

# Como funcionar com valores culturais empresariais diferentes e convergentes na Europa?

## Asta Savanevičienė

Professor associado na Faculdade de Tecnologia, Economia e Gestão da Universidade de Kaunas, Lituânia

## Gerhard Stark

Chefe de projecto de consultoria e avaliação científicas.  
Director executivo do ISOB Institut für sozialwissenschaftliche Beratung GmbH, Wenzelbach/Regensburg, Alemanha

### Palavras-chave

Leonardo da Vinci, comparative analysis, cultural environment; management attitude, labour relations, small medium enterprise.

Leonardo da Vinci, comparative analysis, multicultural environment, management attitude, labour relations, small medium enterprise

### RESUMO

**A rápida evolução do modo como as empresas internacionais cooperam entre si suscita muitos problemas, quando os parceiros empresariais assumem atitudes, aspirações e comportamentos moldados nos respectivos ambientes culturais. Os parceiros empresariais não têm, frequentemente, em conta as tradições de gestão e os sistemas dos valores dos países onde estabelecem a sua actividade. O desenvolvimento empresarial está muito dependente da sensibilidade cultural, que exige um conhecimento dos valores culturais e daquilo que os distingue, no que respeita à cooperação internacional.**

**O artigo apresenta uma análise comparativa dos valores culturais empresariais em quatro países europeus (Grécia, Espanha, Lituânia e Áustria). Baseia-se nos resultados do projecto-piloto “Metodologia de formação em matéria de valores empresariais transculturais europeus” do programa Leonardo da Vinci (N.º LT/03/B/F/PP-171000).**

## Introdução

Os valores culturais são as características de um desenvolvimento das empresas a longo prazo, incluindo a forma como o pessoal encara as suas funções, as suas soluções, os colegas, a gestão da empresa, bem como as suas reacções e atitudes face aos acontecimentos e à expansão. A diferenciação cultural causa frequentes mal-entendidos na cooperação internacional (Czinkota, Ronkainen e Moffett, 2003; Søderberg e Holden, 2002; Lewis, 2002; Krieger, 2001; Mathur, Zhang e Neelankavil, 2001; Kreikebaum, 1998; Jewell, 1998). As diferenças transculturais devem-se não só às especificidades nacionais, mas também às diferentes histórias e sistemas económicos dos países. Todos estes factores influenciam os princípios de organização da actividade empresarial e constituem valores e imperativos culturais heterogéneos. Jackson afirma que a Europa, sobretudo quando comparada com o Japão e os EUA, revela valores culturais diferentes e divergentes na actividade empresarial. Em nenhuma outra região do mundo coexistem tantas histórias, culturas e línguas diferentes num espaço relativamente tão pequeno (Jackson, 2002). Na União Europeia não há uma identidade nacional, nem uma língua ou uma cultura comuns. Durante mais de 70 anos existiram dois sistemas económicos totalmente diferentes, com valores culturais desiguais.

O presente artigo apresenta uma análise comparativa dos valores culturais empresariais em quatro países europeus (Áustria, Grécia, Espanha e Lituânia). O primeiro capítulo expõe um modelo teórico dos valores culturais empresariais existentes na Europa. O segundo descreve a metodologia de investigação usada no inquérito e na análise. O terceiro apresenta os resultados mais importantes da análise comparativa, e o último capítulo debate as possibilidades de resolver os problemas colocados pelos diferentes valores culturais empresariais.

### 1. Modelo teórico dos valores culturais empresariais

A cultura organizacional é um fenómeno multifacetado, envolvendo diversos aspectos, que não é possível abarcar na totalidade. Contudo, vale a pena tentar escolher os aspectos principais, concentrando-nos, desse modo, nos principais valores culturais das empresas. O modelo dos valores culturais empresariais foi desenvolvido a partir de uma investigação teórica e empírica assente em dois princípios:

- (1) As dimensões seleccionadas representam as diferenças culturais mais evidentes mencionadas nas tipologias da cultura organizacional.
- (2) A distinção das polaridades é realizada através da análise das suas especificidades e não da comparação entre os diferentes aspectos.

### *As dimensões do modelo (1)*

Os valores culturais são, sobretudo, apresentados como pares de dimensões ou pólos.

Ao avaliar a importância do factor humano, surge o dilema da *orientação para o relacionamento ou para a eficiência empresarial*. Kotter e Heskett (1992) sustentam que, numa cultura orientada para a eficiência empresarial, se dá atenção principalmente às tarefas. Os elementos básicos são um trabalho eficiente e o cumprimento dos objectivos e das tarefas. Numa cultura orientada para o relacionamento entre as pessoas, não é só o desempenho das tarefas que tem importância, mas também a qualidade de vida e as relações humanas existentes na organização. A maioria dos cientistas considera que uma cultura centrada na eficiência empresarial é orientada para os resultados. Não negam nem acentuam a importância das relações. Tendo formulado a tipologia da cultura orientada para a criação de mais-valias, Pümpin, Kobi e Wüthrich (1983) fazem notar que a orientação para os resultados exige ambição, intensidade de trabalho, esforço e dedicação, sendo que esta última condiciona o êxito de uma empresa (Kutscher, 2002).

Podem encontrar-se manifestações destes aspectos na tipologia cultural de Cameron e Quinn (1999), segundo a qual o relacionamento é o factor mais importante numa cultura tribal, enquanto numa cultura mercantil é a orientação para os resultados que predomina.

Schein (1992) defende que, no desenvolvimento das competências organizacionais transculturais, a aprendizagem é muito importante, uma vez que incide tanto sobre a eficiência empresarial (desejo de aprendizagem) como sobre os relacionamentos (tolerância para com as outras culturas). Observa também que, num ambiente estável, a orientação para a eficiência empresarial é muito mais segura, porque se realçam as tarefas e os resultados. Porém, num ambiente dinâmico, com consideráveis interacções tecnológicas e de outro tipo, as relações devem ser mais valorizadas, pois estão na origem da confiança e da cooperação, sendo esta última essencial para resolver problemas complexos. Schein afirma que, por vezes, é difícil executar as tarefas e procurar obter bons resultados se não tiverem sido estabelecidos os relacionamentos adequados.

Globalmente, ambos os perfis são importantes e não necessariamente contraditórios. A criação de valor e o esforço para a obtenção de lucro são indissociáveis da própria natureza das empresas, e a orientação para os relacionamentos pode ser encarada como uma condição suplementar, muito importante, para garantir a eficácia da organização.

---

(1) O modelo teórico dos valores culturais empresariais é descrito em pormenor por Savanevičienė (2002, 2004).

Até à data, a questão da opção entre *orientação para o colectivismo ou orientação para o individualismo* não teve resposta, porque as respostas dependem da situação. Trompenaars (1993) sublinha que não se trata de um aspecto dicotómico, uma vez que tanto o individualismo como o colectivismo podem ser considerados em paralelo.

Hofstede (2000) foi o primeiro a entender o individualismo como uma independência emocional relativamente à organização, que dá prioridade aos objectivos e soluções individuais. Trompenaars (1993, 1997) caracteriza o individualismo como a aspiração à liberdade e à responsabilidade.

Não obstante esta diversidade, foram criadas algumas orientações relativas ao desenvolvimento cultural. Hofstede (2000) considera que, nos países de cultura individualista, a grande mobilidade e consciência dos trabalhadores condicionam a eficácia organizacional. Pümpin, Kobi e Wüthrich (1983) realçam a orientação para a empresa como uma expressão da identificação com a empresa, o trabalho de grupo e a tolerância mútua (em Kutscher, 2002).

Bleicher (1992) considera que as culturas baseadas na personalidade são culturas “de perspectiva”. A personalidade é o principal motor da empresa em condições de concorrência em que é o mérito individual de cada trabalhador que é reconhecido e as competências e responsabilidades são claramente definidas. A cultura colectiva (em que a empresa é percebida através da dependência que dela têm os trabalhadores, todos contribuem segundo as suas possibilidades e prevalecem a responsabilidade colectiva e a avaliação indirecta) é considerada ineficiente em resultado da tendência para a despersonalização.

Vários investigadores abordam a questão da *orientação para a formalidade ou para a cooperação* como uma característica da cultura organizacional (Hofstede, 2000; Cameron e Quinn, 1999; Kotter e Heskett, 1992; Trompenaars, 1993, 1997). Segundo Hofstede (2004), evitar a incerteza é uma característica cultural. Uma organização pode ser caracterizada como uma estrutura que possui um número considerável de regras escritas.

Muitas vezes, considera-se que os perfis das dimensões culturais das organizações estão orientados para a universalidade ou para a especificidade. Kotter e Heskett (1992) entendem a universalidade como a ênfase nas regras abstractas e sublinham a possibilidade de aplicar soluções e métodos universais em diferentes situações. A especificidade é caracterizada como um enfoque nas relações, procurando-se soluções individuais em situações novas. Trompenaars (1993, 1997) considera que os apoiantes da universalidade utilizam o lema: “Não desejamos o caos e não queremos recusar a gestão centralizada”, ao passo que os porta-vozes da especificidade declaram “Não queremos burocracia e estagnação”. A investigação revelou que a Grã-Bretanha, a Alemanha, a Suíça e a Áustria são os países da universalidade, enquanto a Rússia é o país da especificidade. A necessidade de forma-

lização parece ser diferentemente encarada na Europa Oriental e na Europa Ocidental. Trompenaars (1993, 1997) sustenta que é importante uma gestão centralizada, com liberdade de acção suficiente.

Cameron e Quinn (1999) denominam a cultura orientada para as formalidades “cultura hierárquica” e identificam-na com a burocracia de Weber. É a cultura em que toda a organização está ligada a regras formais e a uma política oficial, os locais de trabalho são muito formalizados e existem procedimentos que regulam as actividades dos trabalhadores e o cumprimento dos planos. Este tipo de cultura adequava-se às organizações inseridas num ambiente estável.

Num ambiente dinâmico, porém, um dos factores mais importantes para garantir um trabalho organizacional eficaz é a gestão dos fluxos de informação. Bleicher (1992) observa que as formas de transmissão da informação não normalizadas, mas situacionais são mais orientadas para o objectivo. Este autor considera que as formalidades orientadas para a organização são oportunistas, ou seja, buscam regras e leis que garantam a segurança desta. No entanto, essa organização não é compatível com a realidade contemporânea. A investigação empírica mostra que, mesmo nas condições actuais, há tendência para surgirem formalidades nas empresas (Cameron e Quinn, 1999).

Hofstede (2000) foi o primeiro autor a referir o problema da *cooperação entre o chefe e o subordinado* versus *gestão autocrática* e a introduzir o conceito de distância da autoridade. Hofstede realça as características da cultura orientada para a cooperação entre chefe e subordinado: descentralização, estrutura hierárquica simples, com poucas chefias, diferenças salariais pouco significativas, trabalhadores muito qualificados nos níveis hierárquicos inferiores e inexistência de diferenças de estatuto entre trabalhadores de “colarinho branco” e de “colarinho azul”. A investigação de Hofstede provou que na Europa prevalece a cultura orientada para a cooperação entre o chefe e o trabalhador (indicador de nível de distância da autoridade baixo).

Pümpin, Kobi e Wüthrich (1983), na sua tipologia cultural, sublinham que a orientação para os subordinados expressa confiança, cooperação e comunicação mútua (em Kutscher, 2002).

Bleicher (1992) destaca dois perfis de gestão – a cultura dos empresários e a cultura tecnocrática – que correspondem à cultura orientada para a cooperação entre chefe e subordinados e à gestão autocrática. A cultura tecnocrática caracteriza-se por se direccionar para os métodos, os meios e a subordinação. A cultura empresarial é entendida como liderança e orientação para os subordinados. Os resultados da investigação de Hagemann (2000) sobre as empresas mistas germano-romenas mostram que as grandes diferenças existentes entre gestores que trabalharam em economias diferentes durante muito tempo, bem como entre estilos de gestão, são causadoras de conflitos.

Analisando a *abertura* versus *isolamento* cultural, Trompenaars (1993, 1997) observa que a orientação de uma organização para a abertura ou para o isolamento reflecte as suas direcções. A organização pode centrar-se nas atitudes e obrigações "interiores", ou seguir os sinais e as tendências de desenvolvimento exteriores.

Quando se fala da abertura das organizações, a atitude de uma organização para com os seus clientes é o aspecto mais mencionado (Cameron e Quinn, 1999; Scholz, 2000; Bleicher, 1992, etc.). As principais perguntas são: a organização procura conhecer as necessidades dos seus clientes? Como reage aos problemas dos clientes? Os problemas dos clientes são tratados como obstáculos?

A análise da abertura e do isolamento cultural no contexto da relação entre a organização e o meio ambiente destaca um outro aspecto: a atitude face à mudança (Bleicher, 1992; Koch, 2000). A atitude face à mudança e a abertura cultural estão interrelacionadas. Uma atitude favorável à mudança torna a organização aberta e disposta a aceitar os desafios que a sua envolvente lhe coloca e a reagir-lhes. Os pontos de vista hostis à mudança levam ao isolamento e à tentativa de evitar quaisquer influências externas.

Ao falar das causas do isolamento cultural, pode mencionar-se a luta pela estabilidade. A dedicação generalizada a determinadas atitudes e valores condiciona a estabilidade das actividades de uma organização. No entanto, a luta pela estabilidade também implica resistência à mudança, a não ser que a cultura esteja orientada para esta última. As convicções dominantes e profundamente enraizadas numa organização podem transformar-se num grande obstáculo à mudança (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998). O problema das estratégias para vencer a inércia cultural é objecto de vários estudos e deve ser tomado em consideração quando se avalia o nível de abertura cultural. Para evitar que a cultura se transforme num obstáculo, Lorsch (1986) salienta a responsabilidade dos líderes no que toca a reconhecer a importância da flexibilidade como componente essencial da cultura de uma organização.

*Actividade versus passividade.* Analisando a origem da actividade humana, Schein (1992) pergunta se as pessoas são observadoras reactivas, fatalistas e passivas do desenvolvimento da sua organização, ou se são pró-activas e capazes de avançar mais depressa do que os acontecimentos previstos. Este aspecto da cultura organizacional está intimamente relacionado com a aprendizagem. Num ambiente que evolui dinamicamente, a observação passiva dos acontecimentos e a relutância em aprender levam à perda de potencial organizativo e concorrencial. O conceito de organizações de aprendizagem está a tornar-se cada vez mais importante e exige que se desenvolva uma cultura orientada para a aprendizagem, caracterizada por trabalhadores activos que queiram aprender e desenvolver competências importantes para o futuro.

Cameron e Quinn (1999) destacam as medidas activas na definição da cultura autocrática, considerada incapaz de se distinguir através de locais de trabalho criativos e dinâmicos e de criar as condições necessárias para que os trabalhadores se possam auto-realizar activamente. Os aspectos de actividade *versus* passividade também figuram na descrição do quinto constituinte da cultura (Hofstede, 2000), um índice da orientação a longo prazo, que mostra os novos requisitos que as organizações devem preencher. Um baixo índice de orientação a longo prazo indica iniciativa, risco e inovação insuficientes. Loermans (2002), citando Kim, define o processo de aprendizagem organizacional como um factor que aumenta a capacidade de uma organização para tomar medidas eficazes.

Schein (1992) chega a uma conclusão importante sobre o reconhecimento das diferenças transculturais no contexto da integração europeia. Este autor defende que, ao reconhecer as diferenças transculturais, uma organização em aprendizagem pode desenvolver competências organizacionais transculturais e controlar o seu futuro, reagindo adequadamente às exigências do meio ambiente.

*Trabalho versus necessidades pessoais, equilíbrio familiar* é uma questão muito pertinente, que obriga as pessoas a definirem as prioridades da vida e a aprenderem a conciliar essas duas importantes partes da existência.

Esta questão pode ser abordada a partir de duas posições: a forma como a vida pessoal influencia a actividade profissional do indivíduo e o modo como o trabalho afecta a vida pessoal. Uma orientação excessivamente rígida para os interesses pessoais causa, frequentemente, uma atitude pouco cuidadosa face ao trabalho. Normalmente, esses trabalhadores são considerados irresponsáveis, ou as organizações não desejam tê-los ao seu serviço. Muitas vezes, o desinteresse desses trabalhadores é resultado de realizarem uma actividade maçadora, de terem um mau ambiente de trabalho, etc. Assim, à primeira vista, parece ser desejável, do ponto de vista organizativo, que os trabalhadores tenham uma forte orientação para o trabalho. O esforço para realizarem as suas capacidades no trabalho, ou para serem promovidos, motiva os trabalhadores para trabalharem muito, utilizando todas as suas capacidades. No entanto, muitos investigadores (Jewell, 1998; Newstrom e Devis, 1997) referem a síndrome de "esgotamento" dos trabalhadores. O esforço constante para fazer tudo na perfeição, o trabalho intensivo e a competição afectam as condições físicas e psicológicas do trabalhador.

Os resultados da investigação de Kutscher (2002) em Inglaterra mostram a importância do trabalho para pessoas de diferentes culturas. O inquérito entre americanos, alemães e japoneses revelou que estes últimos dão mais importância ao trabalho do que os americanos e os alemães.

*A atitude face à motivação* é um elemento frequentemente analisado no contexto das diferenças transculturais.

A pirâmide de necessidades de Maslow e as suas interpretações têm sido utilizadas no estabelecimento da lista dos factores de motivação. No final da década de 1950, Herzberg sustentava que os factores de motivação (reconhecimento, carreira, realização pessoal e outros) estavam na origem de um trabalho melhor e mais produtivo, ao passo que os factores higiénicos (condições de trabalho, salário, etc.) não tinham tanta importância (Scholz, 2000).

Uma das tipologias mais completas para interpretar a motivação é a tipologia cultural de Kluckhohn/Strodtbeck (Kutscher, 2002). Os autores distinguem a cultura do fazer e a cultura do ser, bem como do “ser no devir”. Na cultura do fazer, há estímulos externos, salários mais elevados, prémios, promoções e outros. Na cultura do ser incluem-se os estímulos internos, a satisfação profissional e outros.

Kluckhohn/Strodtbeck demonstraram que a cultura americana está muito orientada para o fazer. O bom trabalho é apreciado e o mau trabalho punido. Isto foi provado por Mathur, Zhang e Neelankavil (2001). O seu estudo demonstrou que as recompensas financeiras eram o estímulo mais importante para os gestores americanos. Os gestores da China, Índia e Filipinas não dão tanta atenção a este factor. Na cultura americana, a recompensa financeira também é encarada como uma indicação de reconhecimento e de sucesso. Em contrapartida, o respeito, a possibilidade de desenvolvimento pessoal e a cooperação produzem uma elevada motivação entre os gestores chineses.

Isto mostra que há várias respostas para a pergunta de quais são os factores mais motivadores. A investigação mostra consideráveis diferenças de país para país. A investigação em vários países europeus poderá fornecer mais informações sobre os factores de motivação.

O modelo teórico, composto por oito elementos caracterizados por polaridades que descrevem características opostas dos valores culturais das empresas, foi criado com base nas tipologias analisadas e nos estudos empíricos.

Na distinção das polaridades, o que se procura não é contrapor as diversas dimensões, mas sim definir claramente as suas especificidades, de acordo com o que atrás foi dito. A organização pode não ser exclusivamente orientada, por exemplo, para os relacionamentos *versus* eficiência empresarial, ou para a abertura *versus* isolamento.

O modelo teórico dos valores culturais empresariais, com o seu perfil, dimensões e características distintivas, é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: **Modelo teórico dos valores culturais empresariais**

<p><b>(1A) Orientação para o relacionamento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• confiança</li> <li>• bom ambiente de trabalho</li> <li>• empresas semelhantes a uma família</li> </ul>	<p><b>(1B) Orientação para a eficiência empresarial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• orientação para os resultados</li> <li>• esforços e dedicação</li> <li>• dimensão organizacional e técnica</li> </ul>
<p><b>(2A) Orientação para o individualismo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reconhecimento da personalidade individual</li> <li>• ênfase nas realizações individuais</li> <li>• responsabilidade e liberdade individuais</li> </ul>	<p><b>(2B) Orientação para o colectivismo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identificação com a empresa</li> <li>• perfil múltiplo dos trabalhadores (qualificação ampla)</li> <li>• trabalho em equipa</li> </ul>
<p><b>(3A) Orientação para a cooperação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gestão por objectivos</li> <li>• controlo dos resultados finais</li> <li>• cooperação entre departamentos</li> </ul>	<p><b>(3B) Orientação para a formalidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• instruções escritas</li> <li>• relações formais</li> <li>• transmissão normalizada das informações</li> </ul>
<p><b>(4A) Orientação para a cooperação chefe/subordinado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• participação dos subordinados nos processos de tomada de decisão</li> <li>• gestor - líder</li> <li>• delegação de tarefas</li> </ul>	<p><b>(4B) Orientação para a gestão autocrática</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• relação hierárquica entre o chefe e o subordinado</li> <li>• subordinado como executante</li> <li>• controlo do processo de trabalho</li> </ul>
<p><b>(5A) Orientação para a abertura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• concentração nas exigências do exterior</li> <li>• atitude favorável à mudança</li> <li>• flexibilidade</li> </ul>	<p><b>(5B) Orientação para o isolamento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• concentração nos factores internos</li> <li>• esforço para evitar os riscos</li> </ul>
<p><b>(6A) Orientação para a actividade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• desenvolvimento de competências futuras</li> <li>• vontade de aprender</li> <li>• inovação</li> </ul>	<p><b>(6B) Orientação para a passividade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• compensação financeira como principal estímulo</li> <li>• observação passiva dos acontecimentos</li> </ul>
<p><b>(7A) Orientação para as necessidades pessoais, família</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• família</li> <li>• saúde</li> <li>• tempo de lazer</li> </ul>	<p><b>(7B) Orientação para o trabalho</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• carreira profissional</li> <li>• desenvolvimento profissional</li> <li>• obrigações no trabalho</li> </ul>
<p><b>(8A) Orientação para a motivação</b></p> <p>concentração em</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aplicação do potencial de cada um</li> <li>• possibilidade de promoção</li> <li>• respeito por si próprio e realizações pessoais</li> </ul>	<p><b>(8B) Orientação para factores de higiene</b></p> <p>concentração em</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• salário</li> <li>• garantias sociais, sentimento de segurança</li> <li>• boas condições de trabalho</li> </ul>

A metodologia de investigação foi elaborada com base no modelo teórico, para identificar as semelhanças e diferenças culturais em quatro países europeus.

## 2. Metodologia de investigação

Segundo Thomas (2002), muitos estudos sobre as questões de gestão intercultural sofrem das seguintes insuficiências:

- têm falta de inquéritos realizados nos países da Europa Oriental;
- só analisaram organizações grandes;
- só analisaram um nível de inquiridos (gestores ou pessoal).

O presente estudo procurou evitar essas insuficiências.

Foi realizado um estudo-piloto sobre os valores culturais das empresas, sob a forma de um projecto do programa Leonardo da Vinci, em quatro países europeus (Grécia, Espanha, Lituânia e Áustria). Foram inquiridas empresas nacionais de média dimensão (50-250 trabalhadores, segundo a classificação da UE). Na Grécia, Espanha e Áustria foram distribuídos 50 questionários entre as chefias e 100 entre subordinados. Na Lituânia, foram distribuídos 100 questionários entre as chefias e 400 entre os subordinados. A investigação teve um carácter exploratório.

O inquérito incidiu sobre 32 empresas nacionais, tendo sido respondido por 455 pessoas: na Áustria, 14 chefes e 30 subordinados (8 empresas); na Lituânia, 72 chefes e 298 subordinados (10 empresas); em Espanha, 15 chefes e 21 subordinados (10 empresas); e na Grécia, 34 chefes e 71 subordinados (4 empresas).

As taxas de resposta na Áustria e em Espanha foram de 21-30 %, podendo considerar-se baixas. Na Grécia e na Lituânia foram de 68-71 % e podem ser consideradas elevadas. Cerca de 90 % das empresas incluídas no inquérito eram empresas médias.

A metodologia de investigação aplicada é universal e adequada a todas as empresas, independentemente do seu tipo e domínio de actividade. A restrição das empresas inquiridas a sectores seleccionados visou reduzir as distorções dos resultados decorrentes da generalização das conclusões em cada um dos países. Escolheram-se os sectores têxtil e do vestuário, mobiliário e alimentar devido à sua presença nos países participantes na investigação.

Houve o cuidado de evitar que os resultados dependessem das respostas de inquiridos de um único nível organizacional (a terceira insuficiência apontada por Thomas (2002)). Para identificar os valores culturais empresariais existentes nas empresas europeias (ver Quadro 1) foram elaborados dois questionários, um para os chefes e outro para os subordinados. Os questionários dos chefes continham perguntas sobre o comportamento dos subordinados, e os subordinados eram questionados acerca do sistema de gestão, incluindo

o comportamento das chefias. A investigação pretendia apresentar uma atitude objectiva e exaustiva face aos valores culturais em várias empresas. No Quadro 2, apresentam-se quatro exemplos de afirmações.

Quadro 2: **Exemplos de perguntas**

	Orientação para o isolamento	Orientação para a actividade
Pergunta a um chefe	Os subordinados seguem o princípio: “os chefes têm o dever de pensar e os subordinados de executar”.	Os empregados partilham os seus conhecimentos e experiência de boa vontade.
Pergunta a um subordinado	Os gestores seguem o princípio: “o dever dos trabalhadores é cumprir as ordens dos chefes”.	A partilha de conhecimentos e experiências é incentivada na empresa.

Foram formuladas cinco afirmações para as sete primeiras orientações, com três respostas possíveis: “Sim, concordo”, “Concordo parcialmente”, “Não concordo”. Na investigação relativa à orientação para a motivação, deviam ordenar-se dez factores de motivação por ordem de importância. Recorreu-se à análise de estatísticas descritivas para descrever os resultados da investigação. A diferenciação dos valores culturais empresariais nos diferentes países foi verificada mediante a aplicação dos critérios Mann-Whitney.

### 3. Valores culturais empresariais em quatro países europeus: os resultados de um estudo-piloto

A diferenciação dos valores culturais empresariais é apresentada no Quadro 3. Foi escolhido um nível de significância de 0,05 para verificar as hipóteses. As hipóteses referentes à igualdade foram rejeitadas (considerou-se que as diferenças eram estatisticamente mais importantes e fiáveis) quando o valor de  $p$  do pacote não excedia 0,05.

Quadro 3: A diferenciação dos valores culturais empresariais\*

	1A	1B	2A	2B	3A	3B	4A	4B	5A	5B	6A	6B	7A	7B	8A	8B
<b>Ponto de vista das chefias</b>																
Áustria – Grécia	0,062	0,626	0,695	0,717	0,043*	0,002*	0,299	0,729	0,182	0,107	0,311	0,236	0,043*	0,002*	0,269	0,269
Áustria – Lituânia	0,003*	0,135	0,764	0,120	0,100	0,512	0,078	0,416	0,169	0,188	0,813	0,005*	0,100	0,512	0,120	0,092
Áustria – Espanha	0,033*	0,788	0,100	0,002*	0,172	0,983	0,505	0,198	0,170	0,122	0,982	0,081	0,172	0,983	0,001*	0,002*
Grécia – Lituânia	0,054	0,150	0,919	0,028*	0,457	0,000*	0,001*	0,649	0,839	0,000*	0,430	0,496	0,457	0,000*	0,571	0,466
Grécia – Espanha	0,390	0,491	0,620	0,002*	0,476	0,001*	0,948	0,210	0,026*	0,003*	0,374	0,002*	0,476	0,001*	0,001*	0,000*
Lituânia – Espanha	0,500	0,128	0,582	0,000*	0,279	0,517	0,051	0,078	0,010*	0,839	0,712	0,000*	0,043*	0,002*	0,269	0,269
<b>Pontos de vista dos subordinados</b>																
Áustria – Grécia	0,088	0,037*	0,072	0,228	0,029*	0,005	0,003*	0,602	0,609	0,000*	0,189	0,050	0,029*	0,005*	0,002*	0,003*
Áustria – Lituânia	0,019*	0,115	0,144	0,261	0,032*	0,972	0,006*	0,921	0,015*	0,049*	0,316	0,000*	0,032*	0,972	0,001*	0,001*
Áustria – Espanha	0,823	0,170	0,310	0,938	0,056	0,343	0,516	0,316	0,376	0,151	0,832	0,922	0,056	0,343	0,588	0,402
Grécia – Lituânia	0,000*	0,000*	0,000	0,002*	0,516	0,000*	0,000*	0,482	0,000*	0,000*	0,000*	0,180	0,516	0,000	0,942	0,474
Grécia – Espanha	0,031*	0,862	0,665	0,463	0,762	0,001*	0,005*	0,451	0,242	0,141	0,425	0,108	0,762	0,001*	0,158	0,380
Lituânia – Espanha	0,073	0,011*	0,025*	0,362	0,900	0,166	0,194	0,230	0,324	0,304	0,289	0,006*	0,900	166	0,171	0,325

(\*) as diferenças são estatisticamente significativas quando o valor de  $p \leq 0,05$  (Bühl, Zöfel, 2000).

É evidente que as opiniões das chefias sobre o comportamento dos subordinados diferem na Grécia e na Lituânia, e na Grécia e em Espanha, tal como diferem as opiniões dos subordinados sobre o sistema de gestão na Áustria e na Grécia, na Áustria e na Lituânia, na Grécia e na Lituânia (mais de 4 dimensões com o valor de  $p \leq 0,05$ ). As opiniões de todos os inquiridos só coincidiram ao avaliar a orientação para a gestão autocrática (valor de  $p > 0,05$ , ver coluna 4B).

Os resultados do estudo-piloto são apresentados em pormenor nos anexos 1-16. Cada dimensão dos valores culturais é resultante de cinco perguntas; apresentam-se, portanto, a média, o desvio padrão e a variação de cada dimensão (ver Quadro 4), bem como o padrão de distribuição das respostas a cada pergunta (ver quadros 5 a 18). O Quadro 4 mostra as médias de cada uma das dimensões dos valores transculturais, as quais variam entre 1,74 e 2,67 (1A-7B). Algumas diferenças insignificantes entre os pólos das dimensões resultam da desigualdade entre as dimensões que caracterizam os diferentes elementos. Isto é mostrado pela dispersão dos elementos caracterizados pelo desvio-padrão, aproximadamente entre 0,22 e 0,81 (1A-7B). Em suma, concentramo-nos nas afirmações em que se verificou a maior diferenciação dos valores culturais empresariais ou a maior convergência de atitudes.

Quando se fala das dimensões *relações humanas e eficiência empresarial*, não há uma orientação visivelmente mais acentuada nem para uma nem para a outra dimensão em todos os países. Nas respostas dos chefes e dos

subordinados lituanos, é visível uma ênfase mínima nas dimensões relações humanas e eficiência empresarial. Uma das afirmações sobre a orientação para as relações humanas foi avaliada de forma bastante negativa tanto pelos chefes como pelos subordinados da Grécia, de Espanha e da Lituânia – a maioria das pessoas que responderam salientou que as empresas não têm tradições próprias de actividades de lazer e que estas não são incentivadas. Relativamente à orientação para as relações humanas, os indicadores considerados como mais positivos, nas opiniões dos chefes e dos subordinados da Áustria e da Grécia, coincidiram. A maioria declarou que se realizam debates informais entre os chefes e os subordinados nos seus departamentos, por exemplo durante as pausas para tomar café, nos quais se discutem problemas relacionados com o trabalho e questões pessoais.

Os chefes e os subordinados austríacos e gregos, bem como os chefes espanhóis e lituanos, deram especial realce a um indicador de orientação para a eficiência empresarial, nomeadamente a criação de condições técnicas e organizacionais para uma boa execução das tarefas.

A coordenação entre *colectivismo e individualismo* é visível pela existência de médias semelhantes, por país, destas dimensões. As opiniões das chefias sobre os elementos de individualismo nas suas organizações eram coincidentes. Note-se, todavia, que a responsabilidade (excepto em Espanha) e as ideias inovadoras dos trabalhadores obtiveram uma classificação bastante baixa. Também foi reconhecido que as realizações individuais dos trabalhadores não eram totalmente avaliadas no sistema de compensação. Os trabalhadores declararam igualmente que assumir responsabilidades ou apresentar ideias inovadoras não é muito incentivado. A maioria dos inquiridos de todos os países concordou com a afirmação relativa ao individualismo, de que os subordinados têm opinião própria e a expressam. Todos os chefes e subordinados, excepto os austríacos, salientaram um aspecto de colectivismo: a capacidade de substituir os colegas. As chefias austríacas e espanholas atribuíram uma elevada classificação ao desejo dos subordinados de trabalharem em equipa, ao passo que os subordinados salientaram o elevado nível de ajuda mútua entre os trabalhadores.

*Cooperação e formalidade.* A orientação para a cooperação atinge os valores mais baixos na Lituânia. Note-se que as opiniões dos chefes e dos subordinados lituanos coincidiram a respeito da pouca cooperação entre departamentos na resolução de problemas. Esta afirmação também foi a que recebeu uma pontuação mais baixa por parte dos subordinados austríacos e gregos. Os gestores espanhóis foram os que atribuíram uma pontuação mais elevada à orientação para a cooperação nas suas empresas, mencionando a boa transmissão vertical e horizontal da informação. Todos os inquiridos, excepto os chefes austríacos e lituanos, sublinharam que a posição que se ocupa na empresa desempenha um papel importante. Os subordinados das

empresas inquiridas na Lituânia e na Áustria, mas sobretudo na Grécia, destacaram a grande diferença salarial entre os diversos escalões de subordinados, ou entre chefes e subordinados.

Em suma, podemos afirmar que existe uma orientação média tanto para a cooperação como para a formalidade nas empresas austríacas. A orientação para a formalidade é mais elevada na Grécia, que, comparativamente aos outros países, apresenta as pontuações mais altas. De acordo com os índices respectivos, os gestores espanhóis e lituanos salientaram as manifestações de cooperação, ao passo que os subordinados sublinham as manifestações de formalidade. O facto de os chefes procurarem mostrar as melhores características nas suas opiniões, enquanto os subordinados fazem uma avaliação crítica, é algo que se pode explicar pela subjectividade.

A orientação para a *cooperação entre chefes e subordinados*, bem como a orientação para a *gestão autocrática* são comparáveis em todas as empresas inquiridas. Contudo, isto pode explicar-se pela grande amplitude dos resultados da investigação. Ao falarem da orientação para a cooperação entre chefes e subordinados, a maioria dos subordinados da Lituânia e da Áustria atribuiu uma baixa pontuação aos esforços das chefias para incentivar os trabalhadores a procurarem obter melhores resultados na execução de novas tarefas. Pode parecer paradoxal, mas a maioria dos chefes lituanos concorda que os trabalhadores necessitam que as chefias os encorajem a assumir uma nova tarefa e a procurar obter melhores resultados. Isto mostra que as chefias, embora identifiquem uma situação, muitas vezes não tomam medidas para a alterar. Ao avaliar a orientação para a gestão autocrática, a maioria dos chefes tinha opiniões com aspectos coincidentes em todos os países. Os chefes concordavam que a qualidade do trabalho e os resultados são melhores quando o processo de trabalho está sob controlo. Os subordinados da Lituânia concordavam, na sua maioria, que a opinião de um chefe é sempre definitiva, ao passo que os subordinados de Espanha foram os que menos anuíram com esta afirmação.

Ao resumirem a orientação para as dimensões de *abertura* e de *isolamento*, os chefes de todos os países são favoráveis à orientação para a abertura. No entanto, as medidas para incentivar a abertura são avaliadas de forma crítica pelos subordinados, que concordam com aspectos do isolamento. Note-se que as empresas lituanas poderiam ser consideradas uma excepção, visto revelarem a menor orientação de todas para a abertura e a maior para o isolamento. Duas das questões menos pontuadas são as de que os subordinados não estão interessados na evolução tecnológica nem nas formas modernas de organização do trabalho; no entanto, na opinião dos subordinados, são os chefes que não lhes dão oportunidades para se familiarizarem com as mudanças. As atitudes favoráveis à mudança, na empresa, e a orientação para as exigências do exterior e as necessidades dos clientes receberam

uma classificação elevada no contexto da abertura, mas a orientação para a abertura é muito inferior à orientação para a passividade.

*Actividade e passividade.* Comparando os resultados, note-se que muitos inquiridos lituanos dão prioridade à passividade, atribuindo à orientação para a actividade uma pontuação baixa. Foi possível chegar a uma conclusão geral acerca da passividade: a de que, segundo as chefias, os trabalhadores são passivos e a única forma de estímulo é financeira. Além disso, os chefes consideram que o controlo é o principal factor de eficácia, o que manifesta uma grande falta de confiança. Os trabalhadores, por seu turno, sustentam que os chefes seguem o princípio de que “o dever dos trabalhadores é cumprir as ordens dos chefes”.

No entanto, todos os chefes realçam a disponibilidade dos subordinados para partilharem a sua experiência e aprenderem uns com os outros.

Os gestores gregos, espanhóis, lituanos e austríacos partilham do mesmo parecer no que diz respeito às *necessidades pessoais*. Os gestores gregos manifestam uma maior orientação para o *trabalho*, dando particular importância à carreira, à responsabilidade e ao empenhamento no trabalho, traduzido, por exemplo, em mais horas de trabalho, quando necessário. Os subordinados de todos os países, com excepção da Lituânia, manifestam invariavelmente a convicção de que uma orientação exclusiva para o trabalho leva as pessoas a desperdiçarem a vida.

Tanto os chefes como os subordinados prestam mais atenção aos *factores higiénicos* (dois dos factores mais motivadores são o salário e as boas condições de trabalho) do que aos *factores de motivação* (Quadro 11).

## Debate

Globalmente, a investigação, apesar do seu carácter exploratório, revelou diferenças nos valores culturais empresariais. Kreikebaum (1998) faz notar que o comportamento dos chefes e do pessoal depende da cultura organizacional e dos valores cultivados no país. É natural que os valores prevaletentes nas empresas lituanas se tenham destacado. A orientação para a gestão autocrática foi posta em evidência, e as orientações para as relações humanas, a eficiência empresarial, o individualismo, o colectivismo, a cooperação, a actividade e a abertura receberam pontuações mais baixas. Os valores culturais empresariais foram influenciados por uma economia planificada e, posteriormente, pelas condições económicas de transição. Assim, pode concluir-se que estes processos foram extremamente importantes para as atitudes das chefias e dos trabalhadores face às tarefas, às suas soluções, à mudança e à expansão. Note-se, todavia, que também se constatarem diferentes atitudes noutros países. A cultura do país com que se encontram em

contacto não pode ser ignorada. Quanto maior for o grau de divergência cultural, maior a possibilidade de conflito.

Na convergência versus divergência dos valores culturais, há duas opiniões contrárias em relação às possibilidades de integração cultural (Glase, 2000; Scholz, 2000; Czinkota, Ronkainen e Moffett, 2003; etc.). A primeira é uma teoria de convergência e afirma que, nas actuais condições de economia de mercado, globalização e progresso técnico-científico, o desenvolvimento de empresas nos diversos países se baseia em métodos modernos de gestão e comunicação, o que elimina as diferenças culturais. Thomas (2000) apresenta a seguinte argumentação a favor da convergência cultural:

- (a) os factores culturais têm menos influência numa organização do que os factores económicos e tecnológicos. É claro que existe diferenciação cultural a um determinado nível, mas nos países desenvolvidos ela pode ser considerada como diversidade;
- (b) a convergência cultural é particularmente forte quando alguns aspectos se desenvolvem de maneira uniforme em diversos países.

A segunda opinião baseia-se nos pressupostos da teoria da divergência, a qual afirma que as distinções culturais subsistem no processo de desenvolvimento das organizações e que, na situação de globalização, estas diferenças se tornam ainda mais evidentes. Pode até prever-se a possibilidade de assimilação da gestão empresarial e das estruturas de comunicação formais. Porém, o comportamento dos colegas como valor cultural permanece inalterado.

Não há dúvida de que a evolução do meio ambiente influencia a mudança dos valores culturais, mas estas mudanças não se podem fazer rapidamente, porque os valores tendem a ser estáveis. É possível identificar algumas fases de formação de valores culturais empresariais convenientes. Em primeiro lugar, é importante conhecer as diferenças existentes nos valores culturais empresariais. Segundo Adler (2002), a cegueira cultural – optar por não ver as diferenças culturais – limita a nossa capacidade de tirar partido da diversidade, impedindo-nos de minimizar os problemas causados pela diversidade cultural e maximizar as potenciais vantagens que ela oferece. Em segundo lugar, importa compreender essas diferenças. Em terceiro lugar, há que entender quais os valores culturais empresariais que interessam e devem ser desenvolvidos para aumentar a competitividade internacional das empresas.

Podem distinguir-se alguns aspectos que influenciam o desenvolvimento dos valores culturais empresariais. O trabalho do ensino superior, que administra a formação inicial e ao longo da vida, e o papel da empresa no desenvolvimento das principais directrizes relativas à formação desses valores.

No tocante à diferenciação dos valores culturais empresariais, poderá haver alguns entraves que dificultem a integração dos países pós-soviéticos nos mercados da Europa Ocidental. São de mencionar algumas limitações de-

correntes da influência do ensino superior. Por exemplo, analisando a estrutura etária da Universidade Tecnológica de Kaunas (Lituânia), constata-se que a idade média dos professores catedráticos é 61 anos, a dos professores associados, 51 anos e a idade média geral do pessoal docente, 47 anos. É de supor que o processo educativo nesta universidade está muito influenciado pelas atitudes e perspectivas do período soviético. No entanto, a aplicação dos conceitos modernos de gestão e de valores culturais empresariais propícios, como os princípios de colectivismo, cooperação entre chefes e subordinados, relações humanas, diferiu um pouco do espírito desses conceitos. Por exemplo, as relações entre chefes e subordinados têm sido desenvolvidas através de sistemas de participação obrigatória, que só formalmente envolvem os trabalhadores no processo de apresentação e debate de sugestões, criando, assim, uma ilusão de participação na tomada de decisões. Criou-se uma percepção distorcida destes conceitos e, além disso, uma descrença na sua aplicação e eficácia. Porém, deve ser reconhecido que o aspecto mais fraco do pessoal científico e pedagógico é o insuficiente conhecimento de línguas estrangeiras, que limita os seus horizontes, a cooperação e as possibilidades de permutar experiências, bem como os atractivos da própria instituição para os estudantes estrangeiros. O sistema educativo não é, portanto, suficientemente aberto. A mudança é indispensável para construir atitudes básicas face aos valores culturais empresariais e à sua diferenciação, para que eles não dificultem a integração nos mercados internacionais.

A convergência dos valores culturais empresariais depende muito da política empresarial. Um ensino significativo dos valores culturais empresariais é um processo complexo que implica a necessidade de conhecer estes valores nas empresas de vários países, bem como de antever as principais orientações dos valores culturais de determinada empresa. Este processo deve ser deixado a si mesmo. É possível destacar alguns aspectos que são considerados muito importantes para o desenvolvimento dos valores culturais de qualquer empresa. Em primeiro lugar, os valores culturais empresariais devem ser claramente definidos e apresentados aos trabalhadores. Em segundo lugar, devem conceber-se planos de estudo específicos, baseados em seminários que forneçam conhecimentos teóricos e informações de carácter prático, para além de debaterem a importância desses valores e as dificuldades encontradas no seu desenvolvimento. Em terceiro lugar, deve criar-se um sistema de apoio que estimule o interesse dos trabalhadores.

Globalmente, os processos de integração europeia exigem uma interacção cultural diferente. O rápido avanço da convergência dos valores culturais empresariais dependerá da capacidade demonstrada pelas instituições educativas para desenvolverem intencionalmente determinados valores culturais para uma área empresarial intereuropeia. Dependerá muito, tam-

bém, da facilidade com que as empresas aceitarem as novas tendências e exigências do desenvolvimento, e criarem os mecanismos necessários para uma aprendizagem sistemática da diferença e da importância dos valores culturais empresariais.

## Referências bibliográficas

- Adler, N.J. *International dimensions of organizational behaviour*. [Dimensões internacionais do comportamento organizacional] 4.<sup>a</sup> ed. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 2002.
- Bühl, A.; Zöfel, P. *SPSS Version 10: Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows*. [Introdução à análise moderna de dados com Windows] 7th ed. Boston: Addison Wesley, 2000.
- Bleicher, K. *Das Konzept integriertes Management*. [O conceito de gestão integrada] Frankfurt: Campus Verlag, 1992.
- Cameron, K.S.; Quinn, R.E. *Diagnosing and changing organizational culture*. [Diagnosticar e mudar a cultura organizacional] Boston: Addison-Wesley, 1999.
- Czinkota, M.R.; Ronkainen, I.A.; Moffett, M.H. *International business*. [Atividade empresarial internacional] Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 2003.
- Glaser, E. *Cultural divergence or convergence: what is better for the individual, the group, and the organisation?* [Divergência ou convergência cultural: o que é melhor para o indivíduo, o grupo e a organização?] Linz: Johannes Kepler University. Disponível na Internet em: [http://www.lang.unilinz.ac.at/Glaser/research/Cultural\\_divergence.htm](http://www.lang.unilinz.ac.at/Glaser/research/Cultural_divergence.htm) [citado: 31.01.2008].
- Hagemann, H. *Die Diagnose und Handhabung interkultureller Konfliktpotentiale und Konflikte in deutschen Tochtergesellschaften und Joint-Ventures in Rumänien*. [Diagnóstico e gestão de conflitos potenciais e conflitos interculturais nas sociedades filiais alemãs e sociedades mistas na Romênia] Bamberg: Universität Bamberg, 2000.
- Hofstede, G. *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. [Consequências da cultura: comparando valores, comportamentos, instituições e organizações de diversos países] 2.<sup>a</sup> ed. Londres: Sage, 2000.
- Jackson, T. *International HRM: a cross-cultural approach*. [Gestão dos recursos humanos a nível internacional: uma abordagem transcultural]. Londres: Sage, 2002.
- Jewell, L.N. *Contemporary industrial/organizational psychology*. [Psicologia industrial/organizacional contemporânea] 3.<sup>a</sup> ed. Brooks Cole Publishing, 1998.

- Koch, R. *The Financial Times guide to strategy: how to create and deliver a useful strategy*. [Guia estratégico do *Financial Times*: como criar e aplicar uma estratégia útil] 2.ª ed. Londres: Financial Times Prentice Hall, 2000.
- Kotter, J.P.; Heskett, J.L. *Corporate culture and performance*. [Cultura e desempenho empresariais] Nova Iorque: Free Press, 1992.
- Kreikebaum, H. *Organisationsmanagement internationaler Unternehmen: Grundlagen und neue Strukturen*. [Gestão organizacional de empresas internacionais: fundamentos e novas estruturas] Wiesbaden: Gabler, 1998.
- Krieger, C. *Erfolgsfaktoren interkultureller Strategischer Allianzen*. [Factores de sucesso das alianças estratégicas interculturais] Duisburg: Gerhard-Mercator-Universität.
- Kutscher, M. *Internationales Management: mit 100 Textboxen*. [Gestão internacional: com 100 caixas de texto] 2.ª ed. München: Oldenbourg, 2001.
- Lewis, R. *Kultūry sandūra*. Vilnius: Alma littera. 2002, p. 430.
- Loermans, J. Synergizing the learning organization and knowledge management. [Criar sinergias entre a organização de aprendizagem e a gestão dos conhecimentos] *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, N.º 3, 2002, p. 285-294.
- Lorsch, J.W. Managing culture: the invisible barrier to strategic change. [Gerir a cultura: o obstáculo invisível à mudança estratégica] *California Management Journal*, Vol. 28, No 2, 1986, p. 95-109.
- Mathur, A.; Zhang, Y.; Neelankavil, J.P. Critical managerial motivational factors: a cross cultural analysis of four culturally divergent countries. [Factores de motivação essenciais para a gestão: uma análise transcultural de quatro países culturalmente divergentes] *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 1, No 3, 2001, p. 251-267.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. [Safari estratégico: uma visita guiada pelas regiões selvagens da gestão estratégica] Londres: Prentice Hall, 1998.
- Newstrom, J.V.; Devis, K. *Organizational behavior: human behavior at work*. [Práticas organizacionais: o comportamento humano no trabalho] Londres: McGraw-Hill, 1997.
- Savanevičienė, A. Preconditions of the model formation for intereuropean values of business culture. *Engineering Economics*, [Condições prévias da formação de modelos relativos aos valores intereuropeus da cultura empresarial] Vol. 28, No 2, 2002, p. 26-30.
- Savanevičienė, A. The inspiration of cultural business values in Europe. [A inspiração dos valores culturais empresariais na Europa] *Inžinerinė ekonomika*, Vol. 40, No 5, 2004, p. 82-89.
- Schein, E.H. *Organizational culture and leadership*. [Cultura organizacional e liderança] 2.ª ed. San Francisco: Jossey Bass, 1992.
- Scholz, C. *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltens-*

*theoretische Grundlagen*. [Gestão de pessoal: fundamentos orientados para a informação e fundamentos teóricos do comportamento] München: Vahlen, 2000.

Søderberg, A.M.; Holden, N. Rethinking cross cultural management in a globalizing business world. [Repensar a gestão transcultural num mundo empresarial globalizador] *International Journal of Cross Cultural Management*, 2002, Vol. 2, No 1; 2002, p. 103-121.

Thomas, A. Einführung in die Problematik kultureller Unterschiede. [Introdução à problemática das diferenças culturais] In *China Conference Review: Dokumentation der China Conference in Bayreuth 27-29.6.1999*. Bayreuth: AIESEC Bayreuth, 2000, p. 21-32.

Thomas, D.C. *Essentials of international management: a cross-cultural perspective*. [Princípios essenciais da gestão internacional: uma perspectiva transcultural] Londres: Sage, 2002.

Trompenaars F. *Handbuch globales Management: wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*. [Manual de gestão global: como compreender as diferenças culturais na vida profissional] Düsseldorf: ECON Verlag, 1993.

Trompenaars F.; Hampden-Turner, C. *Riding the waves of culture understanding cultural diversity in business*. [Cavalgar as vagas da cultura. Entender a diversidade cultural nas empresas] 2.<sup>a</sup> ed. Londres: Nicholas Brealey, 1997.

## Anexo – Quadros 4-19

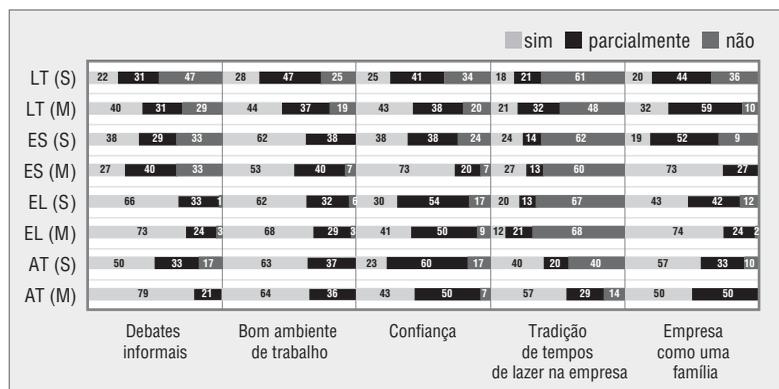
Quadro 4: Dimensões dos valores transculturais: número de casos (N); média (M), desvio-padrão (DP) segundo as chefias (C) e os subordinados (S) por país

País	Posição	Dimensão	N	MN	SD	V, %	Dimensão	N	MN	SD	V, %	
AT	M	Relacionamento (1A)	14	2,54	0,57	22	Eficiência empresarial (1B)	14	2,41	0,49	20	
	S		30	2,27	0,69	30		30	2,16	0,66	30	
EL	M	34	2,30	0,63	29	34		2,39	0,57	24		
	S	71	2,27	0,65	28	71		2,33	0,64	27		
ES	M	15	2,17	0,73	33	15		2,39	0,66	27		
	S	21	2,15	0,74	34	21		2,32	0,78	33		
LT	M	82	2,11	0,77	36	82		2,25	0,68	30		
	S	297	1,86	0,76	41	297		2,06	0,71	34		
AT	M	Individualismo (2A)	14	2,35	0,49	21		Colectivismo (2B)	14	2,38	0,53	22
	S		30	2,15	0,58	27			30	2,31	0,59	25
EL	M	34	2,32	0,65	28	34			2,37	0,56	24	
	S	71	2,27	0,67	29	71			2,39	0,57	24	
ES	M	15	2,36	0,66	28	15	2,67		0,46	17		
	S	21	2,23	0,66	29	21	2,32		0,71	31		
LT	M	82	2,18	0,65	30	82	2,13		0,63	29		
	S	297	1,93	0,70	36	297	2,17		0,71	32		
AT	M	Cooperação (3A)	14	2,21	0,43	19	Formalidade (3B)		14	2,27	0,51	22
	S		30	2,29	0,65	28			30	2,14	0,65	30
EL	M	34	2,11	0,69	32	34			2,44	0,50	20	
	S	71	2,21	0,73	33	71			2,53	0,60	23	
ES	M	15	2,35	0,63	26	15		2,16	0,64	30		
	S	21	2,01	0,74	36	21		2,31	0,81	35		
LT	M	82	2,06	0,66	32	82		2,12	0,70	33		
	S	297	1,99	0,71	36	297		2,28	0,67	29		
AT	M	Cooperação entre chefe e subordinado (4A)	14	2,19	0,47	21		Gestão autocrática (4B)	14	2,08	0,42	20
	S		30	2,19	0,64	29			30	2,06	0,67	32
EI	M	34	2,38	0,66	27	34			2,26	0,63	27	
	S	71	2,19	0,57	26	71			2,25	0,65	29	
ES	M	15	2,15	0,66	30	15	1,92		0,58	30		
	S	21	2,15	0,63	29	21	2,01		0,76	38		
LT	M	82	2,21	0,69	31	82	2,27		0,63	28		
	S	297	2,08	0,71	34	297	2,29		0,66	28		
AT	M	Abertura (5A)	14	1,99	0,46	23	Isolamento (5B)		14	2,07	0,26	12
	S		30	1,97	0,38	19			30	2,19	0,35	15
EL	M	34	2,27	0,40	17	34			2,19	0,34	15	
	S	71	2,24	0,46	20	71			2,17	0,37	17	

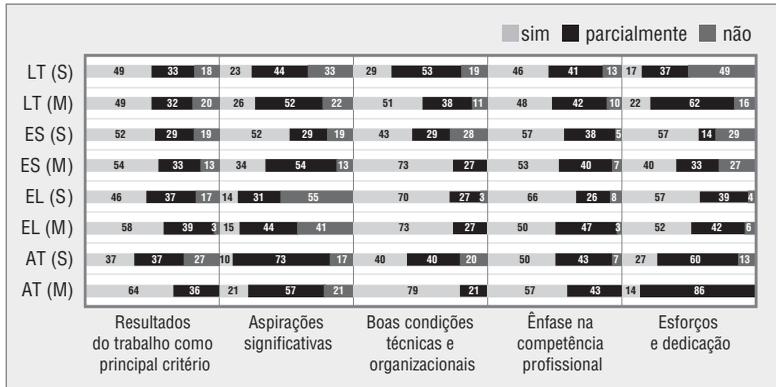
País	Posição	Dimensão	N	MN	SD	V, %	Dimensão	N	MN	SD	V, %		
ES	M		15	2,24	0,57	25		15	2,00	0,28	14		
	S		21	1,90	0,52	27		21	2,08	0,36	17		
LT	M		82	1,93	0,48	24		82	2,16	0,37	17		
	S		297	1,74	0,46	26		297	2,20	0,35	16		
AT	M		Actividade (6A)	14	2,04	0,31		15	Passividade (6B)	14	2,16	0,28	13
	S			30	2,1	0,54		25		30	1,95	0,39	20
EL	M			34	2,24	0,42		18		34	2,14	0,35	16
	S			71	2,16	0,57		26		71	2,16	0,42	19
ES	M			15	2,07	0,43		20		15	2,2	0,44	20
	S			21	2,22	0,58		26		21	1,98	0,43	21
LT	M		82	1,94	0,45	23		82	2,42	0,32	13		
	S		297	1,97	0,55	27		297	2,29	0,32	14		
AT	M	Necessidades pessoais, família (7A)	14	2,33	0,31	13	Trabalho (7B)	14	2,15	0,35	16		
	S		30	2,47	0,34	13		30	2,14	0,44	20		
EL	M		34	2,08	0,52	25		34	2,47	0,54	22		
	S		71	2,24	0,49	21		71	2,39	0,46	19		
ES	M		15	2,17	0,30	13		15	2,16	0,32	14		
	S		21	2,31	0,22	9		21	2,04	0,43	21		
LT	M		82	2,19	0,35	16		82	2,22	0,39	17		
	S		297	2,32	0,37	16		297	2,16	0,36	16		

N.B. As médias primárias variam entre 1 e 3: "Sim, concordo" = 3, "Concordo parcialmente" = 2, e "Não concordo" = 1,

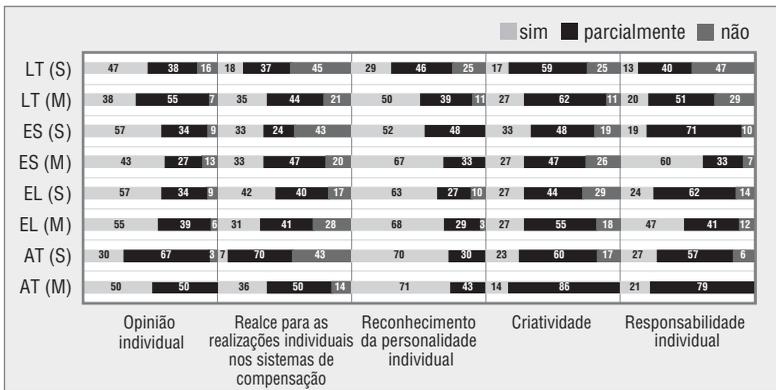
Quadro 5: **Relacionamento (percentagem de respostas)**



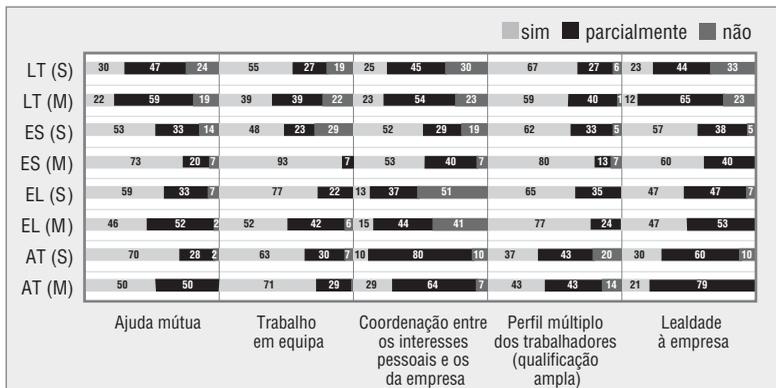
Quadro 6: Eficiência empresarial (percentagem de respostas)



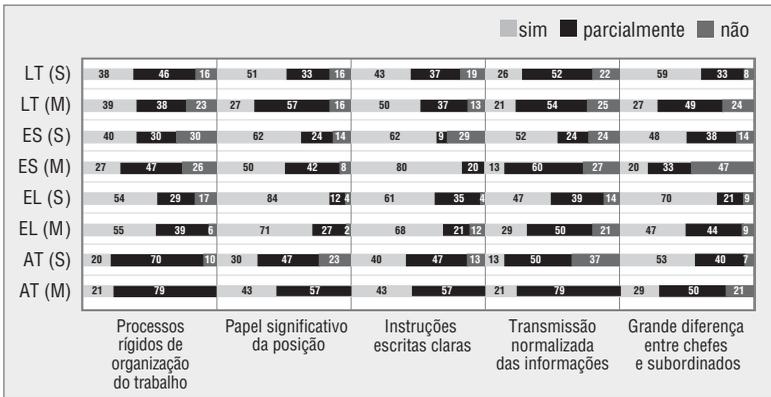
Quadro 7: Individualismo (percentagem de respostas)



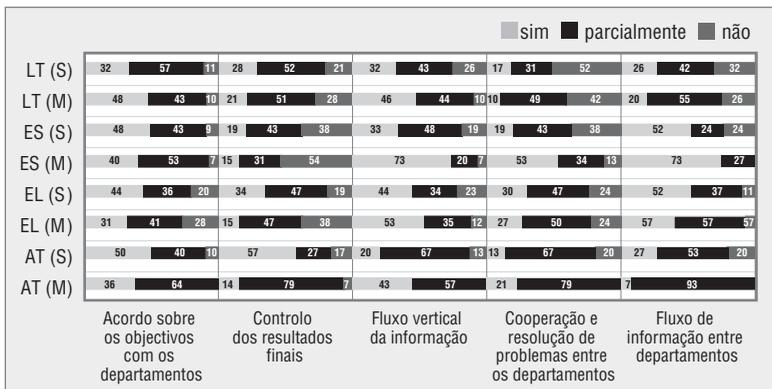
Quadro 8: Colectivismo (percentagem de respostas)



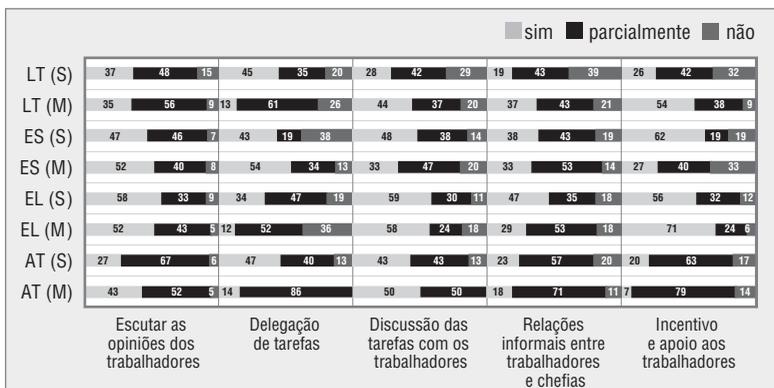
Quadro 9: Formalidade (percentagem de respostas)



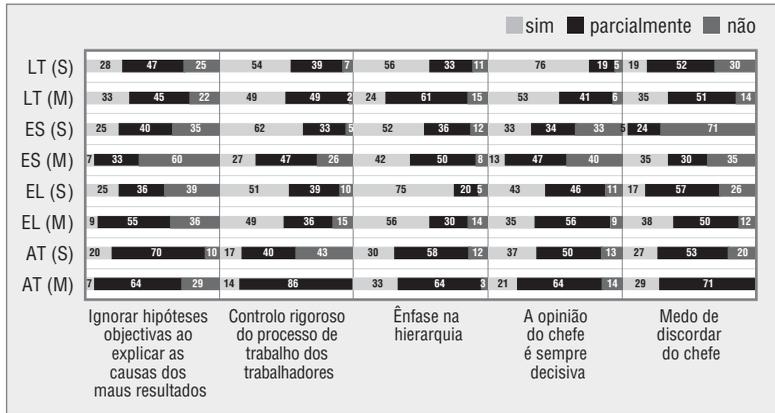
Quadro 10: Cooperação (percentagem de respostas)



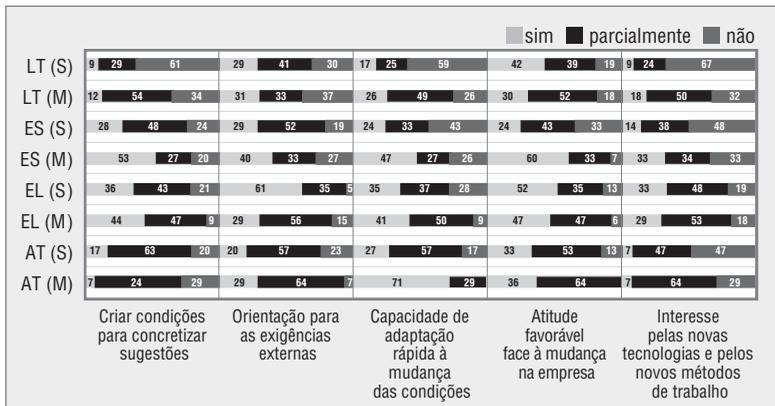
Quadro 11: Cooperação entre chefes e subordinados (percentagem de respostas)



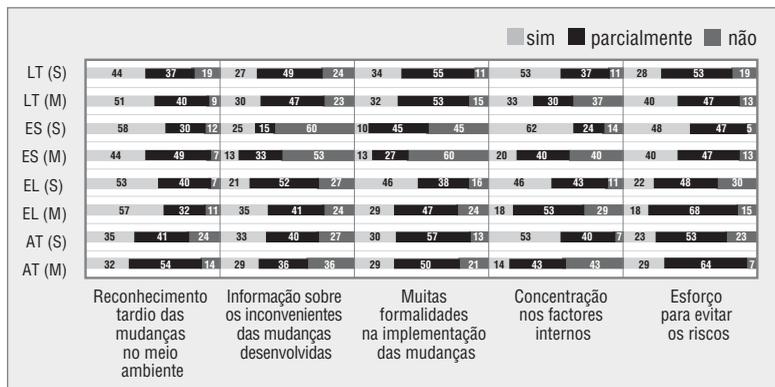
Quadro 12: Gestão autocrática (percentagem de respostas)



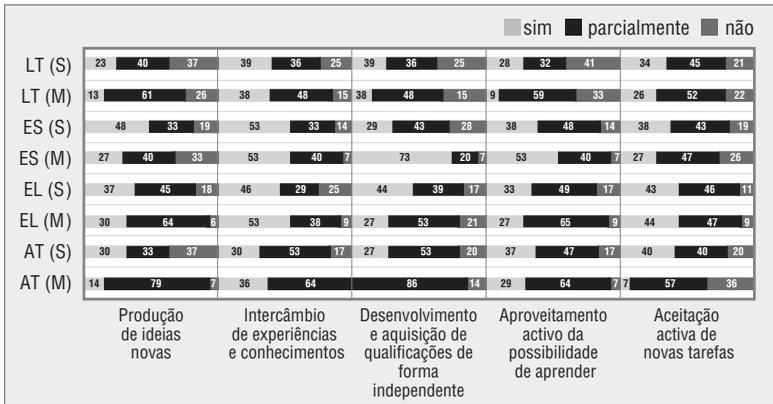
Quadro 13: Abertura (percentagem de respostas)



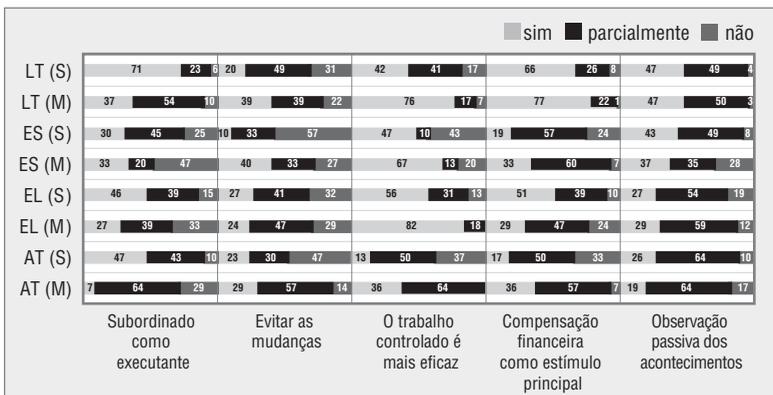
Quadro 14: Isolamento (percentagem de respostas)



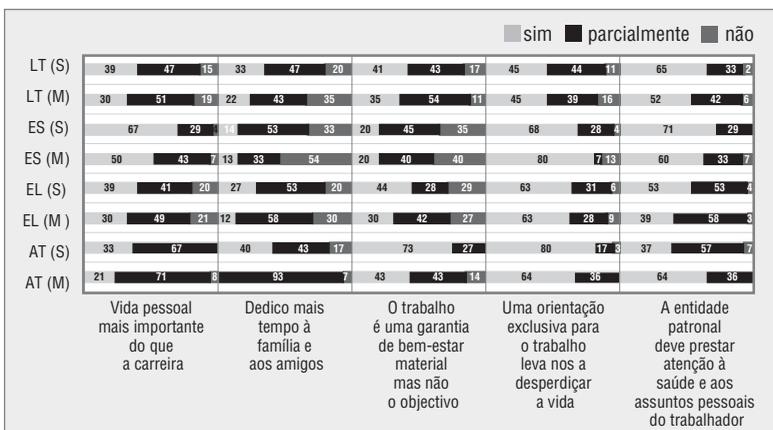
Quadro 15: Actividade (percentagem de respostas)



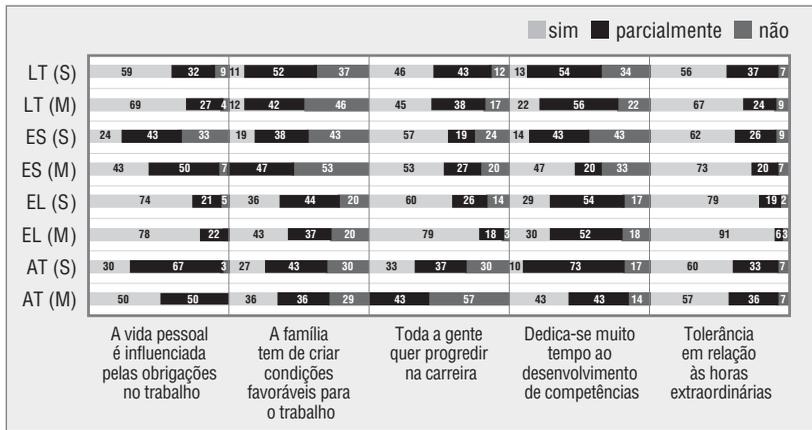
Quadro 16: Passividade (percentagem de respostas)



Quadro 17: Necessidades pessoais, família (percentagem de respostas)



Quadro 18: Trabalho (percentagem de respostas)



Quadro 19: Hierarquização dos factores de estímulo aos trabalhadores

