráveis do que favoráveis não significa, que o avaliador tenha uma impressão global negativa sobre o sujeito avaliado. Este facto foi confirmado nas entrevistas, onde por exemplo, os estrangeiros mencionaram muito mais traços negativos do que positivos, mas, no final, confirmaram que trabalhar com portugueses é relativamente fácil e agradável.

Outro facto que carregou as respostas com uma distorção, foi a presença do entrevistador. Como resume Triandis (1994), na generalidade os entrevistados estão inconscientemente a adaptar as suas respostas para “agradar” ao entrevistador e mostram uma afirmação étnica (ênfase dos valores da própria cultura) ou acomodação étnica (em direcção à cultura do entrevistador) dependendo da nacionalidade do entrevistador. Neste caso o entrevistador foi o “estrangeiro”, por isso, os portugueses provavelmente deram respostas mais críticas sobre os portugueses e os estrangeiros sentiram-se mais à vontade de criticar os portugueses e afirmar os valores da sua própria cultura, na grande maioria dos casos, Individualista. Além disso, os sujeitos bilingues (a grande parte dos estrangeiros) têm tendência a dar respostas mais radicais se falarem em Inglês do que na sua própria língua.

O estudo tem um carácter explorativo e utilizou uma metodologia qualitativa para poder perceber melhor o ambiente das interacções transculturais. A metodologia qualitativa proporcionou explicações do ponto de vista emic e dados ricos, no entanto, em alguns aspectos criou limitações. Neste tipo de estudos não se pode excluir a possibilidade de enviesamento pelo investigador. Também, apesar da enorme quantidade de informação resultante das entrevistas, o tamanho da amostra para a quantificação e a generabilidade dos resultados fica limitado.

Perspectivas da investigação futura

Conseguimos oferecer um quadro detalhado sobre como são percebidas as diferenças entre gestores de nacionalidades diferentes e formular múltiplas hipóteses sobre causas e ligações entre factores culturais e os processos de gestão. Estas hipóteses são resumidas nos gráficos das correntes causais sugeridas pelos entrevistados e podiam ser testadas na investigação futura. Seria interessante analisar melhor, por exemplo, as causas psicológicas da certa rejeição da responsabilidade, ou, do frequentemente mencionado “individualismo português”.

Outro tópico que precisa de esclarecer, será o impacto dos estereótipos na interacção trans-cultural e a exactidão das percepções sobre as características culturais, ou seja, uma comparação das percepções apresentadas neste estudo com os scores actuais nas dimensões culturais.

Como já foi explicado, os entrevistados gestores muitas vezes declararam que os traços típicos portugueses nas empresas multinacionais já foram mudadas devido à aculturação e formação, ou, que diferem devido à admissão gradual dos gestores não tipicamente portugueses. Será que isto seja a verdade?

Implicações práticas

Apresentámos as experiências práticas dos gestores do topo das empresas multinacionais sobre a gestão e trabalho em Portugal e as explicações detalhadas dos traços culturais portugueses - como são vistos pelo “out-sider”, bem como são sentidos e explicados pelo “insider”, ou seja, membro do grupo estudado. Estas experiências poderão ser úteis para partilhar com os gestores que começam trabalhar em Portugal e assim facilitar a sua aculturação. Também podiam contribuir para auto-conhecimento ainda melhor dos portugueses.

Conclusão geral

Queremos concluir que, encontrámos diferenças distintas entre o modo de pensar e trabalhar dos gestores portugueses e estrangeiros, as quais são percebidas diferentemente pelas duas partes. A interacção diária nas empresas multinacionais é claramente influenciada pelas características culturais, no entanto, a cooperação trans-cultural é geralmente avaliada positivamente. Ambas as partes estão a fazer esforço para compreender as diferenças e criar uma sinergia produtiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agar, M. H. (1986). *Speaking of ethnography*. Newbury Park, CA: Sage.

Anderson, C.A., & Sedikides, C. (1991). Thinking about people: Contributions of a typological alternative to associationistic and dimensional models of person perception. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 203-217.

Black, J.S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), 291-317.

Boyacigiller, N., & Adler, N.J. (1991). The parochial dinosaur: Organizational science in global context. *Academy of Management Review*, 16(2), 262-290.

Brewster, C. (1995). National cultures and international management. In S. Tyson (Ed.), *Strategic prospects for HRM*. Cranfield: Institute of Personnel and Development.

Caetano, A. (1993). Formação de impressões. In J. Vala & M.B. Monteiro (Eds.), *Psicologia social* (pp. 89-112). Lisboa: Fundação Galouste Goulbenkian.

Cassell, C., & Symon, G. (1994). Qualitative research in work contexts. In C. Cassell, & G. Symon (Eds.), *Qualitative methods in organizational research: a practical guide* (pp 1-13). Beverly Hills: Sage.

Child, J. (1981). Cross national study of organizations. In L.L. Cummings and B.M. Straw (Eds.), *Research in organizational behaviour* (Vol.3). Greenwich, CT: JAI Press.

Chinese Culture Connection (1987). Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture. *Journal of Cross-Culture Psychology*, 8, 37-39.

Crabtree, B.F., & Miller, W.L. (1992). A template approach to text analysis: developing and using codebooks. In B.F. Crabtree & W.L. Miller (Eds.), *Doing Qualitative Research*. Newbury Park, CA: Sage.

De Cieri, H., & Dowling, P., J. (1995). Cross-cultural issues in organizational behaviour. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behaviour* (Vol.2, pp. 127-145).

Dias, J. (1986). O essencial sobre os elementos fundamentais da cultura portuguesa. Lisboa: Filográfica.

DiBella, A.J. (1993). The role of assumptions in implementing management practices across cultural boundaries. *Journal of Applied Behavioural Science*, 29(3) 311-327.

Digman, J.M. (1990). Personality structure: The emergency of the five-factor model. In M.R. Rosenzweig & L.W. Porter (Eds.), *Annual review of psychology* (Vol.41, pp.417-440). Palo Alto, CA: Annual Reviews.

Erez, M. (1994). Toward a model of cross-cultural industrial and organizational psychology. In C. H. Triandis & M. D. Dunnette & M. H. Leatta (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol.4, pp. 559-607). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

- Evans, W.A. Hau, K.C., Sculli, D. (1989). A cross-culture comparison of managerial styles. Journal of Management Development, 8(3), 5-13.
- Everett, J.E. & Stening, B.W. (1987). Stereotyping in American, British, and Japanese corporations in Hong Kong and Singapore. The Journal of Social Psychology, 127(5), 445-460.
- Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociality: framework for a unified theory of social relations. Psychological Review, 99(4), 689-723.
- Fiske, S. (1993). Social cognition and social perception. In M.R.Rosenzweig & L.W.Porter (Eds.), Annual review of psychology (Vol.44, pp.155-194). Palo Alto, CA:Annual Reviews.
- Fukuyama, F. (1995). Trust: The social virtues and the creation of prosperity. London:Hamish Hamilton.
- Giles, H & Ryan, E.B. (1982). Prolegomena for developing a social psychological theory of language attitudes. In E.B.Ryan & H.Giles (Ed.), Attitudes towards language variation. London: Edward Arnold.
- Goldberg, L.R. (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. Journal of Personality and Social Psychology, 59, 1216-1229.
- Gregory, K. L. (1983). Native-view paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organisations. Administrative Science Quarterly, 28, 359-376.
- Gudykunst, W. B. (1994). Bridging differences: effective intergroup communication. Beverly Hills: Sage.
- Hall, E. T. (1959). The Silent Language. New York: Doubleday.
- Hall, E. T. (1966). The hidden dimension. New York: Doubleday.
- Hall, E. T. (1976). Beyond culture. New York: Doubleday.
- Hall, E. T. (1983). The dance of life. New York: Doubleday.
- Hampden-Turner, Ch. & Trompenaars, A. (1993). The seven cultures of capitalism: value systems for creating wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden and Netherlands. New York: Doubleday.
- Hofstede, G. & Neuijen, B. & Ohayv, D., D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. Administrative science quarterly, 35, 286-316.
- Hofstede, G. (1984). Culture's consequences: International differences in work-related values. Abridged edition. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations: software of the mind. London: McGraw-Hill.

- Jaeger, A. M. (1986). Organizational development and national culture: where's the fit?. Academy of Management Review, 11(1), 178-190.
- Jesuino, J.K. (1982). Anomia e mudança na sociedade portuguesa. In A. F. Barroso, .. et al. (Ed.). Mudança social e Psicologia Social. Lisboa: Livros Horizonte.
- Jesuino, J.K., Ribeiro, R.B. (1994). Factores culturais e estilos de decisão. Análise psicológica, 1(XII), 51-60.
- Jesuino, J.K., Pereira, O.G., Reto, L.A. (1993). Características dos gestores do topo: uma abordagem qualitativa. Análise Psicológica, 2(XI), 179-199.
- Jones, J. M. (1988). Cultural differences in temporal perspectives: instrumental and expressive behaviours in time. In J. E. McGrath (Ed.), The Social Psychology of Time: New Perspectives (pp 21-38). Beverly Hills: Sage.
- Kashima, Y. & Triandis, H.C. (1986). The self-serving bias in attributions as a coping strategy: A cross-cultural study. Journal of Cross-Cultural Psychology, 17, 83-97.
- Kim, M.P. & Rosenberg, S. (1980). Comparison of two structural models of implicit personality theory. Journal of Personality and Social Psychology, 38, 375-389.
- Kim, Uichol,...[et al.] (Ed.) (1994). Individualism and collectivism: Theory, method, and applications. Beverly Hills: Sage.
- King, N. (1994). The qualitative research interview. In C. Cassell, & G. Symon (Ed.), Qualitative methods in organizational research: a practical guide (pp. 15-36). London: Sage.
- Kluckhohn, F. & Strodtbeck, F. (1961). Variations in value orientations. Westpoint, CT: Greenwood Press.
- Lachman, R. & Nedd, A. & Hinings, B. (1994), Analyzing cross-national management and organizations: a theoretical framework. Management Science, 40(1), 40-55.
- Levine, R.V. (1988). The pace of life across cultures. In J. E. McGrath (Ed.), The Social Psychology of Time: New Perspectives (pp 39-60). Beverly Hills: Sage.
- Lumsden, Ch. J. , & Wilson, E. O. (1982). Précis of genes, mind and culture. The Behavioural and Brian Sciences, 5, 1-37.
- McClelland, D. (1961). The achieving society. Princeton, NY: Van Nostrand.
- Miles, M., B. & Huberman, A., M. (1984). Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods. London: Sage.
- Mole, J. (1990). Mind your manners: Managers guide to working in the single European market. London: The Industrial Society.
- Morey, N. C., & Luthans, F. (1984). An emic perspective and ethnoscience methods for organizational research. Academy of Management Review, 9(1), 27-36.

- Olie, R. (1994). Shades of culture and institutions in international mergers. Organization Studies, 15/3, 381-405.
- Parsons, T. (1952). The social system.
- Peabody, D. & Goldberg, L.E. (1989). Some determinants of factor structure from personality trait descriptors. Journal of Personality and Social Psychology, 57, 552-567.
- Poortinga, Y.H. (1990). Towards a conceptualization of culture for psychology. Cross-Culture Psychology Bulletin, 24, 2-20.
- Porter, M. (1994). Construir as vantagens competitivas de Portugal. Lisboa: Forum para competitividade.
- Rohner, R. (1984). Towards a conception of culture for cross-culture psychology. Journal of Cross-Culture Psychology, 15, 111-138.
- Ronen, S. & Shenkar, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. Academy of management review, 10(3), 435-454.
- Ronen, S. (1986). Comparative and multinational management. Toronto: John Wiley & Sons.
- Rosenberg, S., & Sedlak, A. (1972). Structural representations of implicit personality theory. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. 6, pp. 235-297). San Diego, CA: Academic Press.
- Schein, E., H (1985). Organizational culture and leadership. San Francisco: Josey-Bass Publishers.
- Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism/collectivism: new cultural dimensions of values. In U. Kim, ... et al (Ed.), Individualism and collectivism: theory, method and applications (pp. 85-119). Beverly Hills: Sage.
- Segall, M.H., Dasen, P.R., Berry, J.W., Poortinga, Y.H. (1990). Human behaviour in global perspective: An introduction to cross-cultural psychology. Oxford: Pergamon Press.
- Shaw, J.B. (1990). A cognitive categorization model for the study of intercultural management. Academy of management review, 21(1), 109-118.
- Smith, P.B., & Bond, M.H. (1993). Social psychology across cultures: analysis and perspectives. London: Harvester Wheatsheaf.
- Søndergaard, M. (1994). Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications. Organizational Studies, 15/3, 447-456.
- Stangor, C. & Lange, J.E. (1994). Mental representations of social groups: Advances in understanding stereotypes and stereotyping. In: Zanna, M.P. (Ed.): Advances in experimental social psychology. San Diego, CA: Academic Press.
- Tayeb, M. (1994). Organizations and national culture: methodology considered. Organization Studies, 15/3, 429-446.

Triandis, H. C. (1994). Cross-cultural industrial and organizational psychology. In Triandis, C.H., & Dunette, M.D. & Leaetta, M.H. (Ed.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Vol.4, pp. 103-172). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Triandis, H.C., Lisanski, J., Setiadi, B., Bei-Hung, C., Marín, G & Betancourt, H. (1982). Stereotyping among Hispanics and Anglos: The uniformity, Intensity, Direction, and Quality of auto- and heterostereotypes. Journal of Cross-Cultural Psychology, 13(4), 409-26.

Vala, J. (1986). A análise de conteúdo. In A. S. Silva & J. M. Pinto (Ed.), Metodologia em ciências sociais (pp.101-128). Porto: Edições Afrontamento.

World Competitiveness Report 1995.

Yang, K.S. (1988). Will societal modernization eventually eliminate cross-culture psychological differences? In M.H.Bond (Ed.), The cross-culture challenge to social psychology. Newbury Park, CA: Sage.

ANEXO A

Instrumento de entrevista

Questionnaire Guide

Introduction

Objectives.

Confidentiality.

Report.

Part 1 and 2 together not more than 10 minutes, part 3 is the core.

PART 1 - general information about the company

- Activities
- History and state of development
- SWOT
- Structure - Hierarchical, Flat, Line and Staff (with or without functional authority), Project, Matrix
- Relation between mother company and the Portuguese, position, authority and quantity of expatriate managers.
- What are your contacts with your mother company?

PART 2 - information about the manager

- Demographic inf. - nationality, age, education
- CV with attention to international experiences
- Carrier in Portugal
- Have you ever had a course or special training on cultural differences, national cultures, management of the culture?

If yes, evaluation - are you using the knowledge of this course?

Which ones?

PART 3 - cultural differences

Definition of Terms - leaflet.

DC1.

- Based on your previous experience, what are the main differences between the management style, way of working in Portugal, and with other nationalities you know?

What are the typical characteristics of the Portuguese?

(Compare with your mother company or other national cultures you know.)

DC2.

- Could you think of any more differences?
- (For example in the process of decision making.....typical boss,thinking about time... solving conflicts...)

(an analysis of all the dimensions of culture with the help of Checklist.)

DC3.

- What is your present opinion about the main Portuguese culture's advantages and disadvantages for the effective work and management process?

Do you want to say anything else about working in Portugal as an expatriate manager?

Definition of the Terms in Discussion

Culture

is a collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another.

“Group or category” can be a nation, regional group, ethnic group, religious group, generation or a work organisation.

Values

Culture has to do with values - basic assumptions of the group of what is good, normal, bad.

Preferred way of working

Culture as a part of personality defines the patterns of thinking, feeling, acting. (For ex. a typically Czech behaviour is different from typically Slovak behaviour.)

These patterns define also the preferred way of working.

Management style

= preferred way of working of a manager.

Effective management, work

= way of working which leads to the desired results quick and with as less costs as possible (costs can be also time, nerves, frustration,...)

Skeleton of the Interview

PART 1 - general information about the company

- Activities
- History and state of development
- Strong and weak points
- Structure
- Relation between mother company and the Portuguese, position, authority and quantity of expatriate managers.

PART 2 - information about the manager

- Demographic inf. - age, education
- CV with attention to international experiences
- Career in Portugal
- Courses or special training before going to Portugal, specialised on cultural differences, management of the culture, etc.

PART 3 - cultural differences

- Based on your previous experience, what are the main differences between the management style, way of working in Portugal, and with other nationalities you know?
- Summarisation of the advantages and disadvantages of the two cultures for the effectiveness of work and management.

Guião de Entrevista

Introdução.

Objectivos.

Confidencialidade.

Relatório.

Parte 1 e 2 junto não mais do que 10 minutos, parte 3 é a mais importante.

PARTE 1 - informações gerais sobre a empresa

(pedido só ao Gestor do Topo da empresa)

PARTE 2 - informação sobre o gestor

- Informações demográficas - idade, formação, nacionalidade
 - CV com atenção às experiências internacionais, ou experiências prévias com gestor estrangeiro
 - Cursos ou formação sobre diferenças culturais, gestão de cultura etc.?
- se sim, avaliação - está a utilizar conhecimentos deste curso?
Quais?

PARTE 3 - diferenças culturais

Definições dos Termos Principais de Discussão - folha.

DC1

- Com base nas suas experiências previas, qual são as maiores diferenças no estilo de gestão, maneira de trabalhar entre os portugueses e estrangeiros?
- Quais são as características típicas dos Portugueses?

DC2

- Pode encontrar mais outras diferenças?
- (Por exemplo no processo de tomada de decisão, ... chefe típico,... o pensamento sobre tempo, gestão do tempo,... resolução dos conflitos,...)
- (Uma análise das todas as dimensões da cultura com ajuda do Checklist.)

DC3

- Qual é a sua opinião no presente sobre as vantagens e desvantagens da cultura portuguesa pela efectividade do trabalho e processo de gestão?

Quer adicionar algo mais sobre diferenças culturais, ou trabalhar com um gestor estrangeiro?

Definições dos Termos Principais de Discussão

Cultura

é uma programação da mente coletiva, que distingue os membros dum grupo ou categoria das pessoas, do outro.

“Grupo ou categoria” pode ser a nação, grupo regional, grupo étnico, religioso, geração ou organização, empresa.

Valores

Cultura tem a ver com os valores - suposições básicas sobre o que o grupo considera como bom, normal ou mal.

Modo de trabalhar preferido

Cultura como parte da personalidade, define os padrões de modos preferidos de pensar, agir, sentir. (Por exemplo o comportamento típico Checo é diferente do que o comportamento típico Eslovaco.)

Estes padrões definem também o modo de trabalhar preferido.

Estilo de gestão

= modo preferido de trabalhar dum gestor.

Gestão efectiva, trabalho efectivo.

= modo de trabalhar que leva aos resultados rapidamente e com o mínimo de custos (custos podem ser também o tempo, nerves, frustrações,...)

Esqueleto de Entrevista

PARTE 1 - informações gerais sobre a empresa

PARTE 2 - informação sobre o gestor

- Informações demográficas - idade, formação, nacionalidade
- Curriculum vitae com atenção às experiências internacionais, ou experiências prévias com um gestor estrangeiro
- Cursos ou formação sobre diferenças culturais, gestão da cultura etc.

PARTE 3 - diferenças culturais

- Com base nas suas experiências prévias, quais são as maiores diferenças no estilo de gestão, maneira de trabalhar entre os portugueses e estrangeiros?
- Resumo das vantagens e desvantagens das duas culturas pela efetividade de gestão.

Check-list

Power Distance

Dealing with power.
 Respect for authority. Afraid of the boss.
 Unformal towards the boss.
 Decision taking process.
 Autocratic, paternalistic.
 Consultative, participative.
 Hierarchy, equality.
 Ideal boss - resourceful democrat.
 Id. boss - benevolent autocrat, good father.
 Status according to performance.
 Status acc. to age, seniority, other.

Uncertainty Avoidance

Control of emotions, aggression.
 Uncertain, ambiguous situation comfortable.
 Fear of ambiguous situations.
 Laws and rules, exceptions.
 Low stress, well-being.
 High stress, feeling of anxiety.
 Precision and punctuality.
 Answers for everything, instructions, descriptions.
 Occupation with strategic problems.
 Occupation with daily operation.
 Acceptance of innovations and deviant ideas.

Masculinity Femininity

Solving conflicts
 by fighting them out.
 Avoiding conflicts.
 Importance of work in life.
 Importance of high earnings, recognition.
 Advancement, challenge.
 Competition, performance.
 Good relations, solidarity.
 Manager type "Intuition, consensus".
 Manager type "Decisive, assertive".

Analysing Integrating

Individualism Collectivism

Respect to individual interests
 Respect to groups interest.
 Employer - employee =
 family, protection, loyalty.
 Employer - employee =
 business gain - loss.
 Removals, incentives bonuses... for groups or
 individuals.
 More important relation or task.
 Appraisal interviews accepted or not.
 Noncompetitiveness.

Temporal Dimension

Persistence, long term orientation.
 Thrift (care, economy in use of money and
 resoures.)
 Respect for tradition.
 Looking to the past.
 Looking to the future.
 Short-term orientation.

Inner Outer Direction Orientation

Inner-directed v. Outer-directed Orientation.
 Ones own judgements, decisions and
 commitments guides oneself to action.
 Adjusting to the signals, demands, and trends of
 the outside world.
 Control of own life, influence, planning.
 Luck, virtue, accidental happenings direct ones
 life.

Management Process

Decision making process.
 Effective communication.
 Team work.
 Self confidence, self defence in the meetings.

Check-list

Distância do Poder

Tratar com o poder.
 Respeito pela autoridade. Receios do patrão.
 Informalidade com o patrão.
 Processo de tomada de decisão.
 Autocrático, paternalista.
 Consultativo, participativo.
 Hierarquia, igualdade.
 Padrão ideal - democrata desembaraçado.
 Padrão ideal - autocrata benevolente, bom pai.
 Estatuto vem do desempenho.
 Estatuto vem da idade, antiguidade, outro.

Evitar Incerteza

Controlo das emoções, agressividade.
 Situação de incerteza, ambígua é confortável.
 Medo das situações ambíguas.
 Leis e regras, excepções.
 Stress baixo, bem-estar.
 Stress alto, sensação de ansiedade.
 Precisão e pontualidade.
 Respostas para tudo, instruções, descrições.
 Ocupação com problemas estratégicos.
 Ocupação com a operação diária.
 Aceitação das inovações e ideais desviadas.

Masculinidade, Feminilidade

Resolução dos conflitos.
 Com luta, discussão aberta.
 Evitar os conflitos.
 Importância do emprego na vida.
 Importância dos rendimentos, reconhecimento.
 Avanço, desafios.
 Competição, desempenho.
 Boas relações, solidariedade.
 Gestor tipo "Intuição, consenso".
 Gestor tipo "Decisivo, assertivo".

Analisar Integrar

Individualismo Colectivismo

Respeito pelos interesses individuais.
 Respeito pelos interesses do grupo.
 Companhia - empregado =
 família, protecção, lealdade.
 Companhia - empregado =
 negócio, ganhos - perdas.
 Mudança, incentivos, bonuses... por grupo ou
 individual.
 Relação ou tarefa.
 Avaliação do desempenho aceite ou não.
 Não competitividade.

Dimensão Temporal

Persistência, orientação para longo prazo.
 Economia, poupança.
 Respeito pela tradição.
 Olhar pelo passado.
 Olhar pelo futuro.
 Orientação para curto prazo.
 Gestão do tempo, planeamento, prioridades.

Locus de Controlo Interno, Externo

Orientação para dentro, para fora.
 Os próprios juízos, decisões e compromissos
 guiam a pessoa para a acção.
 Adaptar-se aos sinais, exigências e movimentos
 do mundo fora de si.
 Controlo da própria vida, influência,
 planeamento.
 Sorte, virtude, destino, acontecimentos
 acidentais guiam a própria vida.

Processo de gestão

Tomada de decisão
 Comunicação efectiva
 Trabalho em equipa
 Autoconfiança, autodefesa nas reuniões.

ANEXO B

Citações das Entrevistas

As citações são integralmente apresentadas, tal como provenientes, sem especificar qual a pergunta ou parte da entrevista que as motivou. A organização corresponde à do capítulo Análise qualitativa.

As citações dos estrangeiros são em itálico, dos portugueses em letra normal.

Tomada de decisão

“Cultura muito analítica, espalha-se na análise. O alemão analisa muito menos do que portugueses, determina, marca o começo e o fim da análise e, a partir daqui, segue em frente. O português marca o começo e mais nada, vai andando e andando sem fim... e o tempo passa.”

“Normalmente o português tem o problema e inventaria todas as potenciais ameaças, situações relativas ao problema, depois, influenciado por um número excessivo de factores, toma por vezes uma decisão não ideal. Porque não focalizou, quais são os dois, três factores mais importantes,... falta o ‘helicopter view.’ “

“You find both very analytical people, who never stop to analyse and never come with a solution. It has to do with lack of self confidence, exposing themselves - never to have to make a decision, or with the way of dealing with uncertainty. On the other hand you find also people who are not able to spend enough time to see where the problem really is, they just get it in their mind and there comes a solution. The first impulsive idea is the best one.”

“O português é do tipo ‘Jump on it.’”

“Valoriza-se a rapidez em termos da análise da ideia. Muitas vezes não deixamos a outra pessoa explicar totalmente qual é a sua ideia e já estamos a rebater, sem uma compreensão e apreciação da ideia do outro.”

“Very intuitive, impulsive thinking, first idea is the best. Very quick in conclusions, not listening even till the end of the sentence of their partner, and already reacting on what they suppose the partner wants to say. Due to the uncertainty avoidance and pessimism, always suppose the worst, the potential attack, therefore they are immediately defending themselves or fighting back the presumed attack.”

Factor de Defensividade

Responsabilização

“Assuming responsibility - that’s the weakest point“

O português oferece simpatia, não responsabilidade.”

“They tend to go in circles, they don’t actually get things done.”

“A organização do trabalho em Portugal é demasiado estratificada. Portanto, uma pessoa pensa que um problema é da responsabilidade do chefe e este pensa que é da responsabilidade do chefe e o chefe pensa, que ...E no fim acabam todos de braços cruzados à espera, que alguém tenha uma ideia luminosa.”

“Muitas vezes existe a tendencia para não dar uma resposta clara e rodeá-la; vem do receio de assumir riscos, de se comprometer com uma opinião clara. Colocar o pescoço - raramente”.

“Our company tries to empower the people to take responsibility. Here you have to push people more, they don't show the courage. They are afraid to fail, to lose their face, credit. Especially the higher levels in the company. Not so the shop-floor people - they of course show respect to the authority, but they don't miss self confidence. Much better balanced. They have nothing to lose. The higher levels don't have the courage.”

“Participative decision making is trained from the first day in the company, but it is still not the nature of the Portuguese.”

“Even if they know me for 5 years, they will still put the problem on my table and sit here and look at me. And they know that I will just pass it back to them and tell that whichever function's problem it is he has to resolve it. And normally they will come back with a solution which they think I will like. It might not be what they personally think is correct, but they will give it to me so that at the end of the day they can put a mental stamp on it: Director Geral agrees on it.”

“Participar funciona no mesmo nível hierárquico, mas não entre níveis.”

“Julgo que as pessoas reconhecem a autoridade. Mas se lhes perguntar, com quem preferem trabalhar, respondem que com aquele que solicita mais opinião. Isto é uma contradição. É muito mais fácil trabalhar com alguém que é assertivo, dá instruções precisas e direcção, porque isso, aparentemente, alivia a responsabilidade de cada indivíduo.”

“Gestor ideal é aquele que toma decisões e assume responsabilidades - participativo. A decisão pode ser perfeitamente contra todos, mas isso que é tomado mal é tomar a decisão sem as pessoas serem ouvidas.”

“...participation 'à lá Portuguesa' means that the boss will take the decision and responsibility, but he will let the subordinates self-assert themselves in a discussion.”

“I tried to let them discuss the possible solutions, but sometimes I don't have the patience because the Portuguese like to speak a lot. Normally the discussion refers to the past ('This is how we solved it in 1975...'). But I recognise it is important for them to talk.”

“Às vezes a gestão participativa com muita comunicação não leva à realização dos objectivos.”

Pessimismo

“Como disse Murphy: Things will go wrong.”

“ They find a problem for every solution instead of a solution for every problem.”

“I think, that there is a difference between negative and pessimistic. They are slightly introvert, slightly lacking of self-confidence, if you want to translate it to pessimism, you might be right. But that is not negative. Negative I mean expecting always the worst, or even working towards it. That's not the case. But they are a bit timid.”

“Eu quando tenho um projecto, pinto um quadro negro, com possibilidade de sucesso de 0.5%. E depois, quando na realidade é só cinzento, vejo isso como muito positivo. E alimento-me disso. É uma autodefesa, para se tornar feliz.”

“O pessimismo é só um hábito social, não quer dizer que o português não seja feliz. O queixar, chorar, dizer que está mal, ver problemas em todo o lado, dizer que é pobre, o fado - isto faz parte das características, dos rituais sociais”

“Quando nós dizemos ‘O Problema, para nós há dois tipos de significados. 1. Problema como expressão de realce, há ‘...- não diga!, isso é o problema’ - com que só terminamos a conversação. 2. Há o problema problemático, que realmente pode ser difícil de atingir. Mas isso é só no 10% dos casos.”

“O português, quando não tem certeza absoluta, para não desiludir, não dar falsas esperanças, a primeira coisa que prefere dizer é: ‘Não é possível’, ou ‘É um problema’, quando realmente acaba por uma coisa simples, fácil. Isso deve-se à autoavaliação baixa que o português faz sobre si próprio”

Factor de Colectivismo

Individualismo, familismo

“O português, se está no ciclo dos amigos, é muito aberto, se não está, pode ser extremamente reservado... Quando tem um amigo é capaz dividir o último naco de pão com ele. Mas não está habituado a teamwork.”

“O português é agregário, a família e amigos são muito importantes.”

“Individualismo= se fossemos criadores de gado, cada um gostaria ter a marca do seu ferro.”

“People are still thinking: this is precisely my function, I have to do this. It does depend on other people's tasks, but if I can't perform my job because of their problems, it is not my problem, it's their's.”

“O português trabalha sempre para ajudar o outro. É muito sensível às dificuldades do colega, vai deixar cair o seu próprio trabalho a vai ajudar. Tem uma gentileza e uma convicção que no fundo o seu trabalho não serve.”

“As pessoas vão cooperar no momento de crise, como uma ajuda, como um acto de humanidade. Mas em situação normal, são individualistas. Não vão cooperar.”

Autoridade, Liderança

“They prefer somebody who gives clear instructions, authoritative, dictating.”

“É necessária uma liderança forte, assertiva, com carisma.”

“Sem um líder decisivo o português fica no vazio, sem o apoio.”

“(Changing the status differences:) You can't force people to do things which are not comfortable for them.”

“The authority gives you the means of dictating what you want to be done, but with all the risks of implementation without proper feedback from the subordinates.”

“São um pouco submisos, por isso fáceis a controlar, influenciar, motivar.”

“Nalguns casos, quando uma pessoa vai chegar ao topo, vai descansar, cair no estatuto - o carro, secretarias para fazer e receber telefonemas, 'Sou chefe - bom. Agora tenho os outros a trabalhar para mim.’”

“(O gestor típico:) pode ser extremamente duro, agressivo, mas comove-se com as pessoas. É alguém em quem se pode confiar, uma pessoa que tem responsabilidade sobre nós.”

“If you give up status, you lose as a boss. If anybody does something wrong, the boss is expected by everybody to punish him. If not - it is a weak boss.”

“Quando estava a arranjar a mobília para o meu escritório, o Roger disse-me: ‘ José, you are too much Portuguese. (...és demasiadamente português.)’ E eu argumentei : ‘Não , Roger. Nós estamos em Portugal . Você é que ainda não percebeu. Cá as regras são estas.’”

“The position in social life is very important. It makes people speak carefully, they love to officially please each other, don't really criticise, don't really give credit either.”

Comunicação, conflitos

“They have a brilliant ability to speak. Any Portuguese can talk about anything. You put him on a box, ask him to talk about bananas, and he will talk about bananas, for 15 minutes or however long you want. They can, I can't. It's an ability, it's an disadvantage as well. In an meeting to focus on an point is sometimes very difficult.”

“Uma ordem escrita, o português vê como coisa suspeita, não gosta de comunicação escrita, prefere a oral.”

“The way of thinking is analysing. That is possibly one of the most frustrating things - they love to ponder and get all the possibilities, sometimes the rhetoric is more important than the solution. Style and elegance. Beautiful arranged pages, nicely chosen headings. Talking about the philosophical aspects. Not getting to the point. I say: ‘Tell me what option you chose and why, what you are going to do. Don't tell me all the possibilities you were thinking about.’”

“Meetings are not to come to conclusions but they are great places for people to discuss.”

“O estrangeiro vai ‘straight to the point’. O português dá voltas, rodeia, ‘desculpa, veja lá,..., talvez,...’ É prolixo. Não é claro e objectivo no modo de pensar. Não se sabe o que a pessoa quer. Pode chegar ao final, mas perde tempo. A educação também funciona do mesmo modo; nos liceus, escolas, se é dado um tema livre, cada um foge, não consegue ficar com um tópico...”

“Os Ingleses, quando querem um relatório, será normalmente uma folha A4. Dizem tudo numa ou duas frases. Nós informamo-nos um pouco e temos tendencia a empolar, aumentar e escrever 4 páginas sobre uma coisa. Não é falta de capacidade de síntese, é o hábito da nossa língua, uma questão de treino.”

“Em Portugal não se discute abertamente. Se eu tenho um problema não lhe vou dizer : ‘Eu tenho um problema, como vamos resolvê-lo?’ Não . Eu tento de alguma maneira , mas sem falar consigo, fazê-lo perceber que tenho um problema. Uma discussão aberta não é bem vista, é tida como rudeza, tentativa de prejudicar alguém ou ataque pessoal. Não é uma discussão de pontos de vista diferentes, é uma luta pessoal.”

“(Conflicts:) They tend to make comments around and they themselves understand where is the problem. And that's where the Anglosaxon gets lost, because it is not saying ‘You're wrong’, but they say something over there which implies that you're wrong - if you understood it.”

“...E aqueles colegas que testemunharam em nome da empresa contra o seu colega, depois deram uma volta e visitaram a sua sucursal para se desculparem a ele por isso. Isso é impensável em França: não posso ficar de ambos os lados ao mesmo tempo. Aqui a escolha é difícil. Há um sentido muito profundo de harmonia entre as pessoas. Então, uma certa hipocrisia é a solução.”

“What they do is that they will write somebody a very bad appraisal, but when they do the interview, they would not tell him. They don't like to tell bad news. And this always happens - people are not told the true content of the appraisal, then they do not get a salary raise and everybody is surprised...”

“They don't listen. Without listening to the end of my message they start to defend themselves, because they always think: 'What is he accusing me of?' It's not only lack of self confidence, it is a habit.”

“O português é um péssimo ouvinte.”

Locus de controlo externo

“As pessoas têm muita tendência para se assumirem como vítimas do sistema, nunca entendem que o sistema resulta de um sumatório de todas as pessoas.”

“O ‘deixar correr’: Resolva os problemas pequenos, porque os grandes resolver-se-ão sózinhos.”

“Very fatalistic society.”

Factor de Orientação Temporal Presente

Tempo

“Para o português o tempo é infinito.”

“Estás a ver o relógio para saber onde é que estás e não para saber onde é que tens de estar.”

“Mesmo quando se faz planeamento, ninguém acredita muito que isso seja a verdade. E depois ninguém se esforça muito para que seja a verdade. Mais um dia, menos um dia, não faz diferença na entrega.”

“A responsabilização é difícil, especialmente quando é necessário trabalhar com objectivos a longo prazo. Os portugueses desempenham muito bem o dia a dia, mas ao proporem-lhes coisas que não vejam, se podem lá chegar, têm dificuldade de as aceitar. Ficam desconfiados. E vão defender-se logo no início: ‘Atenção, vai ser difícil,...’ Tem a ver com o evitar a incerteza.”

“Anticipation: The Portuguese when they are driving they are watching just one car in front of them, nothing more.”

“Here I hear: ‘Em princípio, amanhã.’ And I get worried, scared when I hear ‘in princípio’, because that means nothing, it can be any time, tomorrow, next week, next month...”

“Quando eu trabalhava em New York, sabia gerir o tempo, organizar o meu trabalho, a gestão por objectivos... Para mim isso é bom, a coisa correcta a fazer. Mas cheguei a Portugal e já não o sei fazer. O meio envolvente está a dificultar ou até impedir tudo isso.”

Prioridades, organização

“They do not have a sense of time and they don't have a sense of priority and no sense of order - numerical or alphabetical. The telephone list of a company - some people listed by function, some by first name some by second name,I spoke to a lot of very intelligent Portuguese and they even don't know where is the problem.”

“O português não consegue concentrar-se completamente numa atividade e libertar-se das outras. Autodisciplina. O português sabe exactamente o que deve fazer só que não consegue disciplinar-se. Acho que os estrangeiros não devem olhar os portugueses como: ‘Coitados, não sabem o que estão cá a fazer’, mas sim: ‘Coitados, não conseguem fazer aquilo que querem fazer.’”

“Anybody coming to your office is expecting to have a discussion. As a Portuguese, it is not possible to say to your colleague ‘I can't see you now, we have a meeting tomorrow at 3 o'clock’”.

“O português quer servir todos ao mesmo tempo e nunca diz não a ninguém, é bondoso.”

“Eu pedi a uma pessoa para fazer uma coisa já há 3 semanas. É uma da 100 folhas que estão na sua mesa. Está lá já há 3 semanas e ele nunca fez nada com isso. Se, por acaso, estou perto, entro no seu gabinete e ele imediatamente vai resolver isso. Ou seja, o factor que vai decidir é a presença pessoal. Isso determina a prioridade.”

Aventura intelectual

“O português tem muita imaginação, menos rigidez, certa flexibilidade. Quando existe algo fore do previsto, é muito complicado para os estrangeiros admiti-lo. Têm tudo bem definido, gestão por objectivos. Numa empresa portuguesa há mais flexibilidade. Eles têm planeamento, nós não temos.”

“Enorme capacidade de “deresenrascar”: improvisar, pregar pregos com o sapato e tirar parafusos com os dentes, se não tivermos um martelo e uma chave-de-parafusos.”

“Criatividade = falta de método e rigor.”

“Capacidade de desenrascar: quando a pessoa é confrontada com uma situação limite e não tem outra oportunidade, então surge uma solução que é um fruto de improviso, que não é 100% mas se calhar só 80% acertada. E nós ficamos todos contentes porque acabamos por resolver o problema sem um grande esforço aparente ou teórico. Isso talvez se prenda com o facto que nos ficamos satisfeitos com 80%. Nas nossas cidades e casas - há tanta coisa com carácter de improviso,... A corrida pela perfeição não é o nosso caso.”

“Os portugueses gostam muito das pessoas com ideias novas. Não quer dizer que as sigam. Na prática são um bocado conservadores, têm receios de as implementar, mudar.”

“Very good at creativity, accepting new ideas, innovations.”

"It is difficult to draw out innovation or new ideas. People have the intelligence, but they don't have the courage to put it forward, they feel that they would make fool of themselves, lose face or what, be laughed at."

"Uncertainty is a thread. And they try to avoid it as much as possible."

Normalmente controlamos bem no início, até somos excessivamente reguladores, mas depois temos tendência para a indisciplina e uma falta de continuidade de controlo. Não é por esquecimento, é uma paixão por coisas novas, espírito de aventura intelectual. Às vezes essa aventura intelectual é pouco produtiva. Mas fazer sempre uma coisa numa forma disciplinada é fastidioso."

"I found that they probably like it - this feeling of a battle, running the corridors, staying late, having the sensation that they have done a lot. They are proud of solving crashes in two days. The other approach, which is a more quiet job - to think, to analyse, to write a few notes - is not exciting, is not visible."

"I come out of an environment where planning and pre-calculation is rather important. I see very often here that without a proper planning and pre-organisation, 'em cima de hora' you can also do a lot. In addition to that the 'em cima de hora' brings them together. There comes a very positive collective feeling from it. If you plan everything cool from your desk, you miss the excitement of having the job done. But I think that it is not the reason why they do it."

"What they don't like is to review their performance objective by objective on what was agreed. They find it unfair - because they tried very hard and they have done other things, emergencies. The tyranny of emergencies is very strong."

Emotividade

...o português não é agressivo no sentido da competitividade, de ser o melhor. Mas é altamente emotivo, o que pode dirigir às vezes à agressividade. Mas não é a agressividade que o faz querer ser vitorioso."

"O português é latino, expansivo, não controla as emoções."

"I was very much surprised by the high control of emotions in comparison with other southern countries."

"So se for amigos muito bons, podem-se exteriorizar as emoções, porque existe a segurança da amizade. Caso contrário, a discordância tem de ser muito mais pulida."

"I'm not saying that being rational is better than with emotions. From a certain level of education it could be an advantage. But if they don't reach the level of education, it could be an disadvantage."

"É difícil provar as coisas através dos factos, tem de se mostrar emoções, agressividade na discussão para criar impacto."

Factor de Relacionamento

Trabalho em equipa - 'individualismo'

“O português tem muita dificuldade de trabalhar em grupo, porque não gosta de partilhar informação, só quer absorver a informação. Acha que, quanto menos informação os outros tiverem, maior será o seu poder. Quer aumentar o título individual. O gestor japonês comunica com os outros, o gestor português aguarda a informação.”

“What I have to do is to say: you are the person nominated to report the result of your team work. Normally the result will be a report made by him, with minimal consultation with others. Other possibility is that they in a very clever way will put the whole thing back to me, they will not do it, sometimes they say: we can't reach any agreement, but they don't try very hard.”

“Dizem, que perdem tempo a trabalhar em grupo, ou pensam que não têm nada a beneficiar com o contributo dos outros, que se distraem, dispersam, que os outros não vão aproveitar os resultados “

“Existe muita autodefesa, protecção da sua área e dep. O alemão tem mania que sabe o que quer, o que o faz sentir-se confiante. Os portugueses talvez não, acham que quando se está a perguntar alguma coisa, é uma crítica. E a palavra crítica tem um sentido negativo, pejorativo para os portugueses. Para o alemão não.”

“No fim de 3-4 anos de formação contínua, o trabalho de equipa começou a funcionar bem.”

Relacionamento no local de trabalho

“The main difference is that in the mother company when people work, it's Work. They are coming to their office, they sit down at their desk and they get on their work. They leave in time because they achieved what they had to achieve in the time available, because they didn't spend time in social contacts with other people. Here people come to work and they have social contacts one with another. That reduces the time available. Therefore they need supervision to great extent and secondly they of course end up working later, because they had their social life here.”

Dedicação

“O português é muito dedicado, leal, trabalhador. Se for devidamente motivado e orientado, consegue atingir a qualidade. Preocupa-se com a empresa. Trabalha muitas horas.”

“É muito usual assumir uma responsabilidade sobre um projecto e obrigar todo o ambiente externo, colegas, família a ajudar e a sacrificar-se. Não está preocupado se a família está bem, se os empregados concordam com o projecto - vai em frente com entusiasmo, dedicação total.”

”Bondoso, honesto, sobrepõe o coração à mente.”

“Easy to work with, nice, friendly.”

“Fantastic workers, they work very hard.”

“O português é muito mais facilmente motivável do que o alemão. Se fazemos uma festa, um discurso bonito...”

“If you have an objective manager, you can achieve what you wish to be done, provided it is right you can achieve it relatively quickly and relatively easily, because you can orient people, lead them, and they respond.”

“O estrangeiro é bem aceite em Portugal.”

“They are well intentioned. There is a lot to be built here, a lot more opportunity, but it takes a certain amount of leadership, directioning.”

“I think they are very creative and very smart. They work very hard, if you cut all the nonsense away, all the flowery elegant solutions and you boil it down to the real thing - they are very effective. Once you get it moving the right direction.”

“I like the Portuguese very much. They are very gentle, hospitable, friendly people - but I succeeded to know them only because of my Portuguese wife: they let you come to a certain point and then it stops. Most foreigners have never really met them. Because if you ever go through that door - then they are very sophisticated. Very smart.”

Outros

Regras

“Rules? Another dichotomy: They like to have them and they like to break them.”

“O português inventa uma lei e depois invente 15 ou 20 regulamentos de aplicação desta lei.”

“A very tough law came. And everybody looked at it and said - Oh my God, this is going to stop all the multinationals and everything.. ...But right at the bottom at left hand corner on the page of the Decreto Lei was a little sentence. It said : ‘...except if you discuss it with the local Guarda Fiscal.’ And everybody had a escape, you discuss it and pronto. This terrifying law system always has a little escape.”

Stress

“Se se exige muito, liga à terra.”

“I don’t believe, that there is a very big difference between cultures, stress is the same for everybody. The Americans can be better at the working place, but they have to be accompanied by 3 psychologists to be able to deal with it out of work. Portuguese lets the stress exteriorise, has less control.”

“Stress, surprises, accidents - they get excited very quickly. There is a lack of rational appreciation of situation.”

Contribuição e adaptações dos estrangeiros

“Os estrangeiros são mais racionais e menos emocionais. Por exemplo, na motivação: Não basta dar o aumento de 10 contos. Se calhar chega dar 5 ou 3 contos e convidar a pessoa, conversar com ela, dar palmadas nas costas,...dar carinho. As relações humanas, componente de afectividade humana é o que os estrangeiros têm de aprender.”

“Acho que onde (*o estrangeiro*) tinha de se adaptar mais, é na parte social. A grande vantagem que o estrangeiro traz é, que traz uma organização. Ensina-nos a planear, a metodologia do trabalho. Isso não temos e há uma tendência natural para não termos. Depois, o estrangeiro tem que compensar esta rigidez que introduz com o aspecto social, que no meio desta racionalidade fria cria um ambiente de maior intimidade, companheirismo, integração no grupo. Sem isso é já muito difícil a motivar as pessoas.”

“Preciso aqui um ‘approach’ muito mais tranquilo, menos directo. Ir divagar. Com coisas importantes, é melhor ser assertivo, decidir mais rápido, porque se perde tempo em discussões infinitas. Assuntos do dia-a-dia é bom participar.”

“I would not try to change things which I think for the good of the company, but were totally against the culture of the people. I think we always have to find the good points of the people and try to adapt it to the best of the company. You have to try to influence to change certain behaviours, but the company has to try to adapt the ways to reach the objectives of the company.”

“My changes: we give more time for the people to talk. In another company it would be enough to say: We go from A to B. and everybody would understand why we go from A to B, and what everybody has to do to get from A to B. We don't have to discuss it. Here, if I say we go from A to B I have to explain why, let them participate in the process, so that they get personally involved. It's more convincing, less ordering. There is a very strong need of being respected. The feeling of making part of the machine.”

“Personal philosophy: no place is perfect. Every time there are positive things and negative things. You're not going to do much in blowing on the negatives. Blow on the positives. Move the things you can move on the negatives, but don't get lost in them. The differences, or the negative things do not necessarily influence how businesses run.”

“Adaptation : I learned to be a lot more patient and tolerant. When I came here my nickname was Sr. Não Acredito. I kept on saying it. Then 2-3 years later it changed: Sr. Pode Acreditar Tudo. (...Is that so? Aha, OK I can believe anything.) I used to panic, when, for instance, we built a building without licences, but I got used to it.”

“Most expatriates go through several phases: first 6 months they say: ‘Well I don't know much about it here.’ The next six months: ‘Oh what am I doing here, I hate it everything, it's driving me crazy.’ In about two years the sun shines again: ‘... está tudo bem...’”