

MIETE  
MESTRADO EM INOVAÇÃO E  
EMPREENDEDORISMO TECNOLÓGICO

**Valores Culturais no Tecido Empresarial Português**

*Tiago Costa de Oliveira*

**Dissertação**

Orientador na FEUP: Mestre Eng.º Manuel de Sousa Aroso



Universidade do Porto

Faculdade de Engenharia

**FEUP**

**Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto**

30-09-2010

*Para a minha família e para a Daniela*

**Resumo:**

O objectivo primordial desta investigação foi compreender a influência e diagnosticar o conceito cultural na realidade empresarial portuguesa, especificamente nas pequenas e médias empresas e nas Start-Up's. Concretamente este estudo centra-se em quatro temas-chave: a) tendências culturais, b) valores culturais na negociação, c) gestão de diferenças culturais e d) cultura empresarial.

O modelo cultural utilizado foi das 7 dimensões culturais de Fons Trompenaars e Charles Hampden-Turner (1997). Recorreu-se a uma metodologia de carácter misto obtendo-se 114 inquéritos, os quais, foram complementados por 4 entrevistas presenciais a indivíduos com um perfil relevante para o estudo.

Os resultados foram conclusivos e congruentes entre si – é clara a existência de um posicionamento preferencial da maioria da amostra relativamente a alguns valores culturais, ainda que exista muita variabilidade cultural dentro de uma população. Verificou-se portanto, que há uma influência dos valores culturais transversalmente no tecido empresarial Português e em especial na negociação.

Nota-se tanto nas Start-Up's como nas PME's, que já existe atenção generalizada para a necessidade de gestão de diferenças culturais em contexto profissional. Contudo, as diferenças maiores entre a amostra encontram-se na sensibilidade prática para reconhecer e gerir as diferenças culturais – na competência transcultural.

Embora os resultados afirmem que existe um conhecimento generalizado para esta temática, muito trabalho de formação e criação de competências de gestão transcultural é necessária ser feita às empresas Portuguesas e aos seus colaboradores, de modo a permitir uma melhor integração e competitividade nos actuais mercados globais.

## **Cultural values in the Portuguese business net**

### **Abstract:**

The primary objective of this research was to understand the influence and diagnose the cultural concept in the Portuguese reality, specifically in small and medium enterprises and Start-Up's. In detail, this study focuses on four key themes: a) cultural trends, b) cultural values in the negotiation, c) management of cultural differences and d) organizational culture.

The cultural model used was the 7 cultural dimensions of Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner (1997). It was used a methodology with a mixed character: 114 survey responses were obtained, which were complemented by four face-to-face interviews with individuals which profile was relevant for the study.

The results were conclusive and consistent with each other - it is clear that there is a preferential placement of most of the sample in relation to some cultural values, although there is much cultural variability within a population. Therefore there is an influence of cultural values across the Portuguese business and especially in the negotiation.

It is noted both in Start-Up's like in SMEs, there is already widespread attention to the need to manage cultural differences in a professional context. However, the major differences within the sample are in practical sensitivity to recognize and manage cultural differences - in cross-cultural competence.

Although the results affirm that there is a widespread knowledge of this issue, there is still a lot of work and training ahead to create cross-cultural management skills. These are required to make Portuguese companies and their employees more capable in competing in today's global markets.

### **Agradecimentos:**

Primeiramente quero agradecer ao professor Manuel Aroso por me ter introduzido ao tema da Cultura, fundamental na maneira de fazer negócios hoje em dia. Assim como a orientação paciente, simpática e desafiante.

Seguidamente a todas as pessoas e organizações (AEP, ANIVEC/APIV, APBIO, APCOR, BIOCANT, BPCC, CCILA, CEEdUP, PORTIC, PORTUSPARK, TAGUSPARK) que directa ou indirectamente estiveram envolvidas na divulgação do inquérito e sem as quais não teria sido possível a quantidade de respostas obtidas.

Por fim à minha família por me ter proporcionado a oportunidade de prosseguir os estudos superiores ao longo dos anos. Ao Simão por me ter revisto várias vezes o documento e a Daniela pela paciência e apoio ao longo deste último ano lectivo.

**Índice de conteúdos:**

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Relevância do estudo .....	1
1.2. Objectivos do estudo .....	3
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA .....	5
2.1. Conceito de cultura.....	5
2.2. Modelos culturais .....	6
2.2.1. Modelo cultural de Geert Hofstede .....	7
2.2.2. Modelo cultural de Fons Trompenaars e Charles Hampden-Turner .....	8
2.2.3. Outros modelos culturais .....	10
2.4. Cultura nacional, organizacional e individual .....	10
2.5. Globalização e um novo desafio para a liderança .....	11
2.6. Negociação .....	11
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	13
3.1. Descrição geral .....	13
3.2. Inquérito .....	14
3.3. Entrevistas .....	17
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	19
4.1. Descrição geral .....	19
4.2. Inquéritos .....	19
4.3. Entrevistas .....	25
CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	30
5.1. Posicionamento cultural da amostra – 7 Dimensões culturais .....	30
5.2. Influência dos valores culturais na negociação .....	37
5.3. Gestão das diferenças culturais.....	40
5.4. Cultura empresarial.....	41
5.5. Liderança no séc. XXI.....	43
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES .....	45
6.1. Descrição geral .....	45
6.2. Principais conclusões.....	45
6.3. Limitações do estudo e áreas para investigação futura.....	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	51
ANEXO A – Inquérito.....	53

ANEXO B – Entrevista .....	65
ANEXO C - Resultados dos inquéritos .....	67

**Índice de figuras:**

Figura 1. Níveis Culturais.....	1
Figura 2. Modelo cultural seguido nesta investigação .....	6
Figura 3. Os 4 passos para a competência cultural.....	9
Figura 4. Os 4 tipos de culturas organizacionais .....	11
Figura 5. Exemplo de uma pergunta para a dimensão Universalismo/Particularismo...	15
Figura 6. Estrutura do inquérito utilizado.....	16
Figura 7. A multiculturalidade na vida empresarial .....	50
Figura 8. Potenciais fontes de conflitos culturais .....	50
Figura 9. Cultura empresarial e estratégia empresarial .....	50

**Índice de gráficos:**

Gráfico 1. Localização dos participantes.....	19
Gráfico 2. Idade dos participantes .....	19
Gráfico 3. Situação profissional dos participantes .....	19
Gráfico 4. Distribuição da idade das empresas participantes .....	20
Gráfico 5. Volume de negócios nacional.....	20
Gráfico 6. Volume de negócios internacional .....	21
Gráfico 7. Número de colaboradores.....	21
Gráfico 8. Modelo de código de ética presente nas empresas .....	21
Gráfico 9. Experiência em negociação .....	22
Gráfico 10. Experiência em negociação internacional .....	22
Gráfico 11. Situações negociais de multiculturalidade .....	23
Gráfico 12. Influência dos valores culturais na negociação .....	23
Gráfico 13. Influência dos valores culturais na negociação entre indivíduos de países diferentes .....	23
Gráfico 14. Gestão da multiculturalidade.....	24
Gráfico 15. Competência cultural.....	24
Gráfico 16. Resultados da dimensão Resultados/Atribuição.....	31
Gráfico 17. Resultados da dimensão Neutral/Emocional .....	31
Gráfico 18. Resultados da dimensão Específico/Difuso .....	31
Gráfico 19. Resultados para as perguntas [IC1-IC5].....	31
Gráfico 20. Resultados percentuais para a dimensão Específico/Difuso .....	31
Gráficos 21, 22 e 23. Resultados para a dimensão Universalismo/Particularismo .....	33
Gráfico 24. Frequências para a dimensão Interno/Externo .....	33
Gráficos 25, 26 e 27. Resultados para a dimensão Interno/Externo.....	34
Gráfico 28. Distribuição das frequências médias das respostas para as 7 dimensões ....	35
Gráfico 29. Média e média ponderada para a dimensão Individualismo/Colectivismo .	36
Gráfico 30. Globalização e negociação .....	38
Gráfico 31. Valores culturais na negociação hoje em dia .....	38
Gráfico 32. Influência dos valores culturais nas negociações dentro do mesmo país....	38
Gráfico 33. Influência dos valores culturais nas negociações dentro do mesmo país (Start-Up's).....	38
Gráfico 34. Experiência negocial nacional (Start-Up's) .....	39

Gráfico 35. Experiência negocial internacional (Start-Up's) .....	39
Gráfico 36. Existência de um método negocial nas empresas.....	40
Gráfico 37. Existência de um método negocial nas empresas (Start-Up's) .....	40
Gráfico 38. Gestão diferenças culturais nas empresas .....	41
Gráfico 39. Gestão diferenças culturais nas empresas (com experiência de negociação) .....	41
Gráfico 40. Jovens até 35 anos e auto-avaliação de competências de gestão cultural ...	41
Gráfico 41. Formato do código de ética nas empresas .....	42
Gráfico 42. Número de colaboradores não-Portugueses .....	42
Gráfico 43. Integração de colaboradores não-Portugueses .....	42
Gráfico 44. Liderança no séc. XXI.....	43
Gráfico 45. Distribuição das preferências de resposta pelas hipóteses [1, 2, 3, e 4] nas 7 dimensões culturais .....	45

**Índice de tabelas:**

Tabela 1. Estatísticas “Empresa na Hora” .....	12
Tabela 2. Sumário da caracterização da amostra do inquérito .....	14
Tabela 3. Sumário de algumas maiorias que caracterizam da amostra do inquérito.....	25
Tabela 4. Principais dificuldades para chegar a um acordo numa negociação.....	26
Tabela 5. Países com quem o entrevistado 02 já negociou: Portugal, E.U.A. e Angola	27
Tabela 6. Países com quem o entrevistado 03 já negociou: E.U.A. e Gibraltar .....	28
Tabela 7. Países com que o entrevistado 04 já negociou: França, Japão, E.U.A. e Rússia .....	28
Tabela 8. Frequências médias dos valores culturais maioritários .....	32
Tabela 9. Resultados obtidos com 4 e 5 perguntas comparados com os resultados de Fons Trompenaars .....	35
Tabela 10. Distribuição das frequências pelas respostas [1, 2, 3 e 4] .....	36
Tabela 11. Diferenças entre a média e a média ponderada para os valores culturais com valores dominantes .....	36
Tabela 12. Orientações temporais para a totalidade dos participantes e apenas para as Start-Up’s .....	37
Tabela 13. Frequências dos diferentes valores culturais na amostra, para cada dimensão .....	46

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

### 1.1. Relevância do estudo

O tema da cultura a nível empresarial tem recebido crescente atenção, quer pela comunidade académica, quer pelas entidades privadas prestadoras de serviços de consultoria, fruto do interesse das grandes empresas na gestão cultural.

A importância deste assunto foi já reconhecida por vários autores: Trompenaars e Hampden-Turner (1997), Hofstede (1980), Schein (1992), Adler (2008), sendo esse reconhecimento já esperado uma vez que a cultura modifica e influencia todo o campo das relações negociais (Trompenaars e Hampden-Turner, 1997) e ao contrário do que muitas vezes se pensa, “não existe uma “aldeia global” relativamente à cultura, nem mesmo com as tecnologias da informação” (Hofstede, 2010) que se tornaram parte do quotidiano. Mesmo sendo cada vez mais frequente a interacção de indivíduos de origem culturalmente diferente e, uma vez que a globalização ocorreu, os negócios praticam-se cada vez mais a uma escala global, sendo a negociação internacional frequente. Segundo Hall (1990), ao contrário do senso comum, a barreira mais difícil de ultrapassar e que mais impede o sucesso das negociações é a barreira criada pelas diferenças culturais.

Apresentam-se várias dificuldades aos gestores uma vez que têm que lidar (figura 1) com a) a sua cultura originária, b) a cultura do país onde trabalham c) e a cultura da organização que os emprega (Trompenaars e Hampden-Turner, 1997). Aos três pontos referidos acrescenta-se mais um, que é fundamental: d) a cultura das pessoas com que se relacionam intra-empresa e inter-empresa, visto cada pessoa ser uma construção cultural única (identidade própria).

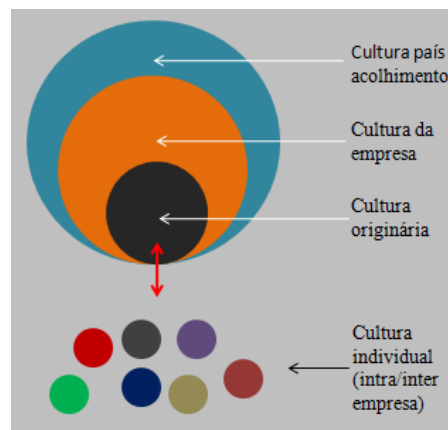


Figura 1. Níveis Culturais

Cada indivíduo tem uma identidade cultural única e o desafio é saber como negociar e comportar-se num ambiente profissional que engloba indivíduos que, no máximo, poderão ser semelhantes aos outros mas que nunca serão uma sobreposição total. Daí a existência de diferentes níveis que tomamos como referência, podendo estes ser a cultura nacional, cultura empresarial, cultura de classe profissional, cultura regional ou cultura familiar. Cada um destes conjuntos, agrupa indivíduos culturalmente próximos (inter-relacionados), mas apenas devido aos critérios (dimensões) que se consideram

acopladoras, uma vez que dimensões diferentes reformulariam os agrupamentos, neste caso semelhantes.

Presentemente, consideram-se mais relevantes e são frequentemente mais utilizadas dois modelos culturais, a) as 5 dimensões culturais de Geert Hofstede e o b) modelo das 7 dimensões culturais de Fons Trompenaars e Charles Hampden-Turner (1997). Ambas surgem de estudos de forte base empírica, sendo que a teoria de Hofstede (1980) resultou da comparação de dois trabalhos de investigação, em que o primeiro aconteceu na empresa onde trabalhava (IBM) e o segundo numa escola de gestão na Suíça, onde leccionava. Após um trabalho estatístico, Hofstede relacionou as duas bases de dados e identificou os valores culturais presentes na sua teoria. Fons Trompenaars realizou inquéritos em gestores de empresas em mais de 65 países, tendo a sua base de dados actualmente cerca de 80.000 respostas e focando o seu trabalho na reconciliação das diferenças culturais.

Nesta investigação foi seguido o modelo das 7 dimensões culturais de Trompenaars e Hampden-Turner, devido principalmente à sua actualidade e crescente importância que tem assumido em detrimento do modelo de Hofstede, já que se trata de um modelo mais completo; integrando por exemplo um modelo de reconciliação de diferenças culturais e incluir na cultura a componente emocional, introduzindo dimensões como o Específico/Difuso e o Emocional/Neutral. Este assunto pode ser consultado com maior detalhe no capítulo III.

Na literatura internacional têm surgido diversos livros, artigos científicos e de revista, acerca destas matérias, sendo que os principais retratam, a influência dos valores culturais nos negócios, gestão inter-cultural, cultura organizacional e negociação internacional. Contudo, de forma geral a literatura internacional está pouco, ou nada, desenvolvida em relação ao caso Português, havendo apenas algumas referências ao nível da cultura do país. Relativamente à literatura nacional, nota-se uma clara falta de conteúdos que explorem os conceitos culturais no tecido empresarial.

A nível empresarial, com excepção de alguns grupos económicos de grande dimensão (alguns grupos multinacionais com influências culturais estrangeiras), tem havido uma falta de atenção, não sendo considerado este tema uma prioridade por parte dos responsáveis empresariais.

Os factos acima expostos, mostram limitações graves que revelam uma clara falta de atenção pelo tema, quer pelo meio académico, quer, em especial pelas empresas (em particular pequenas e médias empresas e Start-Up's). Um dos objectivos deste estudo é poder contribuir para uma análise preliminar da situação portuguesa e possuir um carácter reflectivo e orientador, de modo a permitir fazer algum do grande trabalho de sensibilização que ainda é necessário ser feito.

Este tema interliga-se com o empreendedorismo num facto simples e por vezes negligenciado: cada vez mais, as novas empresas actuam em mercados internacionais, desde as suas primeiras etapas e frequentemente desde a sua criação. Isto deve-se às características dos seus produtos ou a decisões de posicionamento nos mercados. Falhas a nível negocial ou de postura, devido ao ignorar da influência dos valores culturais, em etapas embrionárias da empresa podem significar dificuldades iniciais difíceis de ultrapassar para uma Start-Up, que na generalidade dos casos não têm capacidade

financeira para suportar qualquer tipo de perdas na sua entrada no mercado. É necessário criar-se uma nova geração de empresários capazes de empreender e gerir num mundo plano, “onde cada pessoa tem a sua personalidade, história e interesses únicos” (Hofstede, 2010). O primeiro passo para essa mudança é a chamada de atenção para os factores culturais, seguido da sua compreensão e finalmente integração na realidade negocial das empresas.

## **1.2. Objectivos do estudo**

O objectivo primordial desta investigação prende-se com a compreensão da influência e diagnóstico do conceito cultural na realidade empresarial Portuguesa, especificamente nas pequenas e médias empresas e nas Start-Up's. Pretende-se um estudo diagnóstico, reflectivo, pois quer-se diagnosticar e pensar o caso Português e com carácter orientador, na medida que se tenta alertar as empresas para a importância deste assunto, com a investigação especialmente orientada para as empresas Portuguesas.

Concretamente este estudo centra-se nas seguintes questões, divididas por quatro temas considerados chave:

### **Tendências culturais:**

1. Verificar, a nível cultural, até que ponto se poderão identificar tendências agregadoras ou descobrir diferenças significativas dentro do mesmo país?

Embora já haja alguns dados acerca da cultura nacional, estes foram recolhidos por autores estrangeiros, pelo que penso ser importante realizar um estudo português acerca do nosso país. Portanto, e recorrendo ao modelo cultural das 7 dimensões culturais de Trompenaars, foram analisados os valores proeminentes na amostra utilizada e procuraram-se tendências agregadoras, se existentes, ou diferenças culturais significativas, também caso existam. Para isso usaram-se perguntas diagnosticadoras dos valores culturais sobre o tema da negociação.

### **Valores culturais na negociação:**

2. Compreender a influência dos valores culturais na negociação e verificar se existe conhecimento por parte dos representantes das empresas portuguesas para esta influência.

Uma percentagem significativa de todas as negociações falha devido a factores culturais (Trompenaars e Hampden-Turner, 1997). É exigível portanto, dedicar uma parte deste estudo à compreensão da influência dos valores culturais na negociação e analisar as opiniões dos responsáveis entrevistados para compreender se existe consciência deste fenómeno. Serão também identificadas, caso existam, diferenças de comportamentos de pequenas e médias empresas para Start-Up's.

### **Gestão de diferenças culturais:**

3. Um ponto importante prende-se com a consciência (*awareness*) para a necessidade de gerir as diferenças culturais em contexto empresarial e verificar se os gestores se acham capazes de o fazer.

4. Analisar estratégias para a resolução de conflitos emergentes de diferenças culturais.

Não havendo dados sobre esta competência – gestão transcultural, torna-se pertinente compreender primeiro, se está a ser prestada a devida atenção a esta necessidade de gerir as diferenças culturais no ambiente negocial, dentro e fora da empresa, segundo, se os gestores se sentem capazes em exercer continuamente esta competência e terceiro, que estratégias mais comumente se utilizam para resolver os conflitos que advêm destas situações.

**Cultura empresarial:**

5. Compreender qual a importância atribuída à cultura empresarial e perceber como é definida e difundida pela empresa e como são geridos os conflitos decorrentes.

A importância de uma cultura empresarial definida está provada e relatada na literatura. Contudo é necessário perceber se está realmente a acontecer uma definição concreta da cultura empresarial ou se, pelo contrário, ainda não existem esforços reais nesta direcção. É interessante novamente comparar e perceber se existe alguma diferença significativa de comportamento das pequenas e médias empresas para as empresas recém estabelecidas.

Todos os objectivos anteriormente propostos são analisados tendo por base os dados recolhidos através de um inquérito que foi respondido por uma amostra do tecido empresarial Português, constituída por 114 respondentes diferentes. Foram também realizadas 4 entrevistas com carácter complementar. Mais informações, acerca da metodologia utilizada nesta investigação e para melhor caracterização da amostra, deverá ser consultado o capítulo III.

## CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Conceito de cultura

Tendo consciência que o conceito de cultura é do âmbito da Antropologia, ciência afastada da do âmbito desta tese, e que aquele conceito tem sido sujeito a diversos estudos ao longo das últimas décadas, apresenta-se apenas a título informativo a definição de Kluckhohn (apresentada em 1951) que, segundo Hofstede (2001), recolhe um consenso satisfatório junto dos antropólogos e que é a seguinte: “A cultura consiste em formas de pensamento, sentimentos e reacções padronizadas, adquiridos e transmitidos principalmente através de símbolos, constituído as realizações distintivas dos grupos humanos, incluindo as suas personificações em artefactos; A essência do núcleo cultural consiste em ideias tradicionais (historicamente orientado e seleccionado) e principalmente os valores acoplados.”

Schein (1992) define cultura como um “padrão de assumpções básicas aprendidas e partilhadas por um grupo enquanto resolviam os seus problemas de adaptação interna e externa. Estas assumpções básicas resultaram bem o suficiente para serem consideradas válidas e, por conseguinte, foram ensinadas a novos membros como sendo a maneira correcta de entender, pensar e sentir relativamente a esses problemas”.

Cada cultura distingue-se das demais pelas soluções específicas que escolheu para resolver problemas que se apresentaram como dilemas (Schein, 1985), ou seja, existem problemas universais que se apresentam a todas as pessoas, e segundo Trompenaars e Hampden-Turner (1997) estes surgem: (a) das relações com as outras pessoas; (b) da passagem do tempo e (c) da maneira como encaramos o Ambiente que nos rodeia. Diferentes grupos de indivíduos chegaram a diferentes soluções e essas diferenças determinaram a sua identidade cultural pessoal e do próprio grupo. Estas soluções foram aplicadas regularmente ao longo dos tempos até que desapareceram do consciente e se tornaram assumpções básicas presentes no inconsciente dos indivíduos (Trompenaars e Hampden-Turner, 1997).

As duas seguintes definições, as quais não se enquadram com as linhas guia desta investigação, são apresentadas apenas devido à sua integração na contextualização histórica:

“Cultura são todos os conteúdos criados e transmitidos e modelos de valores, ideias e outros sistemas simbólicos que moldam o comportamento humano, assim como, os artefactos produzidos por esses comportamentos” (Kroeber e Parsons, 1958, em Hofstede, 2001).

No seu modelo cultural, Hofstede (2001) diz que cultura é a “programação colectiva da mente que distingue membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro”.

Todas as definições têm por base pontos-chave comuns:

- i. Os valores culturais surgem das soluções específicas que escolheram para resolver problemas universais;
- ii. Os comportamentos e atitudes expressados são resultado dos valores e das ideias latentes nos indivíduos;

- iii. Diferentes grupos chegaram a diferentes soluções e portanto têm identidades culturais distintas dos demais;
- iv. Existe um carácter de grupo (ainda que cada indivíduo seja uma construção cultural independente) onde os membros são culturalmente semelhantes e onde há transmissão à descendência ou a novos membros através de socialização.

## 2.2. Modelos culturais

Existem vários modelos culturais válidos hoje em dia, nomeadamente o tipo-*icebergue* e o tipo-*cebola*. O modelo cultural mais corrente e que está por base de várias teorias culturais, inclusive a de Trompenaars (e Hampden-Turner, 1997) é o tipo-*cebola* (ver figura 2), ou seja, existe uma comparação da cultura a uma cebola, que apresenta várias camadas, das mais externas para as mais internas – produtos culturais (artefactos), valores e normas da sociedade e assumpções básicas; crescendo respectivamente a dificuldade de estudar e compreender os vários níveis. De todos os três níveis referidos o que contactamos primeiro e por observação, são os artefactos culturais, seguindo-se os valores e normas da sociedade, compreendidos pela interacção com as pessoas que pertencem a um grupo e estudo cuidadoso, e por fim após profunda análise podemos compreender as assumpções básicas que pautam o comportamento do indivíduo e a sua identidade cultural.



Figura 2. Modelo cultural seguido nesta investigação (Adaptado de Trompenaars e Hampden-Turner, 1997).

Uma característica importante a ter em atenção é que as “culturas não são estáticas, elas evoluem ao longo do tempo, ainda que muito lentamente. O que foi uma caracterização razoável em 1960 ou 1970 pode não o ser hoje em dia” (Hill, 1998). Este ponto leva a que seja necessária uma visão com um carácter dinâmico, independentemente do objecto de estudo, seja cultura nacional, organizacional ou do indivíduo. Esta transformação advém da necessidade de adaptação, uma vez que quando nos deparamos com soluções diferentes para os problemas que nos apresentam (como referido anteriormente), se as mesmas forem, no nosso ponto de vista, mais vantajosas, a tendência será para as adaptarmos à nossa realidade e portanto transformarmo-nos culturalmente. Note-se que existe, de forma natural uma aversão à mudança e à mudança cultural, sendo esta morosa e difícil de se processar mesmo quando vemos vantagens para essa mudança se verificar.

### 2.2.1. Modelo cultural de Geert Hofstede

A teoria de Geert Hofstede teve origem no fim dos anos 70 e como o próprio explica no seu site pessoal ([www.geerthofstede.com](http://www.geerthofstede.com)) surgiu de uma combinação da sua longa experiência em contexto internacional e interesse na comparação de nações, com a análise estatística comparativa de duas bases de dados únicas. A primeira, e simultaneamente a maior, resultou da apresentação de inquéritos, construídos especificamente com perguntas para diagnosticar as atitudes dos funcionários da IBM (empresa onde trabalhava), espalhados por 40 países. A segunda consistiu nas respostas às mesmas perguntas mas pelos seus alunos de gestão (numa universidade Suíça), os quais eram originários de 15 países diferentes e de diferentes empresas em diferentes indústrias. Diferenças sistemáticas entre as nações nas duas bases de dados ocorriam em questões que mexiam com valores, surgindo daí a identificação de cinco dimensões culturais:

- i. Distância ao poder (*Small vs. large power distance*) “mede o ponto até onde os membros menos poderosos de uma organização ou de instituições (como a família) aceitam e esperam que esse poder seja distribuído de forma desigual. Representa a desigualdade, mas definida do ponto de vista dos menos poderosos” ([www.geerthofstede.com](http://www.geerthofstede.com)).
- ii. Evitação da incerteza (*Weak vs. strong uncertainty avoidance*) “lida com a tolerância de uma sociedade para com a incerteza e a ambiguidade. Indica até que ponto a cultura programa os seus membros para se sentirem desconfortáveis ou confortáveis em situações não estruturadas” ([www.geerthofstede.com](http://www.geerthofstede.com)).
- iii. “Individualismo num lado e o seu oposto o coletivismo (*Individualism vs. Collectivism*), é o grau o qual indivíduos são integrados num grupo. Em sociedades individualistas os laços entre os indivíduos são vagos, enquanto em sociedades coletivistas, desde a nascença que as pessoas são integradas em grupos fortes, coesos e leais” ([www.geerthofstede.com](http://www.geerthofstede.com)).
- iv. Masculinidade e o seu contrário, feminilidade (*Masculinity vs. Femininity*), referem-se à distribuição dos papéis emocionais pelos géneros. Nas sociedades masculinas, tanto as mulheres como os homens, dão maior valor à competitividade, assertividade, ambição e acumulação de riqueza material. Pelo contrário, em sociedades femininas, tanto as mulheres como os homens dão mais valor às relações entre as pessoas e à qualidade de vida ([www.geerthofstede.com](http://www.geerthofstede.com)).
- v. Depois de um estudo de Michael Bond por estudantes em 23 países, foi adicionada uma quinta dimensão – Orientação de longo prazo *contra* Orientação a curto prazo (*Long-Term vs. Short-Term Orientation*). Sociedades com orientação de longo termo preferem atitudes que levam a ganhos no futuro, poupanças, persistência e adaptação à mudança das circunstâncias. As sociedades com uma orientação a curto prazo, preferem atitudes ligadas com o passado e presente como o orgulho nacional, respeito pela tradição, preservação da sua integridade e cumprimento das suas obrigações sociais ([www.geerthofstede.com](http://www.geerthofstede.com)).

### 2.2.2. Modelo cultural de Fons Trompenaars e Charles Hampden-Turner

Depois de trabalhar com a Royal Dutch/Shell em nove países diferentes durante 15 anos e experienciar ambientes multiculturais desde jovem, Fons Trompenaars juntamente com Charles Hampden-Turner definiram sete dimensões culturais, resultantes das diferentes soluções que diferentes culturas chegaram para resolver os problemas universais com que se depararam, como referido anteriormente. Estes dilemas, que confrontam dois valores contraditórios, surgem de três categorias principais: das relações entre as pessoas (1 – 5), da passagem do tempo (6) e que surgem da maneira como nos relacionamos com o ambiente que nos rodeia (7). As sete dimensões são as seguintes (Trompenaars e Hampden-Turner, 1997):

- i. Universalismo/Particularismo: Esta é a primeira dimensão relacionada com a maneira como nos relacionamos uns com os outros e adereça se nos focamos em regras ou valorizamos os relacionamentos. Culturas com um elevado grau de universalismo acreditam que as suas ideias e práticas podem ser aplicadas em todo o lado sem modificações. Culturas particularistas valorizam as relações sobre as regras e portanto as circunstâncias determinam os comportamentos mais adequados;
- ii. Individualismo/Colectivismo: Podemos pôr o indivíduo à frente do grupo a que pertence ou o grupo à frente do indivíduo. Em culturas individualistas podemos esperar decisões tomadas na hora e grande sentido de responsabilidade pessoal, ao contrário de culturas colectivistas, onde as decisões são tomadas sempre com consulta dos demais membros e onde a responsabilidade é repartida pelo grupo;
- iii. Especifico/Difuso: Culturas específicas têm uma separação muito nítida entre trabalho e vida pessoal, sendo o campo pessoal maior que o profissional. Contrariamente, em culturas difusas as pessoas tendem a resguardar mais o campo pessoal e profissional também, uma vez que não existe uma barreira definida entre os dois, e a entrada num deles confere entrada no outro;
- iv. Neutral/Emocional: Em culturas neutras os sentimentos e pensamentos não são revelados. Indivíduos com uma maior componente cultural emocional falam aberta e expressivamente do que sentem e estão a pensar;
- v. Resultados/Atribuição: Em culturas baseadas em resultados, o valor (*status*) de uma pessoa é atribuído da maneira como desempenha as suas funções, sendo o respeito ganho com a capacidade de apresentar resultados. Em culturas assentes em atribuição o valor (*status*) é adquirido com base no que a pessoa é ou possui, seja idade, rede de contactos, cargos anteriores, entre outros;
- vi. Síncrono/Assíncrono: Esta dimensão é relacionada com a forma como encaramos a passagem do tempo. Em culturas assíncronas as pessoas tendem para fazer uma coisa de cada vez, sendo a pontualidade muito valorizada, reuniões marcadas com antecedência e planos cumpridos, ao contrário de culturas síncronas onde se fazem várias actividades simultaneamente e os compromissos e horários são aproximados, sempre sujeitos a modificações de última hora;

- vii. Interno/Externo: A última dimensão resulta do dilema agregado à maneira como as pessoas se relacionam com o meio ambiente, com a natureza, se a dominam ou se são dominados por ela. Uma pessoa direccionada internamente acredita que tem responsabilidade e controlo sobre todos os aspectos da sua vida, ao contrário de uma pessoa direccionada externamente que acredita não ter controlo sobre o seu destino e adapta-se às circunstâncias externas.

Cada país, cultura ou pessoa tendencialmente aproxima-se mais de um extremo ou outro do dilema, identificando-se mais com uma dimensão ou com a sua oposta, ou com as duas, mas em situações diferentes. É de referir que cada pessoa tem a sua identidade cultural, que é sempre única, embora se possa aproximar de outras pessoas, resultando em grupos com ideias e ideais semelhantes. Estes grupos podem ser por exemplo: famílias, empresas, associações ou países.

Desta forma, esta teoria não é discriminatória em relação ao campo de aplicação, ou seja, como se baseia nos valores, estes podem ser assim aplicados à cultura nacional, a cultura organizacional ou à identidade cultural a nível do indivíduo.

Das diferenças culturais referidas surge o conceito de competência transcultural (figura 3), que pode ser atingido com a capacidade de reconhecer diferenças culturais, respeitá-las e por último ter a capacidade de reconciliá-las (Trompenaars e Hampden-Turner, 1997). Da definição podemos concluir os três pilares primários:

- i. Reconhecer as diferenças que existem entre as pessoas e entre grupos de pessoas (por exemplo: organizações, países) é o primeiro passo quando interagimos. É necessário sistematizar este passo, pois é necessário reconhecer as diferentes formas de pensar, em todas as situações, inclusive a nossa maneira de pensar;
- ii. É fundamental respeitar os diferentes valores e comportamentos, já que não existem valores errados, apenas diferentes. Compreender a origem dessas diferenças é um bom ponto de partida (Trompenaars, 2003). O respeito é mais eficazmente desenvolvido quando percebemos que a maioria das diferenças culturais está em nós próprios, ainda que não nos tenhamos apercebido (Trompenaars e Hampden-Turner, 1997);
- iii. Tanto o reconhecimento como o respeito são passos importantes para o desenvolvimento de competência transcultural, contudo, os dois por si só não são suficientes sendo necessário reconciliar as diferenças. E reconciliar não é abandonar a nossa própria cultura (ou os outros a deles) mas sim sermos nós próprios e simultaneamente ver e compreender como as perspectivas das outras pessoas podem ajudar a nossa. Para isto é necessária a conjugação dos dois passos referidos anteriormente (1) estar consciente dos nossos modelos mentais e pré-disposições culturais e (2) respeitar e compreender que as outras culturas são diferentes e como o são diferentes (Trompenaars e Hampden-Turner, 1997);
- iv. Mais tarde, numa conferência realizada por Trompenaars (2009), foi introduzido um passo adicional, chamado de “Consciencializar e Guardar”, defendendo que as acções de reconciliação têm de ser implementadas continuamente, pois o processo de competência cultural é também um processo contínuo, sendo sempre necessário tomar atenção e implementar os 3 passos referidos anteriormente.

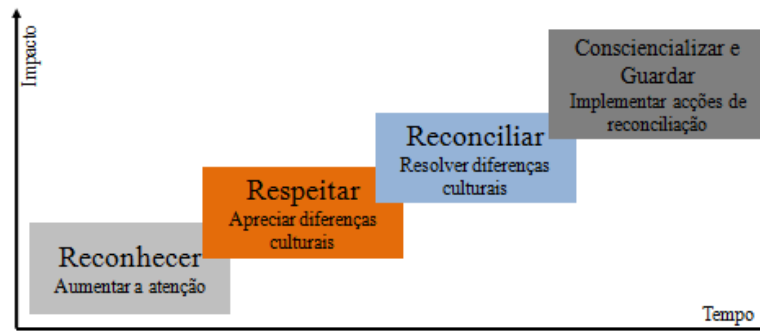


Figura 3. Os 4 passos para a competência cultural (adaptado de Trompenaars, 2009)

### 2.2.3. Outros modelos culturais

Existem um conjunto de outros modelos culturais, mas devido a serem menos exaustivos ou por estarem absorvidos noutras teorias, apenas são aqui sumariamente enumerados: a) Edward T. Hall (Teoria Proxémica, 1966), b) Michael Bond (referenciado no ponto 2.2.1.) e c) Nancy J. Adler (2008). Uma particular referência os trabalhos de Edgar Schein sobre cultura organizacional, nos anos 80, pela sua importância na definição do termo “cultura organizacional” e os modelo dos três níveis culturais.

### 2.4. Cultura nacional, organizacional e individual

Estes modelos culturais referidos aplicam-se, a todos os tipos de grupos de indivíduos, já que na definição de cultura está presente o conceito de grupo. É natural o agrupamento de indivíduos culturalmente próximos, onde valores dominantes são partilhados, já que ainda que cada pessoa tenha uma identidade cultural única, pode partilhar valores com outras. E como tal pode fazer parte de vários grupos simultaneamente.

A definição de cultura organizacional mais aceite prende-se com as suposições, valores e práticas partilhadas por um grupo de indivíduos, os quais moldam as suas atitudes e o seu comportamento numa determinada organização (Hofstede, 1980; Schein, 1992). Ou então simplesmente “a maneira como fazemos as coisas por aqui” (Deal e Kennedy, 1982).

Segundo Trompenaars todos os tipos de culturas empresariais resultam da combinação de diferentes valores das 7 dimensões culturais. Estes organizaram-se de acordo com três factores principais: a) relações entre empregados e a organização, b) atitudes relativamente à autoridade: um sistema vertical ou hierárquico que define a relação entre superiores e subordinados, c) a visão dos empregados relativamente ao seu papel no destino e objectivos da empresa. Daqui resultam quatro culturas organizacionais (categorizadas sob a forma de metáforas) (Trompenaars e Hampden-Turner, 1997): A “Incubadora”, a “Família”, o “Míssil Guiado” e a “Torre Eiffel” (ver figura 4).

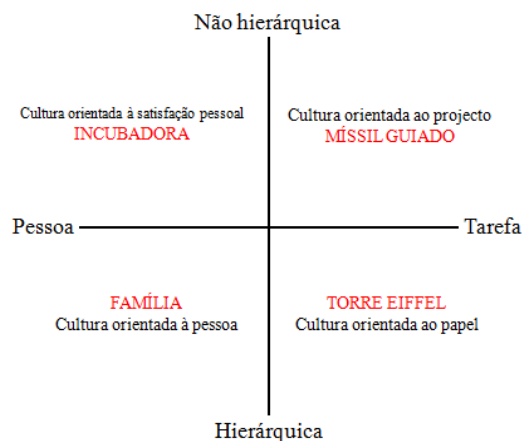


Figura 4: Os 4 tipos de culturas organizacionais (adaptado de Trompenaars e Hampden-Turner, 1997).

## 2.5. Globalização e um novo desafio para a liderança

Novas questões apresentam-se aos gestores hoje em dia. Segundo Trompenaars (2003) a “capacidade de reconciliar dilemas é a competência que mais discrimina um líder de sucesso de um líder com menos sucesso. Cada vez mais necessitam de gerir a cultura” – este é um dos principais desafios que se coloca a um gestor actualmente com a globalização dos negócios. E cada vez mais cedo na carreira. Uma nova definição de líder emerge: O líder culturalmente atento.

## 2.6. Negociação

A negociação tem por base a comunicação entre duas ou mais partes, e comunicamos com o objectivo de influenciar comportamentos e tomadas de decisão. Todas estas decisões e comportamentos são influenciadas por “quadros de valores” já que toda a percepção humana é condicionada pelos valores culturais pré-estabelecidos no indivíduo – “A cultura molda todo o campo das relações empresariais” (Trompenaars e Hampden-Turner, 1997).

Os valores influenciam o comportamento e atitudes do indivíduo, influenciando portanto quaisquer negociações. “Há que prestar atenção à maneira implícita e subtil com que se manifestam maioritariamente estas diferenças” (Trompenaars e Hampden-Turner, 1997). Talvez por isto mesmo é extraordinário quão frequentemente o *background* cultural é ignorado, tanto no discurso académico como no discurso empresarial (Trompenaars, 2003). Sendo o critério da referência-pessoal, um dos mais perigosos, já que se assume que outras pessoas noutras culturas se comportam como pessoas na nossa cultura, ou mais, que as outras pessoas (independentemente da sua origem cultural) se comportam e pensam como nós próprios.

Desde sempre que a realidade empresarial requer capacidades negociais. A nível empresarial qualquer interacção entre duas pessoas pode, no limite, ser uma negociação e, como tal, estar sob a influência de uma série de factores, entre os quais os valores culturais.

## 2.7. Start-Up's e PME's (internacionalização e novos desafios)

“Em 2008, existiam 349 756 micro, pequenas e médias empresas (PME) em Portugal, representando 99,7% das sociedades do sector não financeiro. As microempresas predominavam, constituindo cerca de 86% do total de PME. O emprego nas sociedades do sector não financeiro foi maioritariamente assegurado pelas PME (72,5%), as quais foram ainda responsáveis por 57,9% do volume de negócios gerados em 2008” (INE, 2008).

Neste estudo, a “classificação de PME obedeceu à Recomendação da Comissão Europeia que define PME como as empresas com menos de 250 pessoas ao serviço, cujo volume de negócios anual não exceda 50 milhões de euros ou cujo activo total líquido anual não exceda 43 milhões de euros. Esta definição engloba as micro, as pequenas e as empresas de média dimensão” (INE, 2008).

No tecido empresarial Português podemos verificar que as Start-Up's (independentemente da área de negócio) representam uma parte importante do total de empresas do país. A tabela 1, abaixo apresentada, foi construída no âmbito da iniciativa Empresa na Hora ([www.planotecnologico.pt](http://www.planotecnologico.pt)) e indica-nos que em 2007 e 2008 criaram-se 64140 novas empresas por este meio, representando 70% de todas as novas empresas.

	2007	2008	2009
Nº de empresas constituídas de acordo com o programa “empresa na hora” (acumuladas)	29447	64140	74600
% de empresas constituídas na hora face ao total de empresas criadas (acumulado)	-	70	-

Tabela 1: Estatísticas “Empresa na Hora” (adaptado de [www.planotecnologico.pt](http://www.planotecnologico.pt)).

Os números acima apresentados mostram-nos a relevância das empresas recém criadas no tecido empresarial Português. Falta referir que para este estudo vamos alargar o campo de extensão da definição de Start-Up, considerando todas as empresas recém-criadas (ou até 2 anos), independentemente da sua área de negócio ou tipo de financiamento.

“O desenvolvimento do mundo dos negócios tem vindo a romper todas as fronteiras, sendo a crescente internacionalização das empresas um dado adquirido independentemente da sua dimensão, sector de actividade ou área geográfica de origem” (Teixeira, 2010). Para efeitos desta investigação considera-se que internacionalização se “refere ao processo de envolvimento crescente em actividades internacionais” (Welch e Loustarinen, 1988).

Na necessidade de cooperação, que tem assumido crescente importância na internacionalização das empresas (Teixeira, 2010), uma das componentes a ter em atenção são os factores culturais, os quais se manifestam a cada interacção humana como Hofstede (2010) explica: “os encontros interculturais são tão antigos quanto a própria Humanidade”.

## CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

### 3.1. Descrição geral

Como já referido no capítulo I, o objectivo por detrás deste estudo é compreender a influência do conceito cultural na realidade empresarial portuguesa. Para compreender essa influência foi necessário seguir um modelo cultural – com as suas dimensões e valores que as compõem, de modo a poder materializar o conceito de cultura e como tal permitir a comparação de pessoas e grupos, e perceber se são culturalmente idênticos ou afastados. Foi realizado um posicionamento das pessoas relativamente às diferentes dimensões culturais.

Para tal foi necessário escolher entre os dois modelos culturais actualmente mais relevantes a nível mundial – o de Trompenaars e Hampden-Turner (1997) e o de Hofstede (1980), tendo a opção sido o modelo de Fons Trompenaars e Charles Hampden-Turner. A razão desta escolha deveu-se aos seguintes factos:

- i. Este modelo tem assumido uma crescente importância a nível mundial, graças à sua aceitação na comunidade académica e na realidade empresarial;
- ii. Possuir uma componente de reconciliação de diferenças culturais, a qual ultimamente tem recebido os maiores esforços de desenvolvimento, estando o modelo em contínua evolução;
- iii. A base de dados que suporta a teoria tem aumentado de forma acentuada nos últimos anos;
- iv. Inclui de forma muito clara a componente emocional na cultura possuindo dimensões como o Específico/Difuso e o Emocional/Neutral, aspecto fundamental para melhor compreender o comportamento dos indivíduos;
- v. Ao contrário de Hofstede, que coloca os valores numa escala linear onde os extremos são mutuamente exclusivos, Trompenaars considera que um valor pode ser integrado e reconciliado com o seu oposto.

A metodologia utilizada foi de carácter misto, usando técnicas quantitativas (inquéritos) e técnicas de carácter qualitativo (entrevistas). Ou seja, utilizaram-se inquéritos, os quais, foram complementados por entrevistas presenciais a um número reduzido e específico de pessoas. Os primeiros tiveram um carácter mais objectivo na obtenção de informação, utilizando perguntas fechadas, com resposta directa e rápida. As entrevistas, num total de 4, tiveram como objectivo um estudo mais detalhado das experiências profissionais dos respondentes. Tanto o inquérito como o guião da entrevista foram especificamente construídos para este estudo e não tiveram por base exemplos usados na literatura (excepto para a temática da liderança no séc. XXI que foi adaptada de Trompenaars, 2003).

O número de inquéritos recolhidos e considerados válidos – 114 – foi em número suficiente para que as conclusões relativamente à amostra tenham carácter estatístico. Contudo as entrevistas, estiveram longe de ter um número com relevância estatística, pois não era esse o objectivo que estava pensado para esta parte da metodologia.

Nos inquéritos todas as participações foram efectuadas de forma anónima e os dados resultantes tratados de forma confidencial. Estes tiveram um carácter transversal, sendo

recolhidos num determinado espaço de tempo: Maio a Setembro (de 2010). Nas entrevistas foram identificados os respondentes, sendo que para efeitos de confidencialidade não serão divulgados dados pessoais neste relatório, estas foram realizadas nos meses de Agosto e Setembro (de 2010).

Este estudo dirigiu-se ao tecido empresarial português, tendo respondido: empresários (42% das respostas), quadros superiores (33% das respostas) e profissionais liberais (4% das respostas). Os inquéritos também estiveram abertos à participação de estudantes do ensino superior (10% das respostas) e a “potenciais empreendedores” (7% das respostas), que serão os futuros empresários e quadros superiores deste país. Foi possível também participar como docente universitário (1% das respostas), advogado (2% das respostas) ou membro de agências governamentais (2% das respostas).

Para a divulgação do inquérito por vários sectores do tecido empresarial português, foi pedida a participação de várias associações empresariais para darem a conhecer o inquérito pelos seus associados. As organizações que participaram foram: AEP, ANIVEC/APIV, APBIO, APCOR, BIOCANT, BPCC, CCILA, CEdUP, PORTIC, PORTUSPARK, TAGUSPARK.

### 3.2. Inquérito

Para facilidade de divulgação, o inquérito foi construído numa plataforma alojada na internet (poderá ser consultada a sua transcrição na íntegra no anexo A deste documento), sendo rapidamente acedida por um endereço fornecido aos participantes (<https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dFNGRjA5cmt2SnRScnZKdXdY WmhWSXc6MQ>). Contudo num esforço para aumentar o número de respostas vários inquéritos foram preenchidos presencialmente. As perguntas foram pensadas para fornecer o máximo de respostas e informações acerca dos objectivos principais desta investigação, formulados no capítulo I deste documento.

A caracterização da amostra e perfil dos participantes está apresentada na tabela 2 (este ponto pode ser analisado com maior detalhe no capítulo IV):

Nº total de respostas	114
Género	Sexo masculino (82%)
Escalão de idades	26 – 35 (41%)
Situação profissional	Empresários (42%)
Naturalidade	Portuguesa (98%)
Zona onde exercem actividade	Norte (74%)

Tabela 2. Sumário de algumas maiorias que caracterizam da amostra do inquérito.

Tendo presente a dificuldade em obter respostas a inquéritos, este foi pensado com o intuito de prender a atenção do participante, recorrendo-se para isso a algumas estratégias, entre as quais: apresentação de poucas perguntas fechadas (simples e incisivas) de cada vez segundo um encadeamento lógico, inquérito curto com indicações sobre o progresso feito. Foi também referido que o objectivo do inquérito é conhecer a opinião dos participantes e como tal não existem respostas certas nem respostas erradas, de modo a eliminar o estigma de poder responder de forma errada. Foi ainda pedido

para responder de forma espontânea, de modo às respostas reflectirem de forma mais próxima os verdadeiros valores dos indivíduos.

Para poder perceber diferenças culturais, como já referido foram usadas as sete dimensões culturais (Trompenaars e Hampden-Turner, 1997). Relativamente a cada dimensão foram feitas 5 perguntas, sendo que cada uma consistia em duas afirmações que representavam valores opostos da mesma dimensão. Repare-se num exemplo para a dimensão Universalismo/Particularismo:

O resultado esperado de uma negociação bem sucedida é um contrato assinado e legalizado	1 2 3 4	O resultado esperado de uma negociação é um acordo e uma relação negocial de confiança
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	

Figura 5: Exemplo de uma pergunta para a dimensão Universalismo/Particularismo.

Como se pode verificar na figura 5, as duas afirmações reflectem os dois valores opostos, sendo que a afirmação da esquerda reflecte claramente o Universalismo e a afirmação da direita exemplifica o Particularismo. Portanto, foi apresentado ao participante um dilema, onde o mesmo terá que optar por um valor ou pelo seu contrário, tendo obrigatoriamente de tomar uma decisão, já que não é apresentada uma hipótese de resposta intermédia entre os dois.

Ainda relativamente ao exemplo, foi pedido para responder nas opções a) Concordo plenamente com a afirmação do lado esquerdo, b) Concordo com a afirmação do lado esquerdo, c) Concordo com a afirmação do lado direito e d) Concordo plenamente com a afirmação do lado direito. Apenas foram incluídas 4 opções de resposta e não 5 para o respondente ter obrigatoriamente de tomar uma posição, relativamente ao dilema. Isto foi feito para as 5 perguntas correspondentes a cada uma das 7 dimensões, num total de 35 perguntas para diagnosticar o posicionamento.

Em relação à dimensão temporal, Síncrono – Assíncrono, foram desenvolvidas algumas perguntas extra para diagnosticar a orientação temporal, ou seja, a orientação ao passado, ao presente ou ao futuro. Estas perguntas, agrupadas em dois blocos distintos, relacionaram as três orientações temporais excluindo sequencialmente duas orientações, uma de cada vez, de modo a poder ser feito o diagnóstico.

A construção deste inquérito foi pensada de maneira dinâmica, já que a tecnologia (utilização livre) do Google Docs permite o estabelecimento de condições ao longo da realização do inquérito. Ou seja, dependendo das respostas do participante, este pode ser conduzido para zonas específicas do inquérito, que se enquadram com o seu perfil.

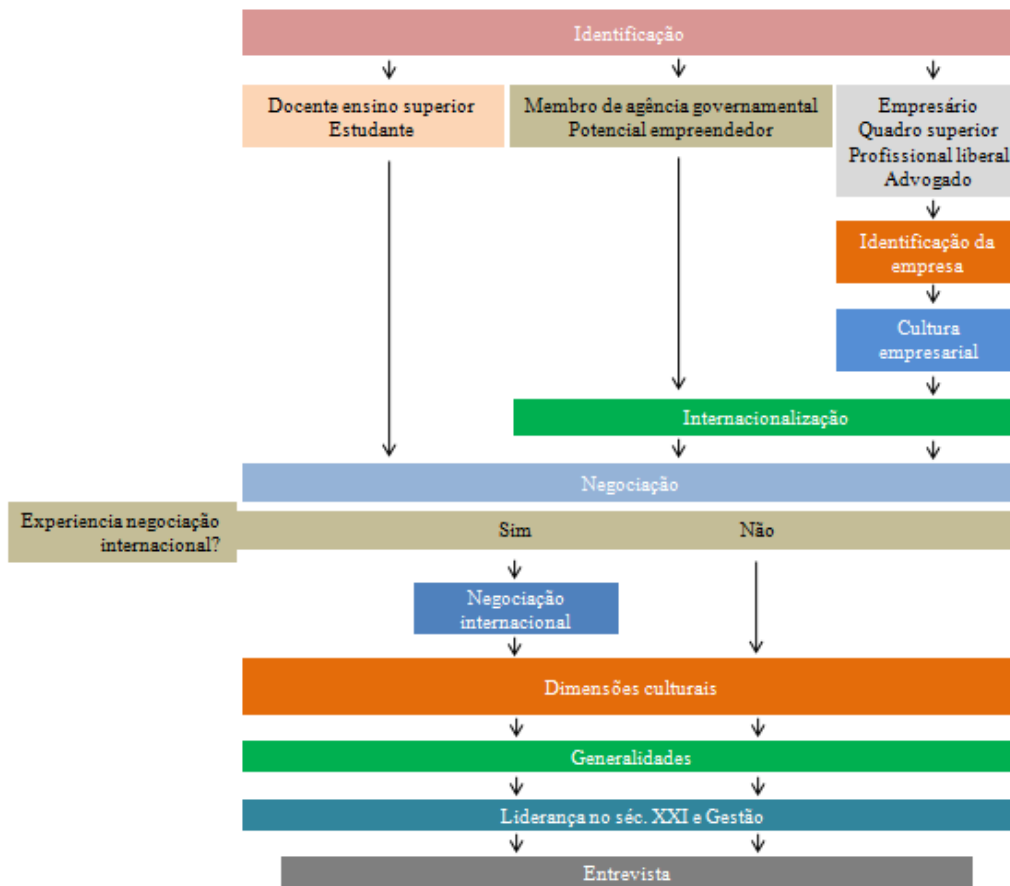


Figura 6. Estrutura do inquérito utilizado (diferentes caminhos de resposta).

A estrutura multi-partida utilizada para o inquérito (que está sob a forma de esquema na figura 6) foi a seguinte:

- i. Identificação: Neste ponto foram identificados dados do respondente, nomeadamente, o sexo e a idade, de modo a poder identificar a amostra. Conforme o estatuto profissional do respondente, este pode responder a todo o inquérito ou apenas a partes.
- ii. Identificação da empresa, neste bloco foram abordados temas como: CAE, área de negócio, capital social, volume de negócios e colaboradores.
- iii. Cultura empresarial foi o tema logo após a identificação da empresa, tocando o código de ética e o método negocial.
- iv. Foi perguntado também se a internacionalização era um objectivo e qual a sua meta temporal. De modo a poder relacionar os objectivos de internacionalização e a capacidade da gestão cultural.
- v. Relativamente à negociação (em geral) foi perguntada a experiência negocial do participante e algumas questões acerca da influência dos valores culturais.
- vi. Caso o respondente tenha experiência em negociação internacional, será apresentado um bloco de perguntas relacionadas com este assunto.
- vii. Dimensões culturais. Neste bloco foi diagnosticada a tendência relativamente às 7 dimensões culturais, incidindo por fim na orientação temporal (passado, presente ou futuro).
- viii. Neste oitavo bloco foram efectuadas perguntas gerais, de opinião, sobre o tema das diferenças culturais e competências na gestão das mesmas.

- ix. O tema da liderança no séc. XXI e o tipo de gestor que mais se assemelha ao respondente foram abordados neste bloco final.
- x. Por fim, os respondentes foram convidados a participar numa pequena entrevista sobre o tema. Caso houvesse interesse pedia-se que preenchessem o formulário com os seus dados pessoais e de contacto.

### **3.3. Entrevistas**

As entrevistas tiveram um carácter semi-estruturado, combinando-se uma maioria de perguntas abertas com algumas perguntas directas. A condução das entrevistas ficou a cargo do investigador que assumiu um papel semi-rígido na obtenção de resposta às perguntas que mais se adequavam ao perfil do participante e um carácter flexível na sequência de perguntas a serem realizadas, sendo esta determinada fundamentalmente pelo rumo que a conversa seguia. Os objectivos principais foram (1) compreender, baseado na experiência do entrevistado, as suas opiniões e (2) colmatar informações que sendo relevantes para a investigação, não poderiam ser recolhidas através do inquérito.

Estas entrevistas foram realizadas, sempre que possível, presencialmente nas instalações das empresas dos respondentes, mas havendo também uma realizada por telefone. Foi construída para durar de 30 minutos a um máximo de 45 minutos, sendo este limite máximo ultrapassado em todas as entrevistas, devido ao interesse demonstrado pelos entrevistados nos conteúdos analisados.

Não houve uma selecção representativa da amostra, já que os entrevistados tiveram a hipótese de se propor para a realização da entrevista, aquando do preenchimento do inquérito, de modo que se considera a amostra não representativa da população (aleatória).

Os participantes que completassem o inquérito poderiam inscrever-se para uma entrevista. Destes, foi feita uma selecção específica do perfil dos indivíduos a serem entrevistados, de modo a poder obter informação também ela específica - no total foram efectuadas 4 entrevistas. A aderência foi reduzida na participação nas entrevistas, contudo os inscritos mostraram grande interesse em colaboração e no relato das suas experiências profissionais. Todas as informações foram tratadas de forma confidencial e não serão divulgados dados identificadores dos entrevistados nem das empresas presentes nas descrições.

Os resultados destas entrevistas vão ser apresentados sob a forma de um resumo das questões mais interessantes em cada uma das 4 entrevistas e analisadas juntamente com os resultados do inquérito.

O guião da entrevista foi constituído por 24 perguntas, baseadas nas questões centrais deste estudo, divididas por temas. De notar que os temas se inter-relacionam fomentando e facilitando a fluidez da entrevista. De notar que várias das perguntas possuem uma componente subjectiva. São perguntas abertas que têm por objectivo permitir ao entrevistado explorar e aprofundar as suas ideias, e ao entrevistador compreender esse ponto de vista, algo que é mais complicado nas perguntas fechadas. As últimas foram introduzidas quando se pretendeu uma síntese da reflexão que o entrevistado fez ou informações mais objectivas.

As primeiras perguntas desta entrevista (P1 – P4) centraram-se na negociação em geral, numa tentativa de conhecer a experiência do entrevistado em negociação e perceber, na sua opinião, quais as principais barreiras a um entendimento entre as partes. Foram também anotadas informações acerca da área profissional, a posição ocupada na empresa e as principais responsabilidades.

Seguiram-se algumas questões (P5 – P7) sobre a interação entre empresas: dificuldades culturais e estratégias para chegar a um acordo entre as partes envolvidas na negociação.

Focou-se, de seguida, na negociação internacional (P8 – P12), tentando-se perceber primeiro qual a experiência do entrevistado no assunto e quais as principais diferenças e proximidades que encontrou entre as culturas, seja cultura a nível nacional, seja ao nível da cultura empresarial.

Foi também importante compreender a opinião em relação à importância da gestão dos valores culturais na negociação e no mundo empresarial (P13 – P16).

Incidu-se seguidamente na exploração de aspectos ligados com a cultura empresarial (P17 – P22), nomeadamente a presença de um código de ética e a sua forma. Assim como diferenças de valores ao nível dos funcionários, conflitos gerados e estratégias de resolução. Para os casos em que se aplicasse, incidu-se nas condutas em relação a colaboradores estrangeiros.

Por fim foi abordada a temática da resolução de conflitos (P23 e P24), tentando-se compreender quais as estratégias seguidas pelo entrevistado ao longo da sua experiência profissional.

O guião das entrevistas pode ser consultado na íntegra (P1 – P24) no anexo B a este documento.

## CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1. Descrição geral

Todos os resultados foram tratados anonimamente, não sendo cruzados com a identificação dos respondentes. Foram agrupados pelas duas categorias, inquéritos e entrevistas. Todos os resultados dos inquéritos podem ser consultados sob a forma de gráficos individualizados para cada pergunta no anexo C a este documento. Os resumos das entrevistas são apresentados no ponto 4.3. deste capítulo.

### 4.2. Inquéritos

#### Caracterização da amostra:

O inquérito foi respondido por um total de 114 pessoas, contando com a participação de um indivíduo Inglês, um Brasileiro e os restantes todos Portugueses, sendo que 82% pertenciam ao sexo masculino. A zona do país onde maioritariamente exerceram a sua actividade foi no norte (74%), ainda que a amostra conteve dados de todo o país, com excepção da região autónoma da madeira (ver gráfico 1).

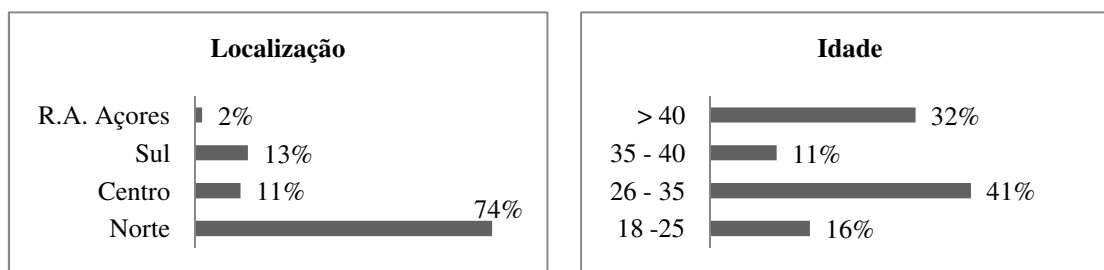


Gráfico 1: Localização dos participantes. Gráfico 2: Idade dos participantes.

O intervalo de idades (ver gráfico 2) mais frequente foi 26-35 anos, com 41% dos inquiridos a situarem-se aqui. Contudo também foi significativa a percentagem de indivíduos com idade superior a 40 anos – 32%.

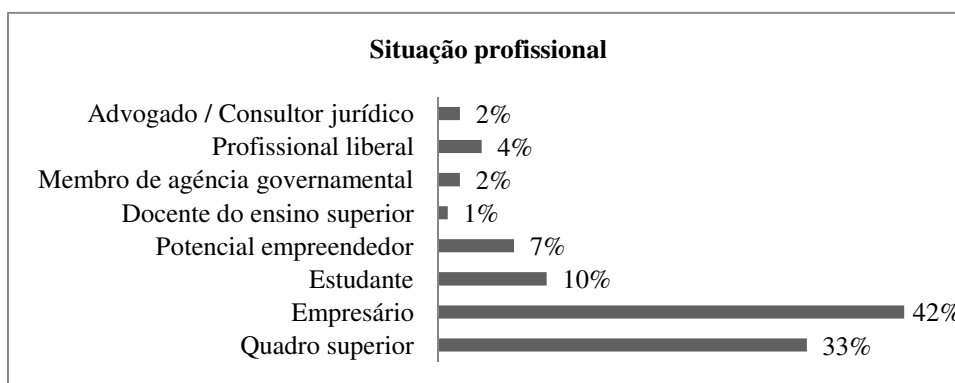


Gráfico 3: Situação profissional dos participantes.

Relativamente à situação profissional (ver gráfico 3), destacam-se: a) 42% de Empresários, sendo que um dos objectivos deste inquérito era obter uma percentagem de respondentes empresários, uma vez que estes são os responsáveis pelas empresas e definição da cultura empresarial da mesma; b) 33% responderam como quadros

superiores, contribuindo com a sua opinião experiente; e seguidamente c) 10% de estudantes, estes que serão os futuros quadros superiores das empresas deste país e d) 7% de potenciais empreendedores, que formaram as empresas do futuro e a opinião dos quais é importante analisar. Por fim convém notar que também participaram profissionais liberais, docentes do ensino superior, advogados e membros de agências governamentais, mas com percentagens mais modestas.

Como referido anteriormente, o inquérito foi distribuído sob o formato electrónico e em papel, por várias associações de indústria, empresariais ou câmaras de comércio (21,9%), parques tecnológicos (33,3%), universidades (14,9%), contactos pessoais (23,7%) e associações sem-fins lucrativos de fomento do empreendedorismo e internacionalização (6,2%). A descrição completa das entidades e as respectivas distribuições encontram-se no gráfico 6 do anexo C.

### Caracterização das empresas:

Esta investigação teve como um dos objectivos a comparação da situação em pequenas e médias empresas, que corresponderam aproximadamente a 90% da amostra, e o caso particular das start-up's, empresas recém-criadas (1 a 2 anos), que corresponderam a 33%.

Da observação do gráfico 4, repara-se que existe uma dispersão na amostra relativamente à idade das empresas, com valor mais elevado de start-up's (33%), 15% para empresas de "3 a 5 anos" e 27% e 24% para empresas com "6 a 15 anos" e ">15 anos", respectivamente. Note-se que houve a participação com empresas com >50 anos e algumas centenárias.

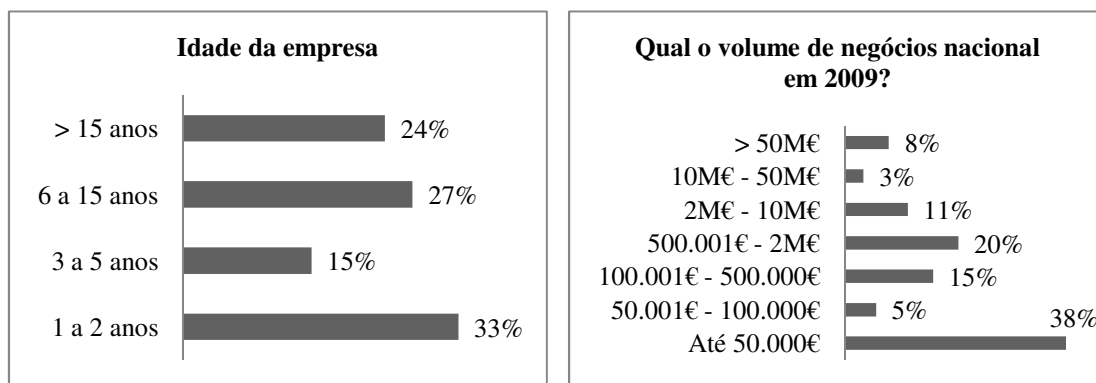


Gráfico 4: Distribuição da idade das empresas participantes. Gráfico 5: Volume de negócios nacional.

Relativamente ao volume de negócios nacional (gráfico 5) em 2009, foram identificadas 8-11% de grandes empresas (V.N. >50M€ e até 250 colaboradores), sendo todas as outras enquadradas na designação europeia de PME. Existem dois valores que se destacam, 38% na categoria inferior de V.N. até 50.000€ e na categoria de V.N. de 500.001€ - 2M€, com 20%. Para poder inferir qual a experiência internacional das empresas, foi perguntado qual a percentagem do volume de negócios que foi internacional (gráfico 6). As respostas variaram, ainda que o maior valor de 46% das empresas não exporta, seguindo-se 22% das empresas que o fazem de forma residual (1-

4%). Um total acumulado de 32% tem percentagens significativas (5-99%) de exportação, sendo que 14% tem uma percentagem extremamente relevante de 50-99%.

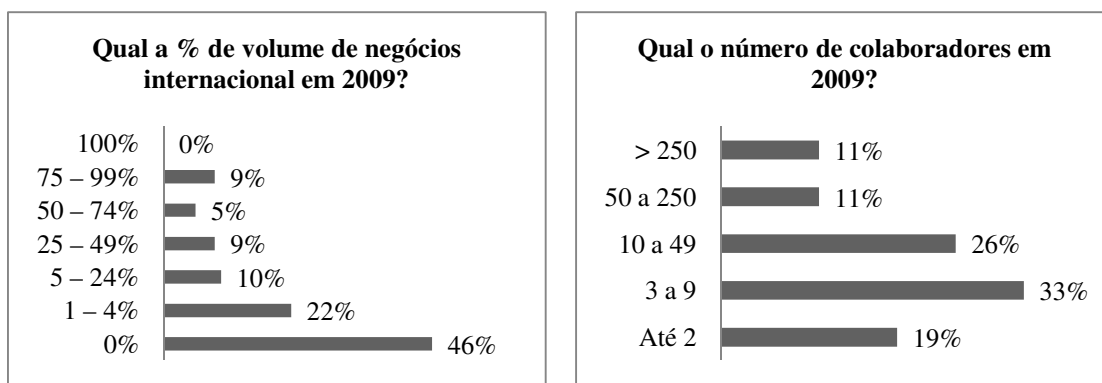


Gráfico 6: Volume de negócios internacional. Gráfico 7: Número de colaboradores.

O capital humano das empresas foi medido no número de colaboradores (gráfico 7). Os dados apontam para uma grande variabilidade, já que exactamente 52% da amostra possui entre 1 e 9 colaboradores e 37% entre 10 a 250 colaboradores, sendo que 11% tem mais que 250 colaboradores.

No tópico das diferenças culturais no ambiente intra-empresarial, uma principal fonte de multiculturalidade, prende-se com colaboradores não Portugueses (gráfico 12 anexo C). 62% das empresas apenas possuem colaboradores Portugueses. Dos que possuem colaboradores não-Portugueses 15% têm entre [2-15] e 5% mais que 15. O passo seguinte foi compreender como são integrados estes colaboradores (gráfico 13 anexo C), os quais podem sofrer dificuldades de adaptação ou integração cultural. Surpreendentemente 86% das empresas refere que não existe um tratamento diferenciado de qualquer outro colaborador, o que pode significar que não existe atenção para este assunto por parte dos responsáveis empresariais.

### Cultura empresarial:

Uma das primeiras questões prendeu-se com a definição da cultura empresarial. Assumiu-se que a cultura empresarial estaria definida sob a forma de um código de ética, o qual poderia assumir várias formas como vamos verificar a seguir. Relativamente à existência de um código de ética na empresa, uma maioria de 55,3% dos inquiridos responderam que não e a composição dos códigos de ética foram as seguintes (pré-definidas no inquérito):

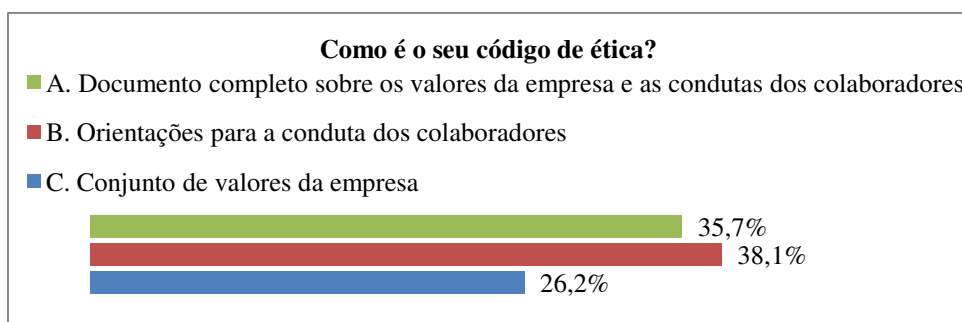


Gráfico 8: Modelo de código de ética presente nas empresas.

### Internacionalização:

Foi especificamente pedido aos participantes para objectivar a internacionalização da empresa (gráfico 16 anexo C). Apenas 10% das empresas não consideram este objectivo, havendo um grande interesse de 25% em realizar a curto prazo, 18% a médio prazo e 13% a longo prazo. No total acumulado 90% das empresas, que ainda não se internacionalizaram, pretendem fazê-lo. 39% das empresas já é internacional.

### Negociação:

De todos os participantes, houve uma dispersão muito clara nas suas experiências em negociação nacionais. Como se pode verificar pelo gráfico 9, 22% nunca negociou em contexto profissional. E uma percentagem combinada de 31% (1-9 negociações) possuía uma experiência muito limitada em negociação. Restam 48% com experiência significativa (> 10 negociações).

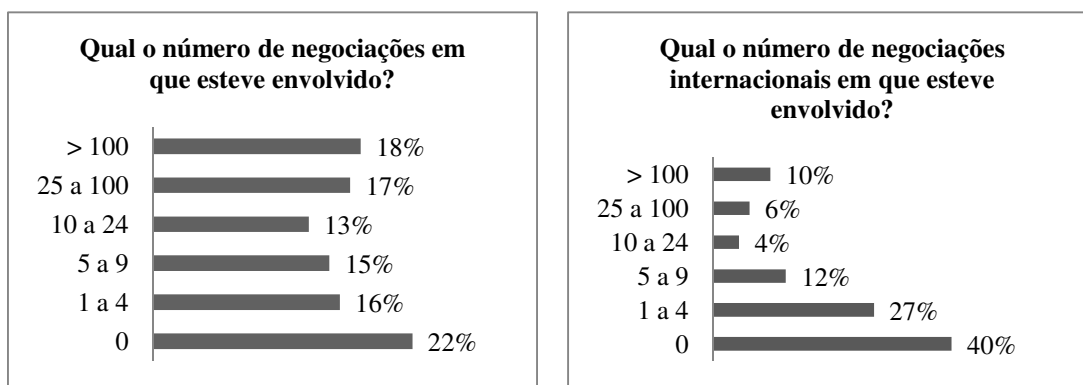


Gráfico 9: Experiência negocial. Gráfico 10: Experiência em negociação internacional.

Dos todos os participantes, foi importante quantificar a sua experiência internacional (gráfico 10), sendo que um total de 40% não a possuía e 39% (1-9 negociações) possuía experiência reduzida. 4% possuía alguma experiência e 13% (25 a >100 negociações) detinha uma grande experiência – as respostas destes mais tarde serão analisadas com maior pormenor. O papel mais frequente a ocupar (gráfico 34) foi o de líder do grupo negocial (33%) e de membro da equipa negocial (43%). Apenas uma percentagem reduzida (4%) foi espectador e 18% dos casos foram o único representante de uma das partes negocial (sendo o único responsável pela condução das negociações).

Como vemos no gráfico 11 os perfis negociais dos participantes foram bastante diferentes e portanto, foi importante perceber quais as situações de multiculturalidade que se depararam ao longo da experiência negocial.

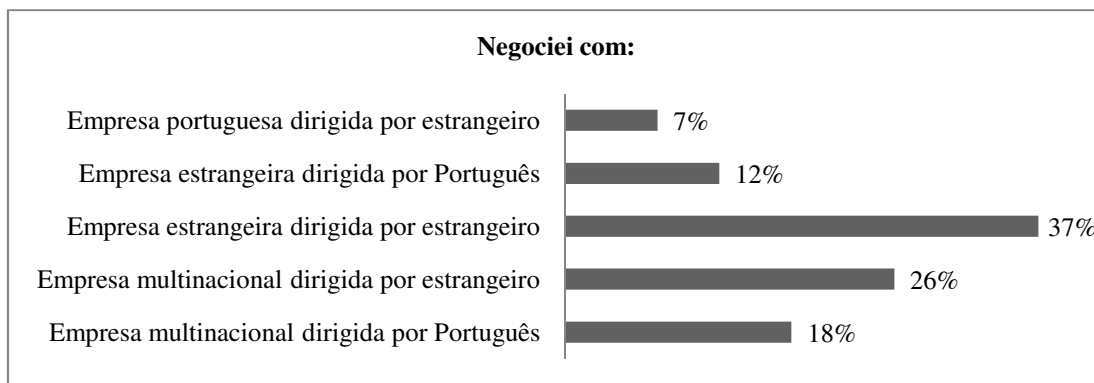


Gráfico 11: Situações negociais.

Por fim perguntou-se a todos os participantes se na empresa onde trabalha existe um método organizado para as negociações (gráfico 21 anexo C) – 57% responderam que sim. Esta resposta é congruente (embora com percentagens diferentes) com os resultados de uma pergunta de teste (gráfico 22 anexo C) mais no fim do inquérito, em que 53,5% admitem que a negociação não segue um modelo pré-estabelecido, estando portanto ao critério dos negociadores.

Foi analisado até que ponto poderão os interesses dos negociadores sobreporem-se aos interesses das organizações (gráfico 23 anexo C). Uma esmagadora maioria de 86,9% discorda com a afirmação, mantendo-se leal à sua organização.

**Influência dos valores culturais na negociação:**



Gráfico 12: Influência dos valores culturais na negociação. Gráfico 13: Influência dos valores culturais na negociação entre indivíduos de países diferentes.

A todos os participantes foi inquirida a opinião acerca da influência dos valores culturais na negociação, entre indivíduos do mesmo país e entre indivíduos de países diferentes, independentemente da sua situação profissional e experiência em negociação. Entre indivíduos do próprio país (gráfico 12), os resultados apontam para uma influência significativa dos valores culturais na negociação, com 50,9% dos inquiridos a responder que esta influência é muito importante e 38,6% a dizerem que influenciam pouco. Apenas 10,5% não reconhece qualquer influência. Em negociações entre indivíduos de países diferentes (gráfico 13) ainda há uma maior confiança na resposta que os valores culturais influenciam as negociações, sendo que 73,7% dos inquiridos segue esta tendência. 17,5% admitem que existe uma influência reduzida e

apenas uma minoria de 8,8% consideram irrelevante a influência dos valores culturais. Ou seja, os resultados claramente indicam uma influência dos valores culturais em todas as negociações, sendo no entanto esta mais significativa entre indivíduos de países diferentes.

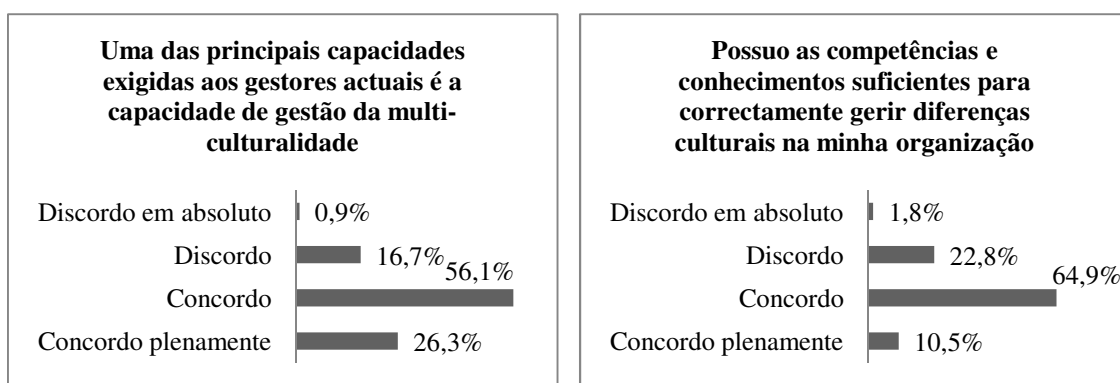


Gráfico 14: Gestão da multiculturalidade. Gráfico 15: Competência cultural.

Tentou-se compreender se a capacidade de gestão da multi-culturalidade seria uma das principais competências dos gestores actuais (gráfico 14). Uma maioria explícita de 82,4% concorda com esta afirmação e apenas 17,6% discorda. Este último valor pode estar ligado ou ao facto de acharem que as diferenças culturais não influenciam as negociações nem a realidade empresarial ou então porque acham que simplesmente não é uma capacidade *core* do gestor. No seguimento deste tema foi importante perceber se os respondentes se achavam capazes (competências e conhecimentos) de correctamente gerir diferenças culturais nas organizações onde pertencem (gráfico 15). 75,4% confirmam as suas capacidades, enquanto 24,6% admitem que não se sentem capazes.

Ainda relativamente aos valores culturais, tentou-se perceber se na opinião dos participantes estes se encontravam limitados pelas fronteiras geográficas dos países (gráfico 26 anexo C). 68,5% concorda que os valores culturais não se encontram limitados pelas fronteiras geográficas dos países. Procurou-se ainda saber até que ponto, valores de resultados se poderiam sobrepor aos valores pessoais ou da organização (gráfico 27 anexo C). As respostas foram claras com 73,7% a responder que não se podem transaccionar este tipo de valores por resultados. Contudo uma percentagem de 26,3% polemicamente responde que sim, trocava valores pessoais ou da organização por resultados.

### Liderança no séc. XXI e Gestão:

Na sequência dos estudos de Trompenaars surge à melhor definição de líder para o séc. XXI, sendo que se apresentaram aos participantes cinco hipóteses de resposta:

- 1) Bom líder dá atenção ao alinhamento das acções com os objectivos, de forma a que os objectivos, tarefas, resultados estejam de acordo com a melhoria dos processos;
- 2) Bom líder é o que consegue que as coisas sejam feitas. Estabelece objectivos, dão informação e medem resultados e dão liberdade às pessoas para fazerem as suas tarefas nesse contexto;

- 3) Bom líder é aquele que de uma forma continuada ajuda os seus colaboradores a resolver a variedade dos problemas que encontram (Função paternal e não professoral);
- 4) Bom líder desempenha uma função intermédia entre professor e treinador pessoal (eficácia dependente do balanceamento entre estas 2 funções);
- 5) Bom líder é o que consegue que as coisas sejam feitas. Estabelece objectivos, dá informação e mede os resultados de modo a que todos os colaboradores estejam integrados na “direcção correcta”.

Os resultados foram: 44% para a hipótese (2) logo seguida de 39% para a (5) e três resultados muito próximos: 8% para a (1), 6% para a (4) e 4% para a (3).

A definição de tipo de gestor com que mais se identificaram os participantes foi “uma pessoa respeitada pelos outros e que permanentemente se preocupa com o bem-estar das outras pessoas” com 57% das respostas. Ficando todas as outras no intervalo entre 13% e 16%.

### Orientação temporal:

Relativamente à orientação temporal, foi analisada por dois grupos de questões, o primeiro diagnosticou a orientação ao Passado, Presente, Futuro ou ambos os últimos e o segundo grupo de questões distinguiu o Presente do Futuro. Para todas as perguntas foram analisados os resultados médios, para ser mais fácil a compreensão, já que para as três orientações foram feitas várias perguntas com a mesma finalidade.

Como se pode ver nos gráficos 34 e 35 (ambos no anexo C), existem quatro hipóteses de resposta no primeiro “Presente”, “Futuro”, “Ambos” ou “Nenhum”, sendo que este último refere-se à orientação ao Passado. 25,6% apresentaram orientação ao Passado, 6% orientação ao Futuro e 12,6% ao Presente. Uma maioria de 55,8% identificam-se com uma orientação mista – Presente/Futuro, a qual foi separada através de um segundo grupo de questões. Destes chegou-se à conclusão que uma maioria de 60,7% tem orientação ao Futuro e 39,3% ao Passado.

### 4.3. Entrevistas

Apenas uma das entrevistas ocorreu por telefone, devido à impossibilidade de deslocação, sendo que as outras três se realizaram nas instalações das respectivas empresas. A participação dos entrevistados foi fácil e a sua postura foi interessada. Os perfis apresentados foram os seguintes (tabela 3):

Caracterização do Entrevistado	ENT01	ENT02	ENT03	ENT04
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino
Idade	26 – 35	26 – 35	>40	>40
Profissão	Empresário	Quadro superior	Empresário	Empresária
Zona	Norte	Norte	Norte	Norte
Experiência em Negociação	Baixa	Alta	Muito Alta	Muito Alta

Experiência Internacional		China Alemanha	Angola E.U.A.	Argélia E.U.A. Holanda Anglo-Sax.	França Chile AméricaSul Japão Rússia
Influência dos valores culturais	Mesmo país	Muita	Muito	Muito	Muito
	Países diferentes	Muita	Muito	Não influenciam	Muito
Caracterização da empresa					
Área de negócio		Produtos compósitos	Engenharia civil	AVAC	Software
Idade empresa		1 a 2 anos	>15 anos	3 – 5 anos	6 – 15 anos
Nº colaboradores		3 – 9	>250	Até 2	10 – 49

Tabela 3: Caracterização dos entrevistados e das respectivas empresas.

As respostas não serão apresentadas individualmente para cada entrevistado relativamente a cada pergunta, mas sim tratadas como um conjunto para cada tema abordado na entrevista, contudo serão feitas referências aos respondentes.

### Tema I. Negociação (Geral) (Perguntas 2 – 4)

(2) Na sua experiência de negociação, quais os principais entraves/dificuldades para chegar a um acordo?	
(G1) Preço, modo de pagamento, condições de entrega (...)?	(G2) Diferenças de postura, maneira de negociar, ideais e valores ou até na própria personalidade da pessoa que está a lidar?

Tabela 4: Principais dificuldades para chegar a um acordo numa negociação.

**ENT01:** Principalmente da percepção dos clientes, ao nível do negócio, nomeadamente do processo de personalização do serviço (do esforço necessário para produzir soluções à medida e acompanhamento do projecto), embora refira que os factores do grupo (2) sejam bastante comuns.

**ENT02:** Neste caso prendem-se maioritariamente com o *budget* e orientações a nível de condições e preços que são impostos pela empresa – factores do grupo (1), devido ao tipo de negócio que conduzem (construção civil).

**ENT03:** Na sua área de negócio claramente as principais dificuldades devem-se a factores do grupo (1) – mas admite que entre culturas muito diferentes estes factores (1) não sejam os mais importantes. Contudo, na experiência dele não foram os mais relevantes.

**ENT04:** Os factores principais prendem-se com o primeiro grupo. No geral entre países encontra diferenças significativas ao nível do tempo de decisão. Também refere que existem mercados específicos onde os factores culturais e comportamentais são os mais importantes.

**Tema II. Interação entre empresas (Nacionais) (Perguntas 5 – 7)**

**ENT01:** (5) Uma forte gestão emocional, que implica manter a calma e ter uma grande adaptabilidade à situação e ao cliente. (6) Sim, tendo sempre por base a tal capacidade de adaptação. É sempre importante considerar a importância do acordo em questão, já que a maleabilidade é pensada sempre tendo em conta os possíveis ganhos e perdas. (7) Existem situações em que é muito importante uma eficaz gestão emocional, mas perder o cliente não seria uma hipótese a ponderar.

**ENT02:** (5) Em todos os três países existem realidades muito diferentes – Portugal, Angola e E.U.A., tentando adaptar-se sempre à outra parte o mais possível. (6) Sim é possível chegar a um acordo, com muita maleabilidade e capacidade de adaptação à realidade local dos parceiros negociais (o exemplo dos E.U.A.). (7) Às vezes existem situações limite que existem diferenças quer a nível cultural, quer a nível de condições do negócio que são irreconciliáveis.

**Tema III. Negociação internacional (Perguntas 8 – 12)**

**ENT01:** (8) Nenhuma, excepto algumas trocas de correio electrónico. (9) A nível nacional o grupo negocial é sempre constituído pelos dois sócios. (10) Apenas trocas de correio electrónico com China, Inglaterra, Alemanha. (11) As diferenças culturais nunca foram entrave. (12) Estuda o cliente: o que já fez profissionalmente (Por exemplo nas redes sociais), procura do currículo → Faz o perfil do cliente. De resto acredita em decidir no momento → De acordo com o que constata da interação inicial com os clientes, confirma ou desmente o perfil que tinha traçado anteriormente.

**ENT02:** (8) Elevada. Trabalhou em Angola e nos E.U.A., como consultor/gestor de obras, requerendo negociação a todos os níveis, desde negociação dos contratos a subcontratação de empresas para realizar a obra. (9) Membro da equipa negocial e representante único de uma das partes. (11) Completamente, diferenças enormes (ver tabela 5).

Angola	Negociações muito rápidas e com algum facilitismo nas condições (objectivo primordial dos Angolanos é fechar negócios)
	Desrespeito pelos prazos de entrega de obras (muitos atrasos)
	Trabalho é realizado mais devagar
	Aversão a assinar contratos e quando fazem não prestam muita atenção ao mesmo
Portugal	Contratos pouco explorados – relação de confiança
	Algum facilitismo no cumprimento dos prazos
E.U.A	Contratos longos, rígidos e com a participação de vários advogados
	Negócios rápidos
	Exaustividade na explicitação de todos os pormenores do negócio e de tudo que o envolve (orçamentos, deslocações, cláusulas de incumprimento)

Tabela 5: Países com quem o entrevistado 02 já negociou: Portugal, E.U.A. e Angola.

(12) Não houve muito esse cuidado, principalmente haviam algumas condições a serem cumpridas a nível do orçamento e o resto fica ao critério.

**ENT03:** (8) Uma carreira integrada na construção civil, negociou com E.U.A., Reino Unido, Holanda, Gibraltar. (9) Membro da equipa negocial. (11) Sim, atitudes e maneiras de agir muito diferentes (ver tabela 6).

Gibraltar	Honestidade e justiça nas relações comerciais
E.U.A.	Contratos rígidos
	Muita atenção aos prazos e metas a cumprir

Tabela 6: Países com quem o entrevistado 03 já negociou: E.U.A. e Gibraltar.

**ENT04:** (8) Muito elevada, Negociou com vários países da América latina (Brasil, Chile, Argentina), E.U.A., Japão, França, Rússia. (9) Representante de uma das partes, Líder da equipa negocial, Membro da equipa negocial (11) Existem muitas diferentes, nuns mercados maiores que noutros (ver tabela 7).

França	Notou barreira linguística – Falar só Francês
Japão	Valorizam muito a relação entre as pessoas
	Há o hábito cultural da troca de presentes no início de negociações e encontros
	A troca dos cartões-de-visita tem um ritual próprio e é atribuído um grande valor aos mesmos
Rússia	As comissões nos negócios é algo cultural
E.U.A.	Negócios rápidos
	Contratos rígidos
	Não há grande discussão ao nível dos preços

Tabela 7: Países com quem o entrevistado 04 já negociou: França, Japão, E.U.A. e Rússia.

(12) Principalmente tentar saber quem é o decisor, adaptar os comportamentos a outra parte e muito importante tentar perceber o que o cliente realmente quer.

#### **Tema IV. Importância dos valores culturais** (Perguntas 14 – 16)

**ENT01:** (14) Sim, mas mediante preparação sempre. Esta confiança de preparação refere-se principalmente a casos pontuais e onde a importância do negócio seja diminuta. Em negociações com clientes críticos, não apresenta segurança para dizer que se sente preparado. Contudo, não pensa recorrer a consultoria ou apoio externo. (15) Existem, mas não sentiu que na sua experiência tenham sido um factor influenciador. (16) Fundamental.

**ENT02:** (14) Agora sente-se apto. Quando foi para os E.U.A. ou Angola não. Toda a aprendizagem surge da experiência que teve à base de tentativa e erro, o que custou recursos monetários (processos legais que advieram foram extremamente caros e frequentes) e tempo, algo que poderia ter sido evitado (o entrevistado considera que uma consultoria cultural teria sido muito valiosa). A única preparação que foi fornecida pela empresa foi uma pequena palestra acerca dos hábitos, costumes e história dos E.U.A., palestra essa que não tinha uma orientação empresarial mas sim ao quotidiano das pessoas. Houve também apoio cultural prestado por parte dos advogados, quando começaram a surgir alguns problemas legais. (15) Muito importante, principalmente

entre países diferentes. (16) Fundamental (a 100%) na negociação e no mundo empresarial.

**ENT03:** (14) Sim, concordo. (15) Acho muito importantes, especialmente dentro de Portugal, onde na opinião do entrevistado existem grandes diferenças relativamente à sua maneira de pensar e agir. Considera-se mais próximo em termos de valores e maneira de fazer negócios com Gibraltar, Holanda e Inglaterra do que com Portugal, daí na sua experiência negocial achar que os valores culturais entre países não são influenciadores.

#### **Tema V. Cultura empresarial** (Perguntas 17 – 21)

**ENT01:** (18) O comportamento e postura com os clientes estão estandardizados mas não existe nenhum código por escrito, é transmitido oralmente e alguns aspectos são implícitos. Apenas alguns acordos de conduta de confidencialidade estão escritos e assinados sobre a forma de contratos. (19) Sim, atitudes completamente diferentes. (20) Podem ser, mas há alguma tolerância por parte dos sócios em relação aos funcionários. Os conflitos resultam de divergências a partir das diferenças de atitudes e comportamentos. Geralmente existe imposição dos valores dos sócios sobre o dos colaboradores – e a frequência desta imposição aumenta conforme a importância da situação. Exemplo que quando existem prazos a cumprir com clientes e o perfeccionismo dos funcionários pode levar a atrasos na entrega existe uma imposição da obrigatoriedade de cumprir o prazo por parte dos sócios.

**ENT02:** (17) É importante para estabelecer regras e condutas aos funcionários. (18) Não existe definido, o C.E.O. apenas passou oralmente e informalmente algumas regras e condutas a seguirem aquando da saída para Angola e para os E.U.A., deixando o resto ao critério dos funcionários/deslocados. O próprio C.E.O. não estava preparado para a situação. (19) Há muitas diferenças, mas os comportamentos são ditados por ele e os funcionários têm que cumprir, independentemente de serem dessa opinião ou não. (20) Às vezes podem criar conflitos, mas não são relevantes. (21) Sim, alguns (nomeadamente Ucrrianos). Não há diferenças na integração, é tudo feito e tratado da mesma maneira. Apenas é salvaguardado uma maior atenção ao nível linguístico pois o funcionário não compreende tão bem.

#### **Tema VI. Resolução de conflito** (Perguntas 22 e 23)

**ENT02:** (22) Realmente existem alguns conflitos não declarados – na experiência dele alguns Americanos tinham cuidados por virem de um país o qual não conhecem (Portugal). Esta atitude poderia inviabilizar alguns negócios, mas foi constatado que não seria nenhum tipo de discriminação mas algo cultural e próprio dos Americanos e que foi assim assimilado como traço cultural e portanto passou a ser ignorado, não contribuindo para a perda de nenhum negócio devido a este factor.

## CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1. Posicionamento cultural da amostra – 7 Dimensões culturais

Com o objectivo de compreender o comportamentos das pessoas a nível dos valores culturais – identificar tendências – foi utilizado o tema da negociação, por três razões principais:

- i. Este pressupõe a interacção de pelo menos duas partes e portanto é um bom exemplo para medir diferenças culturais, as quais apenas se manifestam na comunicação;
- ii. Simultaneamente permite avaliar diferenças culturais e perceber a influência dos valores culturais na negociação;
- iii. As negociações pautam a realidade empresarial pois acontecem permanentemente na vida profissional sempre que duas pessoas interagem.

Na análise desse objectivo foram utilizadas as 7 dimensões culturais de Trompenaars, as quais serviram como instrumento de medida e comparação das diferenças culturais entre os diferentes indivíduos que integraram a amostra do estudo, de modo a poder-se perceber se existem tendências agregadoras ou diferenças significativas.

O posicionamento nas 7 dimensões culturais mostra seis factos principais:

#### **I. Existência de dimensões, onde um dos valores culturais é claramente dominante sobre o seu oposto.**

Tal como descrito na literatura (ver capítulo II) existem tendências agregadoras de pessoas a nível nacional – uma população de um país partilha valores e por consequência comportamentos. Os resultados obtidos com o inquérito confirmam esta situação – na amostra existe uma aproximação das pessoas relativamente a um valor cultural maioritário. Isto acontece em 5 das 7 dimensões – Particularismo, Colectivismo, Emocional, Resultados e Assíncrono.

Esta agregação de pessoas reflecte-se em maiorias (ver gráficos 16 e 17), de preferência de um valor cultural sobre o seu valor oposto. Destas podemos verificar a existência de dois tipos; as maiorias consideradas de primeira linha, com percentagens compreendidas no intervalo [65-80%] e as maiorias de segunda linha, com percentagens entre [60-65%]. Na primeira incluem-se Resultados (80%), Colectivismo (77%), Particularismo (69%) e Assíncrono (68%). A de segunda linha é constituída pelo Emocional (63%). Todos os resultados para as 7 dimensões culturais podem ser consultados no anexo C.

Então, considerando o facto que a nível nacional existem valores culturais que são partilhados pela população e, que estes agregam percentagens diferentes da população. Podemos afirmar que as maiorias de primeira linha, são mais importantes para diagnosticar o perfil cultural de um país (amostra) do que as maiorias de segunda linha. Isto porque quanto maior a percentagem de indivíduos que apresentam uma preferência por um valor cultural, mais representativo dessa população esse valor será e maior será a probabilidade de um individuo encontrar alguém que partilhe a mesma preferência cultural.

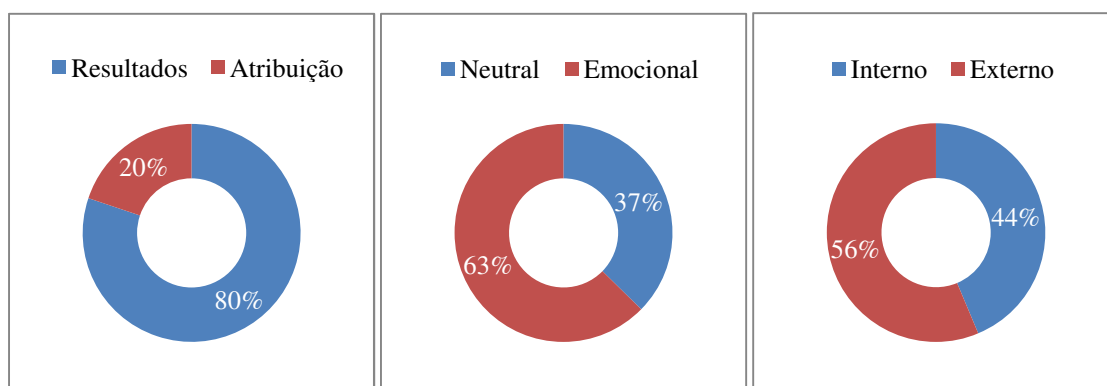


Gráfico 16: Resultados da dimensão Resultados/Atribuição (Resultados representa uma maioria de 1ª linha), Gráfico 17: Resultados da dimensão Neutral/Emocional (Emocional é uma maioria de 2ª linha) Gráfico 18: Resultados da dimensão Específico/Difuso (Dimensão com valores equitativos).

É importante compreender que grupos diferentes têm identidades culturais diferentes, pois todas as variáveis se alteram: os valores culturais alteram-se, os comportamentos modificam-se e os artefactos culturais são distintos.

**II. Existência de dimensões onde a distribuição dos dois valores culturais opostos, se aproxima dos 50%.**

Uma segunda categoria de dimensões surgiu da análise dos resultados. Constatou-se que em duas dimensões, Específico/Difuso (gráfico 20) e Interno/Externo (gráfico 18), existe uma distribuição quase equitativa das preferências pelos dois valores opostos que constituem cada dimensão. Estas foram respectivamente 53%-47% e 44%-56%. São nestas dimensões onde existe maior variabilidade, sendo portanto as menos características da população em análise e por consequência também as menos importantes para o seu diagnóstico.

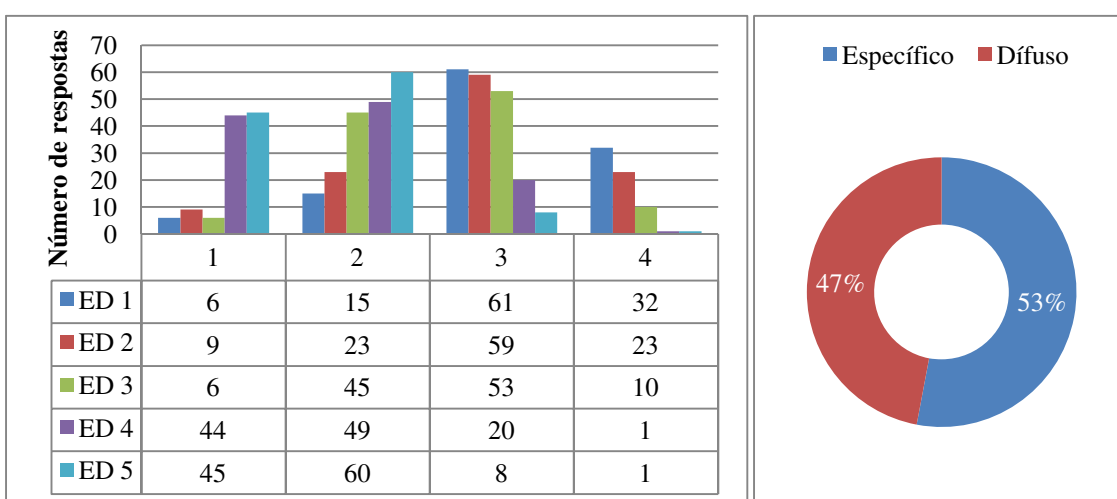


Gráfico 19: Resultados para as perguntas [IC1-IC5]. Gráfico 20: Resultados percentuais para a dimensão Específico/Difuso. Esta é uma das dimensões onde a distribuição de frequências pelos dois valores culturais é considerada equitativa.

Observe-se que as frequências das respostas em 1+2 é praticamente igual à soma das respostas em 3+4. Como tal esta é uma das dimensões com maior variabilidade (gráfico 19).

### III. Existência de variabilidade cultural dentro do mesmo país (variabilidade intra-uniformidade).

Como se pode reparar nas frequências dos diferentes valores culturais na população (ver gráficos no anexo C), todas as maiorias se situam num intervalo de valores entre [63%-80%] e as frequências dos valores culturais das dimensões equitativas situa-se entre [53%-56%].

Se repararmos na tabela 8 verificamos que a média das maiorias de primeira linha se situa nos 74%, de segunda linha nos 63%, nas distribuições equitativas a média situa-se nos 55%.

	Média
Maioria de primeira linha	74%
Maiorias de segunda linha	63%
Equitativos	55%
Valor médio total	67%

Tabela 8: Frequências médias dos valores culturais maioritários.

Contudo, o valor médio de todas as dimensões situa-se nos 67%, ou seja, enquadra-se numa maioria de primeira linha. Poderíamos à primeira vista concluir que as diferenças culturais dentro do mesmo país (ou pelo menos dentro da população da amostra) não são muito relevantes pois existe uma tendência marcada para certos valores culturais e esta tendência é partilhada por uma maioria de 67% da população. Contudo se decomposermos esta percentagem, vemos que 67 em cada 100 pessoas partilham o mesmo posicionamento relativamente às dimensões culturais, o que deixa (teoricamente) 33 pessoas que partilham os mesmo valores, os quais são opostos as restantes 67 pessoas. Isto significa que dentro desta amostra e provavelmente dentro do país existe uma variabilidade significativa ao nível dos valores culturais.

Esta análise vem de acordo com as respostas dadas no inquérito referentes à questão sobre valores culturais e negociações dentro do mesmo país onde 89,5% dos inquiridos responderam que existe influência dos valores culturais nas negociações dentro do mesmo país.

Podemos afirmar que os valores culturais influenciam as interacções entre indivíduos do mesmo país, seja na vida quotidiana, seja no mundo empresarial. Num dos objectivos deste estudo quer-se perceber se no mundo empresarial estes são relevantes e a resposta é que são em todas as situações em que existe uma interacção entre duas pessoas, podendo acontecer uma de duas situações:

- i. As duas partes partilham valores culturais semelhantes, havendo uma influência positiva de aproximação das pessoas;
- ii. As duas partes identificam-se com valores culturais opostos, havendo uma tensão causada pela influência (disruptiva) dos valores culturais, sendo necessário um esforço adicional para a reconciliação de valores opostos.

**IV. Distribuição uniforme (dentro de um pequeno intervalo) das frequências nas diferentes perguntas em cada dimensão.**

Para cada dimensão o diagnóstico foi feito através de cinco perguntas especialmente criadas para o efeito (em número ímpar de modo a não haver um empate entre os dois valores que constituem uma dimensão). O que se constatou foi que as frequências de resposta, ou seja, as percentagens de respostas da hipótese 1, 2, 3 e 4, mantiveram-se aproximadas em todas as cinco perguntas de cada respectiva dimensão. Reparemos no exemplo da dimensão Universalismo/Particularismo (gráfico 21, 22 e 23) onde todas as perguntas (UP1 – UP5) têm frequências semelhantes pelas 4 hipóteses de resposta – este gráfico é um mapa geral das respostas e podemos verificar que existe mesmo uma tendência de comportamento semelhante por todas as perguntas.

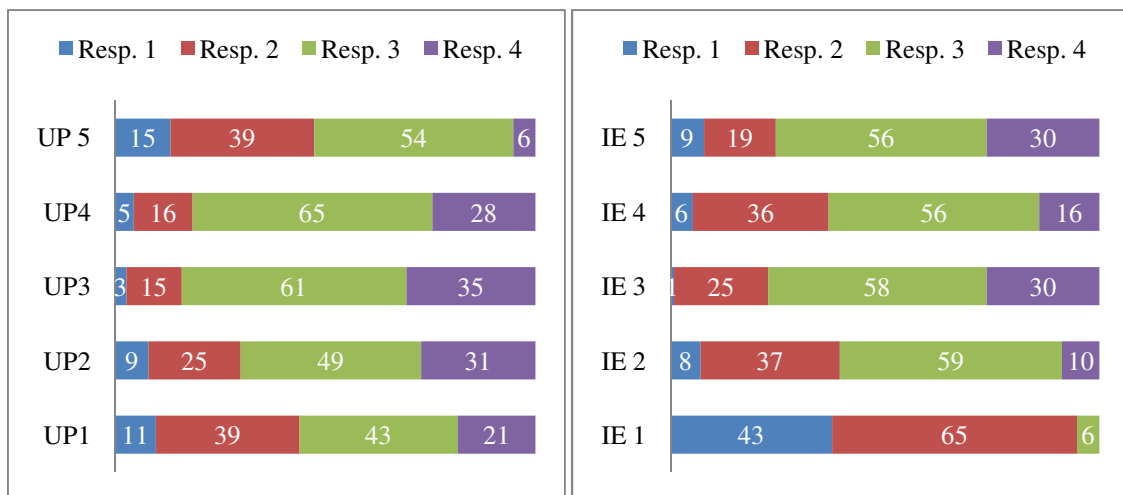
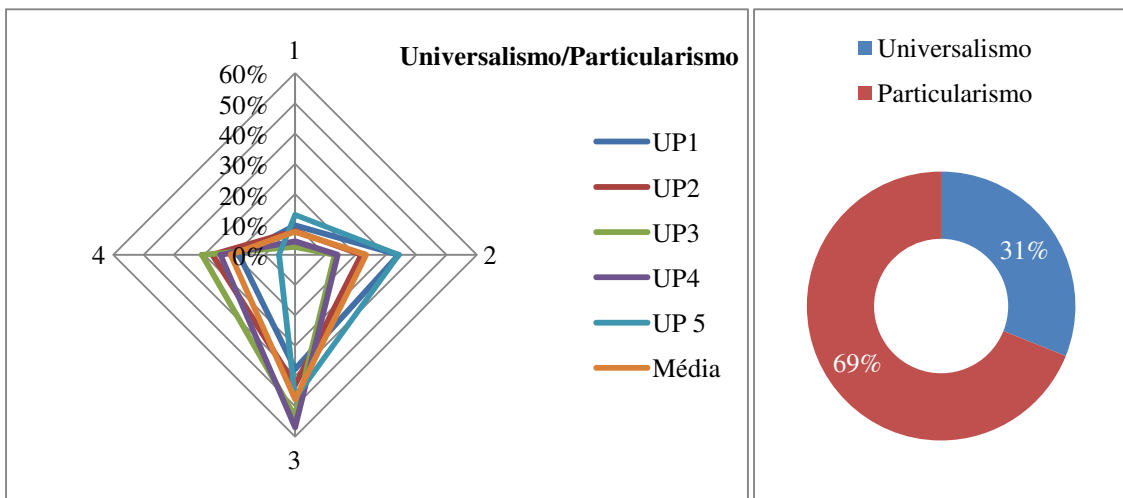


Gráfico 21, 22 e 23: Resultados para a dimensão Universalismo/Particularismo. Pode-se verificar a distribuição uniforme das frequências nas diferentes perguntas. Gráfico 24: Frequências para a dimensão Interno/Externo (equitativa).

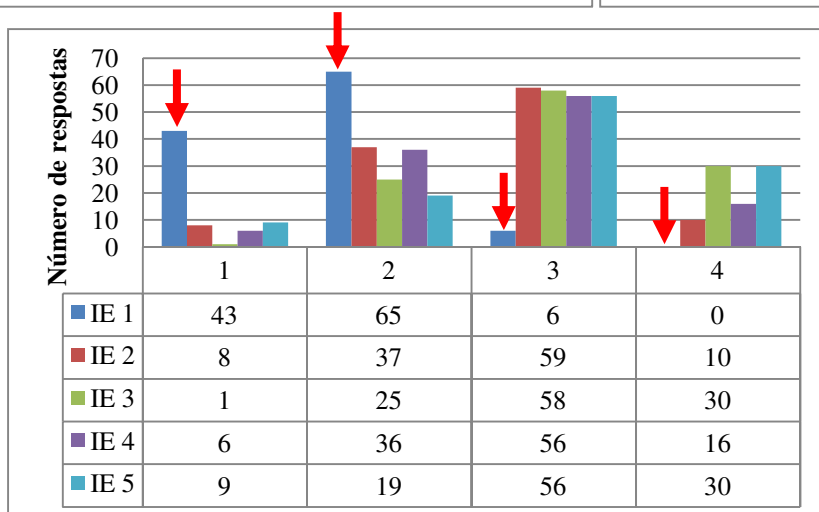
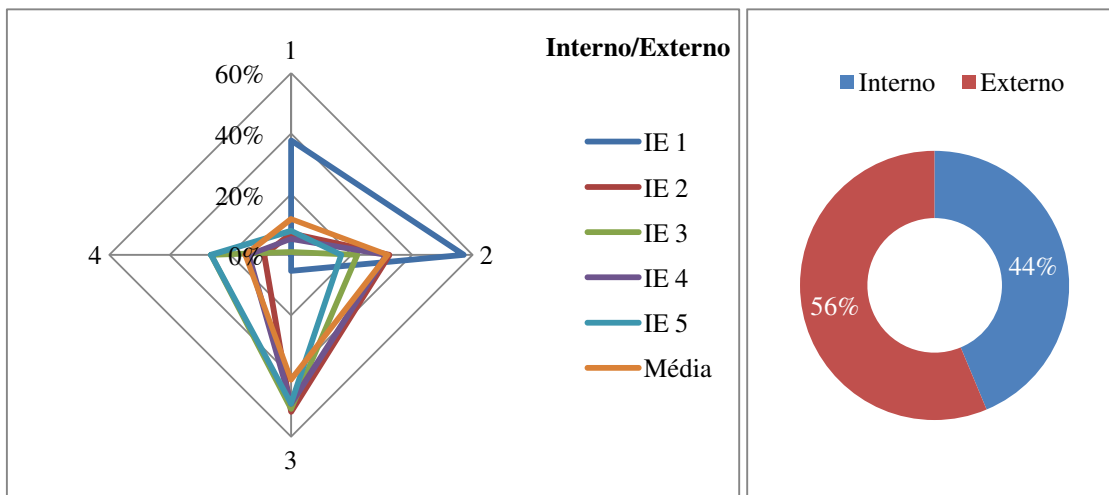
Isto sugere que as pessoas da amostra têm uma identidade cultural definida e que apresentam um posicionamento maioritariamente constante ao longo das perguntas desta dimensão, sendo congruentes.

Contudo se analisarmos o gráfico 23 e 24 verificamos que os valores constantes são-no dentro de uma pequena variabilidade (dentro das maiorias e dentro das dimensões

equitativas), ou seja, como as perguntas foram criadas de forma a surgirem como dilemas para os participantes, estes acabam por apresentar alguma variabilidade, já que numa situação uma boa solução para um dilema pode ser um valor e noutra situação de dilema pode ser o valor oposto – situações diferentes pontualmente podem requerer soluções diferentes. Mas é importante perceber que o comportamento na generalidade é um comportamento relativamente constante para todas as perguntas de uma dimensão.

**V. Variabilidade pontual no comportamento normalmente constante de todos os indivíduos.**

No ponto anterior verificou-se que maioritariamente existe uma constância nas respostas, contudo, em algumas perguntas houve um desvio claro do comportamento de todos os participantes – é importante notar que ainda que este desvio extremo seja pontual (apenas uma das 5 questões), este fenómeno verificou-se em algumas dimensões (IE1, SA1, RA1, NE1). Analisemos o caso da dimensão Interno/Externo (gráficos 25, 26 e 27):



Gráficos 25, 26 e 27: Resultados para a dimensão Interno/Externo.

O que se verifica é que apesar da distribuição praticamente equitativa dos valores culturais, existe um comportamento relativamente constante para as perguntas SA2 a SA5, na pergunta SA1 houve um desvio enorme nas respostas. Isto pode dever-se ao facto de os respondentes estarem a fazer uma adaptação à pergunta já que quase todos

os desvios se deram (às vezes em exclusivo) na primeira pergunta de cada grupo. Devido a esta frequência distorcida em algumas perguntas decidiu-se analisar as diferenças entre os resultados actuais e se se considerasse que todas as primeiras perguntas teriam resultados desviados e portanto que não seriam considerados válidos.

Valor cultural Maioritário	5 Perguntas	4 Perguntas	Diferença	Resultados FT
Externo	56%	69%	+13%	53%
Assíncrono	68%	66%	-2%	Sem dados
Resultados	80%	88%	+8%	Sem dados
Específico	53%	62%	+9%	73%
Emocional	63%	55%	-8%	53%
Colectivismo	77%	81%	+4%	Sem dados
Particularismo	69%	72%	+3%	Sem dados

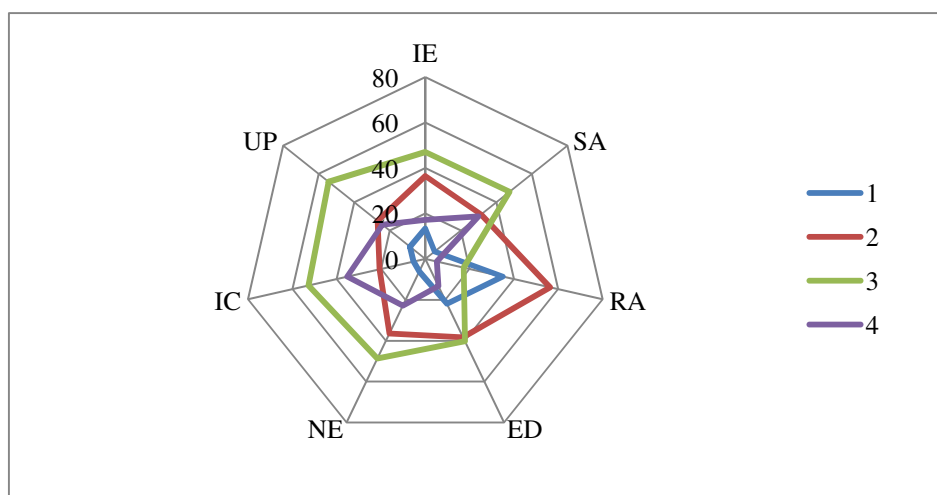
Tabela 9: Resultados obtidos com 4 e 5 perguntas comparados com os resultados de Fons Trompenaars (1997).

Note-se na tabela 9 que houve algumas diferenças importantes quando é retirada a primeira pergunta: Algumas maiorias reforçaram-se, a dimensão Neutral/Emocional tornou-se praticamente equitativa e a dimensão Interno/Externo tornou-se uma maioria de 1ª linha e Específico/Difuso tornou-se numa maioria de 2ª linha. Quando comparamos os resultados destas três últimas alterações, as mais significativas, com os valores possíveis de obter dos dados de Fons Trompenaars (1997) reparamos que estas alterações fazem sentido para Específico/Difuso e Neutral/Emocional, já que os valores se tornam mais próximos dos de Trompenaars, apenas Externo/Interno sofre um afastamento. Contudo, este tema terá de ser melhor analisado no futuro, talvez refazendo a ordem das perguntas de modo a poder comparar diferenças caso existam.

## VI. Posicionamento intermédio nos valores culturais e inexistência de diferenças significativas para cálculos com médias ponderadas.

### i. Posicionamento intermédio nos valores culturais

Como referido anteriormente todas as respostas foram escolhidas de um conjunto de valores [1, 2, 3, 4], contudo o que se verifica é que a maioria dos resultados se encontra nas hipóteses [2 e 3]. Consulte-se com maior detalhe o gráfico 28:



Média de todas as dimensões	
Respostas 1 e 4 (31%)	Respostas 2 e 3 (69%)

Gráfico 28: Distribuição das frequências médias das respostas para as 7 dimensões.

Tabela 10: Distribuição das frequências pelas respostas [1, 2, 3 e 4].

Maioria dos resultados situa-se nas opções de resposta [2 e 3], decrescendo muito significativamente para os extremos [1 e 4], ou seja, a maioria das pessoas situam-se no limite de um valor cultural e não nos extremos (tabela 10). O carácter relativamente aos valores culturais é um carácter intermédio na maioria das situações.

A diminuta presença de valores extremados vem ter com o facto de que a distribuição normal é caracterizadora da distribuição da cultura dos indivíduos de uma determinada população (Trompenaars e Hampden-Turner, 1997), embora o dados deste estudo não seja suficientes para provar uma distribuição normal dos indivíduos.

## ii. Inexistência de diferenças significativas para cálculos com médias ponderadas.

Por fim, importa referir que o cálculo dos resultados utilizando médias ponderadas, onde as respostas [1 e 4] teriam um peso 50% superior às respostas [2 e 3]. Estas diferenças nos cálculos não provocaram alterações significativas nas percentagens dos valores culturais na amostra (gráfico 29).

Valor	Média	Média ponderada	Diferença
Resultados	80,2%	81,5%	+ 1,3%
Colectivismo	77,2%	79,0%	+ 1,8%
Particularismo	68,9%	69,7%	+ 0,8%
Assíncrono	67,9%	70,9%	+ 1,0%
Emocional	62,6%	65,0%	+ 2,4%
Externo	56,3%	56,3%	0%
Específico	53,0%	54,6%	+ 1,6%

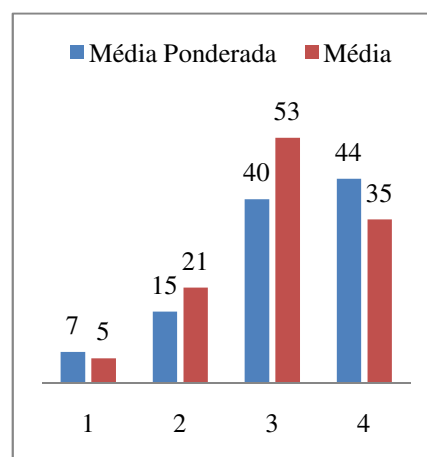


Tabela 11: Diferenças entre a média e a média ponderada para os valores culturais com valores dominantes (ponderações [1 e 4] = 1,25%; [2 e 3] = 0,75%). Gráfico 29: Média e média ponderada para a dimensão Individualismo/Colectivismo.

A ponderação foi pensada devido ao facto de que quem respondeu [1 ou 4] tem um carácter mais forte relativamente aos valores culturais que escolheu e como tal o peso da sua resposta é maior que o peso de uma resposta enquadrada em [2 ou 3]. Contudo estes resultados mostram que não existem diferenças significativas entre a média e a média ponderada (tabela 11). Isto deve-se a apenas uma minoria das pessoas assinalar respostas nas margens [1 ou 4] e como tal, mesmo com uma ponderação superior para estas respostas, o número destas não é suficiente para alterar as percentagens de todos os valores culturais em causa.

### Orientação temporal

Foi analisada a orientação temporal dos participantes, a qual depois da junção dos resultados dos gráficos 34 e 35 (ambos no anexo C) foi a seguinte (tabela 12):

Amostra	Orientação ao Passado	Orientação ao Presente	Orientação ao Futuro
Total	26%	34%	40%
Start-Up's	28%	31%	41%

Tabela 12: Orientações temporais para a totalidade dos participantes e apenas para as Start-Up's presentes na amostra.

Como se verifica não existem diferenças significativas para as Start-Up's, as quais se poderia especular que teriam uma menor orientação ao passado, já que como empresa não possuem um passado desenvolvido, contudo, isso não se confirma

### 5.2. Influência dos valores culturais na negociação

Este ponto foi abordado de forma a permitir analisar duas temáticas principais:

- i. Verificar se existe influência dos valores culturais na negociação, tendo por base uma análise das frequências dos valores culturais e as respostas obtidas nas entrevistas;
- ii. Perceber se existe conhecimento dos representantes das empresas portuguesas relativamente à influência dos valores culturais na realidade das suas empresas.

Relativamente ao ponto i., claramente existe influência dos valores culturais na negociação, como podemos perceber das diferenças que surgem das frequências dos diferentes valores culturais (descrito no ponto 5.1.). Numa circunstância em que existem valores majoritários sobre os seus opostos, duas situações podem ocorrer:

- a. Pertencer à maioria, logo é menos provável que existam conflitos decorrentes de diferenças culturais pois a probabilidade de encontrar alguém que siga um valor cultural oposto é menor;
- b. Pertencer à minoria, e portanto é mais provável encontrar alguém que siga um valor oposto.

Há também valores culturais em que as distribuições são consideradas equitativas pela população, onde a probabilidade de encontrar alguém com o valor oposto ao nosso é igual para todos os indivíduos constituintes da amostra, esta situação é a menos frequente já que apenas duas das sete dimensões são equitativas. Os gráficos correspondentes a este fenómeno podem ser consultados no anexo C e no ponto 5.1.

No ponto ii. interessa perceber a consciencialização (*awareness*) para a influência dos valores culturais na negociação. Em negociações entre indivíduos de países diferentes (ver gráfico 15 anexo C) existe claramente noção para este facto – 73,7% dos inquiridos referenciam a grande importância deste factor e um total de 91,2% admitem a influência dos valores culturais na negociação. Estes valores poderiam ser previsíveis, devido à generalização da ideia de que países diferentes possuem pessoas com formas de pensar e estar diferentes (valores culturais diferentes). Contudo, também seria legítimo ter

pensado que nas negociações internacionais as partes envolvidas deixariam as suas diferenças de parte, ou então que com a globalização existiria uma standardização das maneiras de pensar. Isto não se verifica, é claro, e existe noção clara das pessoas para isto – um acumulado de 75,5% discorda desta standardização (gráfico 30) e 74,6% referencia que os valores culturais são um dos factores mais importantes nas negociações hoje em dia (gráfico 31).

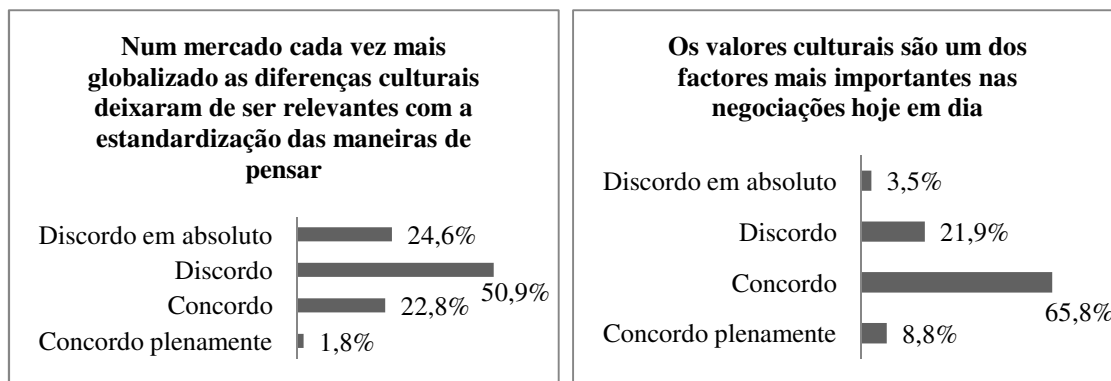


Gráfico 30: Globalização e negociação. Gráfico 31: Valores na negociação hoje em dia.

Desta primeira parte da negociação internacional podemos concluir que as pessoas podem adaptar-se ao mundo globalizado mas mantêm inalterados os seus valores culturais.

Segue-se o objectivo de compreender o binómio “**negociações entre indivíduos do mesmo país**” <-> “**valores culturais**”. Do gráfico 32 rapidamente se observa que 50,9% considera que mesmo entre indivíduos do mesmo país existe uma influência muito importante dos valores culturais. Apenas uma percentagem reduzida de 10,5% consideram que não existe qualquer influência, sendo que 38,6% consideram que essa influência é diminuta.

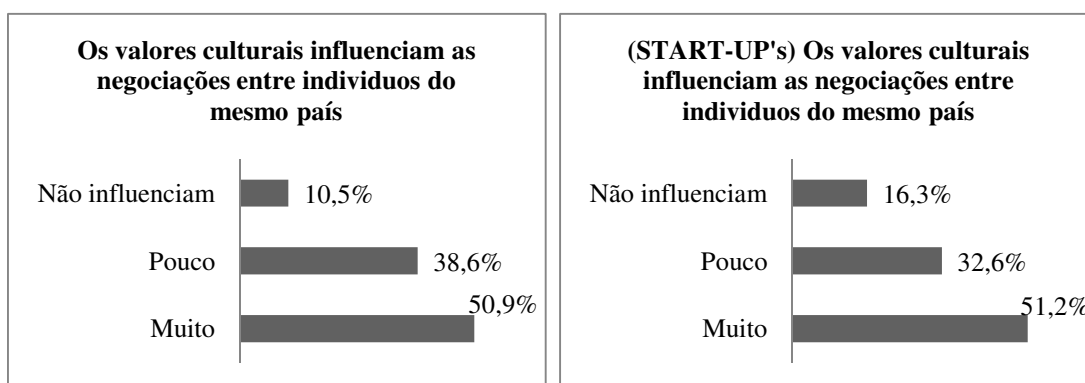


Gráfico 32: Influência dos valores culturais nas negociações dentro do mesmo país.

Gráfico 33: Influência dos valores culturais nas negociações dentro do mesmo país – resultados para as Start-Up's.

Note-se que as negociações entre indivíduos do mesmo país incluem negociações entre indivíduos que podem ter valores culturais completamente diferentes, como vimos no ponto 5.1., ou entre indivíduos que representam empresas com valores completamente diferentes, portanto estas percentagens de resposta vêm de acordo com a realidade dos

negócios hoje em dia – os valores culturais são dos principais factores que moldam a realidade negocial.

Por outra perspectiva, das entrevistas houve algumas ideias que não puderam ser inferidas através dos inquéritos, mas que devido a sua importância devem ser analisadas:

- i. Os poucos que assinalam que as diferenças culturais não são relevantes podem ter interagido com países ou pessoas que são semelhantes a si próprios, como o caso da terceira entrevista, onde a pessoa em causa têm uma larga experiência negocial (nacional e internacional) e aponta que os valores culturais não influenciam as negociações, na sua experiência. Isto é devido a identificar-se mais, como o próprio admitiu na entrevista, com os valores e condutas dos países com os quais faz negócios, do que com os do seu país;
- ii. Os grupos profissionais (a semelhança de outros grupos) partilham valores e como tal em certas áreas profissionais onde existe uma cultura profissional marcada não há uma influência tão marcada das diferenças culturais (intra-grupo) – existe um agrupamento por similaridade.

Compararam-se todos os resultados até aqui obtidos com os resultados relativos apenas às Start-Up's e as diferenças encontradas não existiram ou não foram significativas. Como se pode ver, num dos pontos mais importantes: perceber se existem diferenças dentro do próprio país, verificamos que os valores da amostra das Start-Up's são concordantes com os valores gerais (gráfico 33). Isto poderia dever-se aos indivíduos da amostra só de Start-Up's terem uma experiência de negociação equivalente à amostra completa e como tal opiniões concordantes – tal confirma-se nos gráficos 34 e 35:

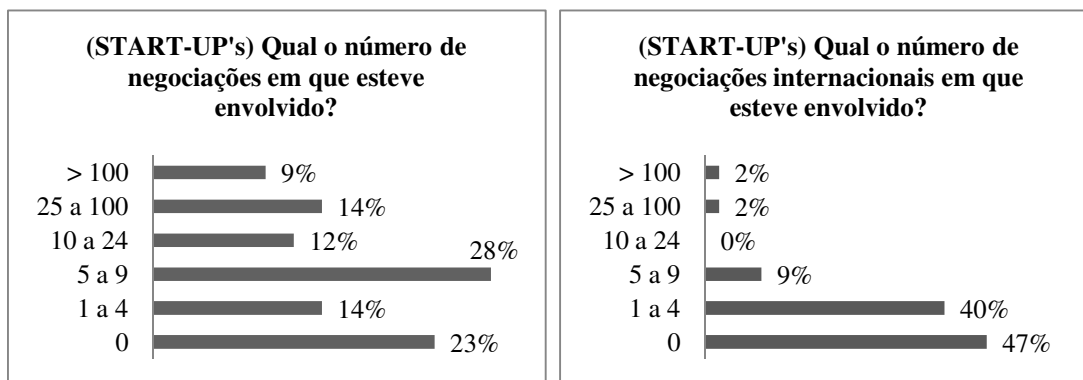


Gráfico 34: Experiência negocial nacional (Start-Up's) Gráfico 35: Experiência negocial internacional (Start-Up's).

Um outro factor analisado foi a idade dos participantes, pensou-se que a idade poderia ser um facto que influenciasse a percepção dos valores culturais na negociação, contudo mesmo assim não foram verificadas diferenças significativas nos resultados. Ou seja, existe na amostra uma consciência apurada para a influência dos valores culturais na negociação e como tal na realidade empresarial Portuguesa.

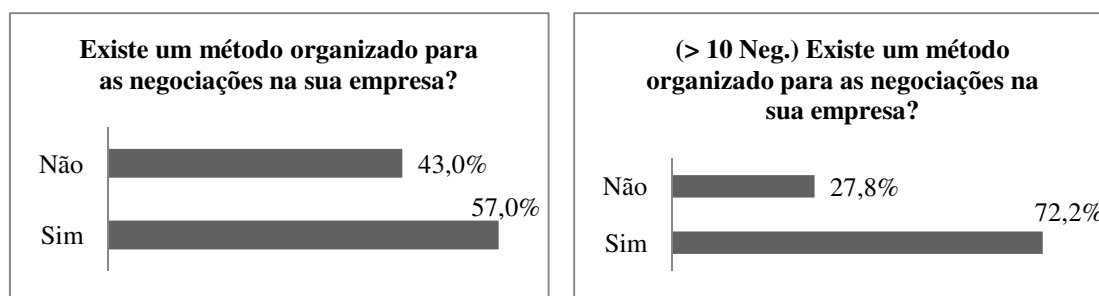


Gráfico 36: Existência de um método negocial nas empresas. Gráfico 37: Existência de um método negocial nas empresas (Start-Up's).

Pensou-se também que a experiência negocial poderia ser um factor determinante na percepção das diferenças culturais na negociação, e como tal foram analisadas as respostas das pessoas que possuíam uma experiência superior a 10 negociações. Mas mais uma vez as diferenças não foram relevantes. Contudo, da análise das entrevistas constatamos que a experiência negocial é um factor que influencia a percepção de que existem diferenças culturais na negociação e nos negócios em geral, sendo que com a sociedade globalizada em que vivemos, já se torna do senso comum (daí os resultados nos gráficos acima expostos) que existem diferenças culturais entre os países, entre as empresas e ao nível individual dentro do próprio país. Por outro lado esta experiência negocial é sim um facto fundamental, na sensibilidade e competência que existe para a gestão destas diferenças e no seu reconhecimento na vida prática.

Contudo, relativamente à existência de um método negocial (gráfico 36 e 37) existiu uma diferença de 15 pontos percentuais para os indivíduos com experiência em negociação, o que mostra que a experiência alerta para a importância de um método negocial na empresa.

Por fim, faz-se uma pequena referência aos papéis ocupados na negociação, e o mais frequente a ocupar foi o de líder do grupo negocial (33%) e de membro da equipa negocial (43%). Ambos os dados apontam para a existência de um grupo negocial, ainda que seja num pequeno grupo negocial – este facto é congruente com a tendência colectivista encontrada na população (ver ponto 5.1.).

### 5.3. Gestão das diferenças culturais

Este ponto foi analisado tendo por base dois objectivos principais:

- i. Verificar se os gestores se sentem competentes para a gestão das diferenças culturais em contexto empresarial;
- ii. Analisar estratégias para a resolução de conflitos emergentes dessas diferenças.

Relativamente ao primeiro, podemos verificar que numa auto-avaliação de competências, os participantes que apresentaram experiência negocial, acharam-se capazes (79,7%) de correctamente gerir as diferenças culturais na organização a que pertencem (gráfico 39).

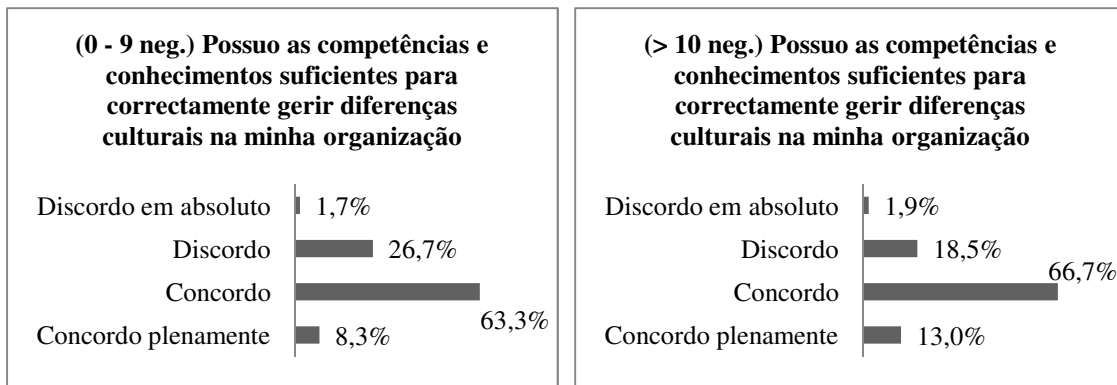


Gráfico 38: Gestão diferenças culturais nas empresas. Gráfico 39: Gestão diferenças culturais nas empresas (com experiência de negociação).

Note-se que mesmo os respondentes sem experiência em negociação (até 9 negociações – gráfico 38) admitem em maioria (71,6%) ter também competências. É legítimo questionar se realmente possuem estas competências ou não. Para responder a esta pergunta, um novo estudo teria que ser realizado, focalizado numa amostra com indivíduos sem experiência negocial relevante.

Um factor importante é que muitos gerem estas diferenças inconscientemente já que estas se manifestam entre todas as interacções humanas e ainda hoje existem vários conflitos na vida empresarial, uns mais graves e outros menos importantes, que poderiam ser evitados com uma abordagem consciente para o tema das diferenças culturais.

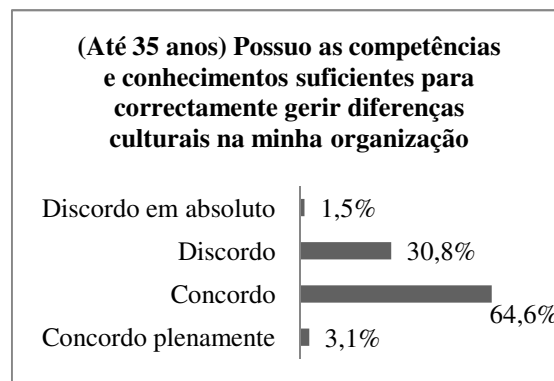


Gráfico 40: Jovens até 35 anos e auto-avaliação de competências de gestão cultural.

Por fim, resta referir que quando analisamos os resultados para os jovens até aos 35 anos (gráfico 40), verificamos que estes se sentem menos capazes para gerir as diferenças culturais, talvez fruto de alguma falta de experiência.

#### 5.4. Cultura empresarial

A cultura empresarial foi medida pela existência ou não de um código de ética. Comparamos a percentagem de empresas que possuem não possuem um código de ética da amostra total (55,3%) com as Start-Up's (60,5%) reparamos que independentemente da amostra escolhida ainda não é prestada atenção suficiente à definição da cultura

empresarial, já que em ambos os casos a percentagem de empresas que não possuem código de ética é superior as que têm.

E quando analisamos as empresas que possuem código de ética chegamos à conclusão que na maioria dos casos ainda não se trata de um documento completo sobre os valores da empresa e das condutas dos funcionários, como verificamos no gráfico 41:

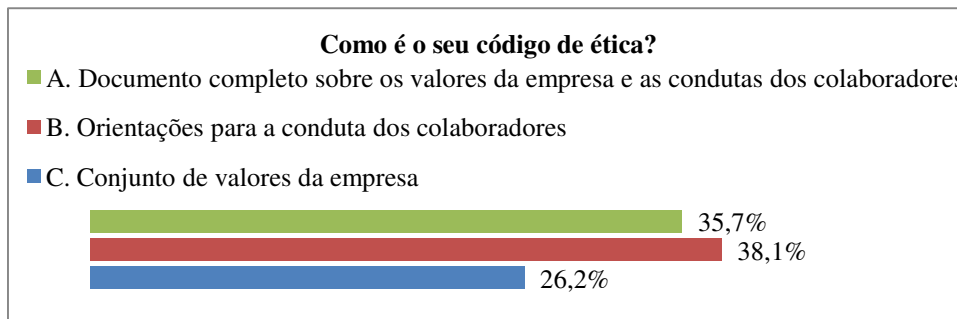


Gráfico 41: Formato do código de ética nas empresas.

De notar que 100% dos inquiridos responderam dentro das hipóteses apresentadas (A, B ou C). Estas surgiram da definição de cultura, neste caso empresarial, tendo por base os valores que estão subjacentes ao comportamento das pessoas (neste caso em ambiente profissional). Quis-se perceber se estes comportamentos e valores seriam definidos pela empresa, havendo portanto uma cultura empresarial definida. Os resultados mostram que 38,1% das empresas analisadas apenas contêm no seu código de ética orientações para a conduta dos seus colaboradores; 26,2% definem um conjunto de valores da empresa e 35,7% é mais concreto e define num documento os valores da empresa e as condutas esperadas pelos colaboradores.

Da análise das entrevistas neste ponto percebemos que existe liberdade para os colaboradores actuarem conforme os seus próprios valores pessoais dentro da empresa. Contudo, quando estes entram em conflito com os valores da empresa ou com os valores dos responsáveis pela empresa, estes são impostos aos colaboradores os quais têm que os respeitar e seguir. Note-se que a frequência desta imposição aumenta conforme a importância da situação.

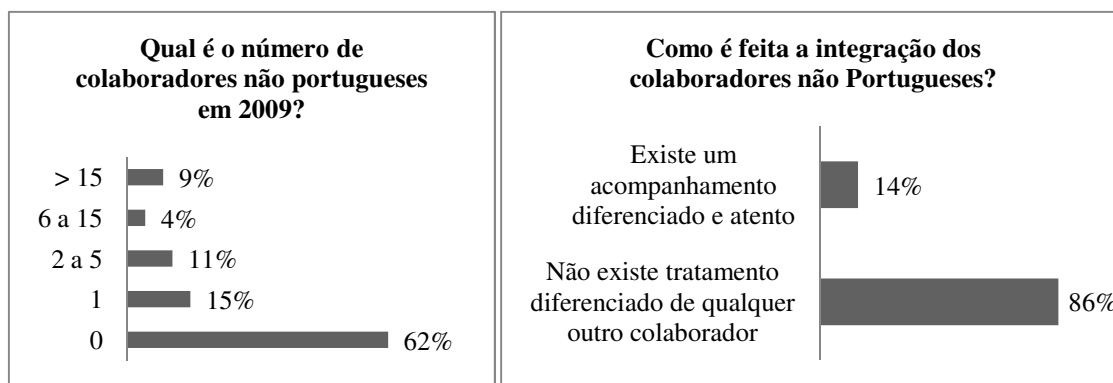


Gráfico 42: Número de colaboradores não-Portugueses. Gráfico 43: Integração de colaboradores não-Portugueses

O que se verifica é que a maioria das empresas não possui qualquer trabalhador estrangeiro (gráfico 42). Para analisar como é feita a integração dos colaboradores não-

Portugueses foi utilizada toda a restante amostra (38%). Surpreendentemente, 86% destes assume que não existe qualquer tratamento diferenciado para promover a integração dos colaboradores não-Portugueses na empresa (gráfico 43). Este facto pode significar que não existe atenção para as dificuldades de adaptação cultural, quer à empresa, quer ao país, quer aos outros colaboradores. Há uma clara falta de interesse por parte dos responsáveis empresariais por este assunto. Das entrevistas, uma empresa possuía vários colaboradores Ucrânicos, os quais eram acompanhados principalmente devido à barreira linguística – este acompanhamento era feito pelos colegas de profissão e não pelo responsável da empresa.

Ainda relativamente aos conflitos que podem haver entre cultura da empresa e exterior, por exemplo com os clientes, existe alguma maleabilidade dos valores e comportamentos da empresa para com os valores dos clientes – isto foi referido em duas entrevistas (ENT1 e ENT2) – e note-se que esta maleabilidade é maior ou menor conforme a importância do cliente. Na primeira entrevista (ENT1) é inclusive referido o termo “Gestão emocional” quando se refere à capacidade de adaptação aos valores dos clientes, em detrimento dos valores pessoais ou da empresa (quando estes estão definidos).

### 5.5. Liderança no séc. XXI

Ainda que o tema da liderança não fosse um dos objectivos principais deste estudo, tentou-se perceber qual a melhor definição de líder para o séc. XXI com que mais se identificaram os respondentes, de modo a poder comparar com os valores culturais dominantes da amostra (ver ponto 5.1.). As cinco diferentes hipóteses foram retiradas de um estudo de Trompenaars (2003) e os resultados apresentam-se no gráfico 44:

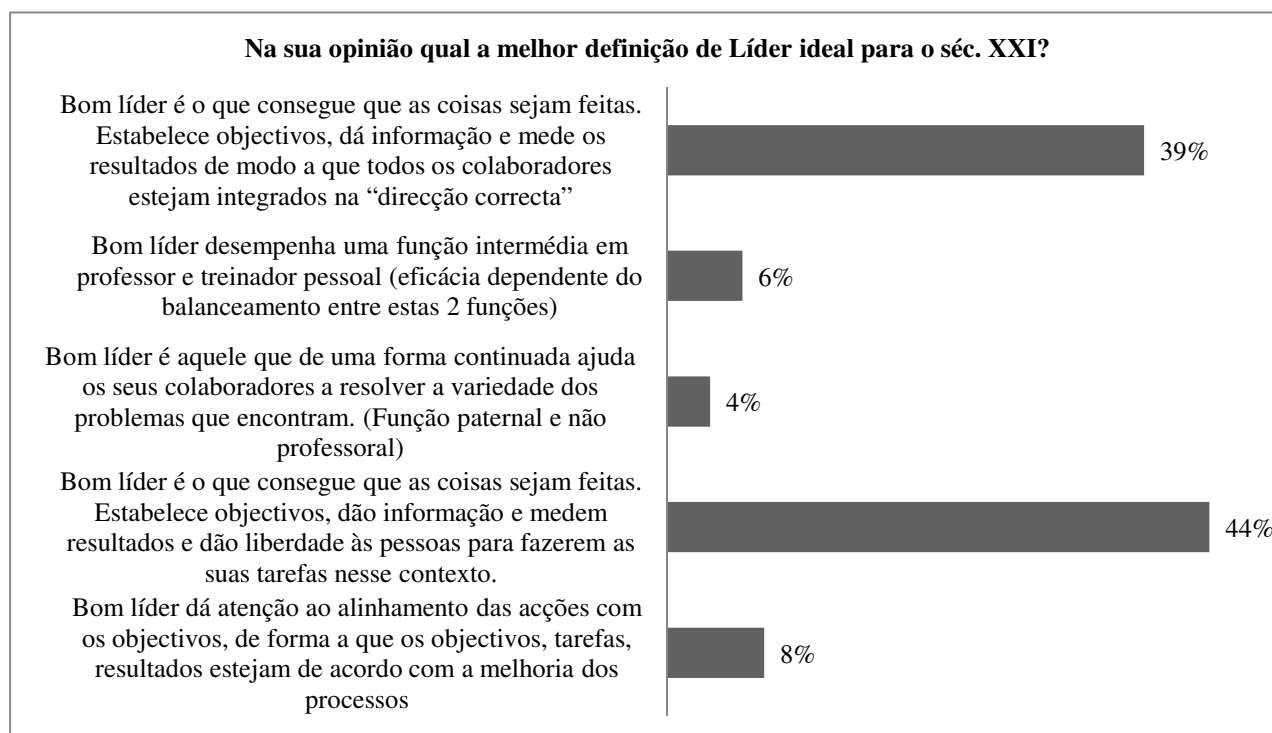


Gráfico 44: Liderança no séc. XXI.

Como se pode verificar existem claramente dois valores que se destacam (44% e 39%), estes correspondem às duas definições que se iniciam com “Bom líder é o que consegue que as coisas sejam feitas. Estabelece objectivos, dão informação e medem resultados (...)”, existe portanto uma clara orientação aos resultados, como é confirmado pela dimensão Resultados/Atribuição, onde 78% dos participantes se identificam com o valor de resultados, demonstrando uma coerência nas respostas das pessoas que constituem a amostra, relativamente aos seus valores culturais - isto é um ponto muito importante. Resta referir que a maior percentagem (47%) conclui que “mede os resultados de modo a que todos os colaboradores estejam integrados na “d direcção correcta”.

## CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES

### 6.1. Descrição geral

Esta investigação sofreu desde o seu início grandes dificuldades na obtenção de respostas aos inquéritos, mesmo com as dezenas de contactos pessoais e pedidos personalizados através das várias instituições contactadas para participar na divulgação. Num último esforço para obter mais que 100 respostas (114 no final) fizeram-se deslocações pessoais aos parques tecnológicos do PORTUSPARK no sentido de apelar a participação das empresas lá instaladas e utilizou-se a base de dados do BPCC. Resta referir que estima-se em 2000 o número de correios electrónicos que foram enviados, a maioria de forma personalizada, tendo este inquérito uma taxa de adesão na ordem dos 5,7%.

Este capítulo está organizado em duas partes, primeiramente são referidas as principais conclusões referentes aos objectivos propostos no capítulo I e outras conclusões relevantes e segue-se para a discussão de algumas limitações do estudo e referem-se áreas para investigação futura assim como novos campos que se abriram com este projecto.

### 6.2. Principais conclusões

#### Valores culturais:

Os resultados foram conclusivos pelo que existem na amostra tendências claras de posicionamento preferencial relativamente a 5 valores das 7 dimensões culturais (gráfico 45 e tabela 13). Existiram maiorias preferenciais por: Resultados (em Resultados/Atribuição), Assíncrono (em Síncrono/Assíncrono), Colectivismo (em Individualismo/Colectivismo), Particularismo (em Universalismo/Particularismo) e Emocional (em Emocional/Neutral).

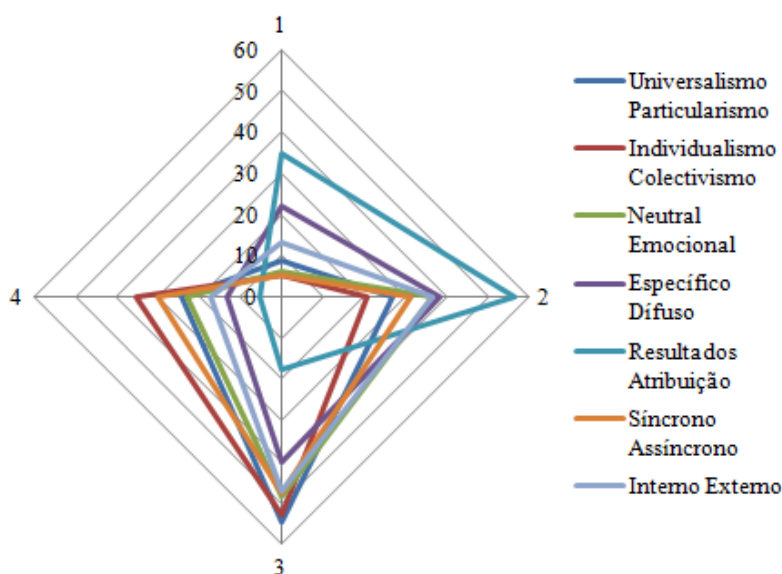


Gráfico 45: Distribuição das preferências de resposta pelas hipóteses [1, 2, 3, e 4] nas 7 dimensões culturais.

Estas preferências manifestaram-se sobre a forma de maiorias de primeira linha com valores compreendidos entre [65-80%] e maiorias de segunda linha com percentagens entre [60-65%]. Na primeira incluem-se Resultados (80%), Colectivismo (77%), Particularismo (69%) e Assíncrono (68%). A de segunda linha é constituída pelo Emocional (63%).

No entanto houve duas dimensões, Específico/Difuso (53%-47%) e Interno/Externo (44%-56%), onde a distribuição das frequências foi praticamente equitativa pelos dois valores opostos que constituem cada dimensão. Nestas duas dimensões existiu a maior variabilidade.

Valores	% I	% II	Valores
Universalismo	31	69	Particularismo
Individualismo	23	77	Colectivismo
Neutral	37	63	Emocional
Resultados	80	20	Atribuição
Síncrono	32	68	Assíncrono
Específico	53	47	Difuso
Interno	44	56	Externo

Tabela 13: Frequências dos diferentes valores culturais na amostra, para cada dimensão.

Pode-se concluir que existem dimensões mais importantes para diagnosticar uma população (nas quais se obtiveram maiorias) e dimensões menos importantes (nas quais as percentagens se aproximam de 50%-50%). Uma maioria implica que a maior parte dos indivíduos apresentam uma preferência por um valor cultural, sendo esse o valor mais representativo dessa população (para a dimensão considerada).

Duas dimensões culturais apresentam distribuições consideradas equitativas entre os dois valores culturais, estas são as dimensões onde existe maior variabilidade cultural dentro da amostra. Contudo, ainda que em cada uma das 5 dimensões restantes um dos valores culturais seja maioritário sobre o oposto, chega-se a conclusão que existe uma variabilidade significativa dentro de uma população. Verificaram-se ainda os seguintes factos:

- i. Os valores culturais minoritários encontram-se todos no intervalo [22% - 44%], ou seja, num grupo de 100 pessoas podemos ter entre 22 as 44 pessoas que possuem valores culturais opostos às restantes (que constituem a maioria);
- ii. Existe um posicionamento intermédio nos valores culturais (dentro de uma dimensão), ou seja, a maioria das respostas não são extremadas para um ou outro valor oposto, mas sim encontram-se (69%) nas respostas 2 e 3;
- iii. Distribuição uniforme (dentro de um pequeno intervalo) das frequências nas diferentes perguntas em cada dimensão;
- iv. Dentro de uma dimensão cultural, as pessoas maioritariamente apresentam um comportamento constante, ainda que pontualmente possa ocorrer um desvio.

Relativamente ao desvio referido no ponto iv., pôs-se a hipótese de este comportamento ser devido a uma adaptação à estrutura do inquérito já que a maioria dos desvios ocorriam na primeira pergunta, como tal fez-se uma análise aos valores removendo os dados de todas as primeiras perguntas. Ainda que se tenha verificado que os valores se aproximavam dos valores obtidos por Fons Trompenaars não foi possível concluir com

total certeza que se tratou de uma adaptação à primeira pergunta de cada dimensão cultural, sendo necessário obter novos dados com a ordem das perguntas invertidas.

### **Valores culturais na negociação:**

Concluiu-se que uma existe influência dos valores culturais transversalmente na negociação – isto foi inferido das diferenças (variabilidade) do posicionamento cultural relativamente às 7 dimensões de Trompenaars e dos relatos obtidos através das entrevistas, de indivíduos com grande experiência negocial.

Este facto já estava bastante descrito na literatura e os resultados obtidos no estudo acabam por confirmá-lo. Porém havia a dúvida se existiria conhecimento por parte dos representantes das empresas portuguesas para esta influência cultural no dia-a-dia dos seus negócios. A verdade é que sim, existe na amostra existe um conhecimento abrangente da influência dos valores culturais, quer entre indivíduos do mesmo país, quer entre indivíduos de países diferentes, sendo que neste último caso ainda existe maior consciência da influência das diferenças culturais.

Estudaram-se alguns subgrupos dentro da amostra total:

- i. Start-Up's: Devido a sua importância no tecido empresarial Português e às consequências nefastas que os conflitos culturais podem criar nestas empresas;
- ii. Indivíduos com e sem experiência de negociação;
- iii. Jovens até 35 anos.

Nestes não houve diferenças significativas na consciência (*awareness*) da influência dos valores culturais, o que nos leva à ideia de que este conhecimento já está generalizado pelas empresas. Contudo, existem diferenças (verificadas nas entrevistas) ao nível da **sensibilidade prática para reconhecer e gerir as diferenças culturais em âmbito profissional**.

### **Gestão de diferenças culturais:**

Também já existe atenção para a necessidade de gestão de diferenças culturais em contexto profissional, de forma generalizada. Estudando os mesmos subgrupos acima referenciados, verificou-se que não existem diferenças da amostra total para as Start-Up's e que a idade, neste caso, é um factor diferenciador – menos 7,7% de indivíduos até 35 anos se sentem capazes de correctamente gerir diferenças culturais – isto pode-se ligar com alguma falta de experiência ou confiança.

Um conceito que surgiu numa entrevista foi a capacidade de “gestão emocional”, quando se conversava acerca da interacção entre pessoas com perfis culturais muito diferentes – o entrevistado refere que tem de existir uma capacidade de maleabilidade, muitas vezes elevada ao ponto de ser necessário gerir as emoções, de modo a conseguir manter os clientes (os quais neste caso apresentam valores divergentes dos da empresa). É fundamental referir que se tratava de uma Start-Up e como tal foi admitido que existem clientes que não se podem perder devido a sua importância para a empresa, daí a utilidade de uma grande maleabilidade cultural.

Resta referir que 82,4% dos respondentes referem que uma das principais capacidades exigidas aos gestores actuais é a capacidade de gestão da multi-culturalidade.

### **Cultura empresarial:**

Existe uma crescente atenção dada à cultura empresarial, contudo ainda se verifica que 55% das empresas da amostra não possuem um código de ética e as que o têm na maioria dos casos não se trata de um documento completo sobre os valores da empresa e das condutas dos funcionários.

Os conflitos que decorrem dentro da empresa, devido ao choque dos valores pessoais dos colaboradores com os valores da empresa, são frequentes, sendo resolvido nos casos analisados por imposição dos valores da empresa sobre os dos funcionários, através das chefias. O código de ética se fosse generalizado poderia ser uma óptima ferramenta para evitar conflitos de ordem cultural, pois cada um saberia mais facilmente como actuar de acordo com o que se considera correcto naquela organização.

Um fenómeno que se verifica frequentemente é a falta de acompanhamento diferenciado e atento aos colaboradores não-Portugueses. Apenas 14% têm atenção a esta necessidade de adaptação e integração, concluindo-se que existe uma falta de atenção grave para esta potencial fonte de conflitos culturais.

“O balanço entre a consistência e a adaptação é essencial para o sucesso empresarial” (Trompenaars e Hampden-Turner, 1997). Para além destes dois factores um outro é fundamental, a preparação, já que como verificamos numa entrevista não existe preparação especializada ou formação para os colaboradores, na área das diferenças culturais. Note-se como mesmo numa empresa grande os colaboradores representam a empresa no estrangeiro, sem a preparação devida. Conclui-se que continua a não haver preparação e medidas práticas para salvaguardar a empresa dos potenciais perigos que as empresas enfrentam num mercado globalizado.

### **6.3. Limitações do estudo e áreas para investigação futura**

Uma das limitações deste estudo prende-se com o tamanho da amostra, foram obtidos e utilizados 114 inquéritos válidos e 4 entrevistas – este número prende-se com uma possível sobrecarga de solicitações para participar em estudos, sendo clara a falta de tempo por parte dos empresários e quadros superiores para responder a todos os pedidos.

Contudo com o aumento da base de dados (o inquérito esta continuamente aceitar respostas) seria interessante verificar se existiriam alterações das tendências dos valores culturais se se aumentasse a dimensão da amostra:

- i. As bases de dados de Trompenaars e Hofstede possuem milhares de respostas e embora este número seja demasiado grande, algumas centenas de respostas é uma meta exequível no nosso país e será um objectivo continuar com o aumento

das respostas analisadas, as quais à altura da entrega deste documento já se encontram nas 146 respostas válidas;

- ii. Aumentar também o número de entrevistas, que neste estudo foi reduzido – estas servem para analisar mais detalhadamente as experiências das pessoas, fornecendo informações valiosas as quais não podem ser recolhidas através de inquéritos com respostas directas ou curtas.

Um tópico interessante que surgiu neste estudo prende-se com a cultura dos grupos profissionais, perceber até que ponto estes (mesmo contendo indivíduos com histórias de vida completamente diferentes) são grupos culturalmente homogéneos.

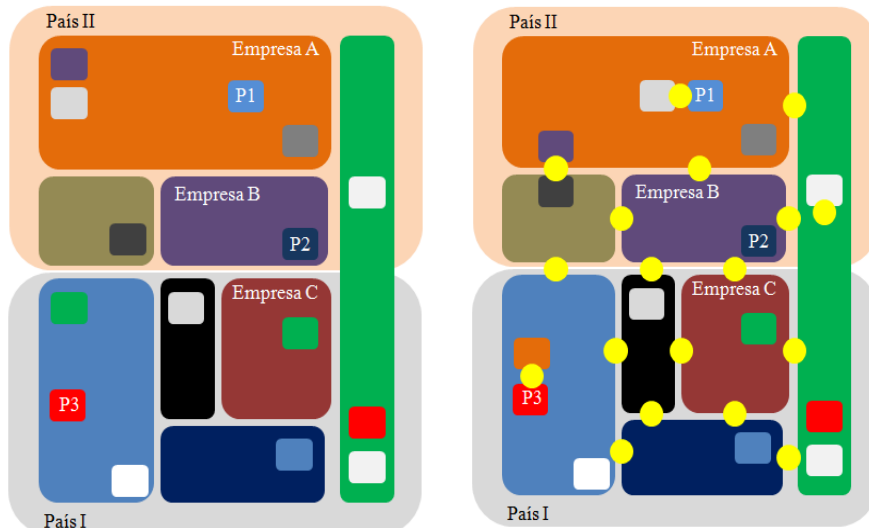
Embora também não fosse o âmbito deste estudo estudar a mudança cultural, pois apenas foram recolhidos dados num determinado momento no tempo, seria interessante depois de aumentada a amostra, compara-la com uma posterior amostragem. Como referido no primeiro capítulo, esta mudança é sempre morosa e evitada pelas pessoas, contudo se diferentes valores forem mais eficazes para resolver os problemas que se apresentam aos indivíduos, estes lentamente podem ser integrados na sua identidade cultural. Este fenómeno, a nível nacional, só pode ser compreendido com uma distância de vários anos entre amostragens; contudo, a nível da cultura empresarial a mudança pode ser observada mais rapidamente e poderá ser um bom laboratório para perceber mudanças a nível nacional. As vantagens deste ambiente prendem-se com a necessidade de os colaboradores se adaptarem à cultura da empresa, de modo a promover a sua integração, a qual tem de ser feita em tempo útil (processo muito mais rápido que a nível nacional) – esta poderia ser uma estratégia a ser seguida no futuro, para analisar a transformação cultural de uma amostra (país ou empresa).

Um objecto interessante de estudo poderia recair as principais dificuldades da integração de colaboradores estrangeiros nas empresas portuguesas recorrendo por exemplo a entrevistas direccionadas especificamente a esta situação.

### **Competência cultural nas empresas:**

É frequente no dia-a-dia, o encontro de pessoas com valores completamente opostos. Uma das grandes vantagens competitivas que as empresas e os gestores podem apresentar é a capacidade de gerir as diferenças culturais na realidade empresarial. Considera-se isto a competência cultural aplicada à vida profissional. Na figura seguinte apresenta-se (à esquerda) uma representação simplificada do tecido empresarial de dois países, com empresas maiores, mais pequenas, uma empresa multinacional e vários colaboradores. Se repararmos várias culturas, a nacional, a organizacional e a individual, entram em contacto e como tal foram identificadas (esferas amarelas) potenciais fontes de conflitos – verificamos que são transversais ao esquema e apresentam-se num variado número de situações (gráfico 7):

- i. Interacção empresa nacional/empresa nacional, empresa nacional/empresa estrangeira;
- ii. Interacção indivíduo nacional/indivíduo nacional, indivíduo nacional/indivíduos estrangeiro.



Figuras 7 e 8: A multiculturalidade na vida empresarial (gráfico à esquerda) e potenciais fontes de conflitos culturais (esferas amarelas).

Seria interessante perceber quais as principais dificuldades e desafios a ultrapassar para uma empresa se tornar competente a nível cultural – analisar as interações representadas na figura 8 e propor uma metodologia de desenvolvimento cultural nas empresas. Este poderia ser o objectivo único de toda uma investigação futura.

Note-se também que a temática da reconciliação de valores culturais diferentes, necessita de uma abordagem mais prática do que a abordagem que foi possível fazer neste estudo.



Figura 9: Cultura empresarial e estratégia empresarial.

Novas questões levantaram-se sobre este tema (ver figura 9):

- i. Qual a relação da cultura empresarial com a estratégia definida para a empresa?
- ii. Como pode ser feito o alinhamento da cultura empresarial com a estratégia e qual o papel da liderança e dos novos líderes no séc. XXI? Relacionamento com os objetivos da empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, Nancy J. e Gundersen, Allison. 2008. *International Dimensions of Organizational Behaviour*. Fifth Edition.
- Deal, T.E. e Kennedy, A.A. 1982. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Hall, Edward T. e Hall, Mildred Reed. 1990. *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*.
- Hill, Charles W. 1998. *International Business: Competing in the global marketplace*. Second edition. Boston, USA: Irwin/McGraw-Hill
- Hofstede, Geert. 1980. *Culture's consequences – International differences in work-related values*. London. Sage Publications.
- Hofstede, Geert. 2001. *Culture's consequences - Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. Second ed. London: Sage Publications.
- <http://www.geerthofstede.com/culture/dimensions-of-national-cultures.aspx>. [Citado em 28/08/2010].
- INE. 2008. [Citado em 10/07/2010]. *Destaque – Informação à comunicação social: Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas – 2008*. Disponível em: [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=84834900&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=84834900&DESTAQUESmodo=2)
- Kluckhohn, C. 1951. *The study of culture*. Stanford, CA. Stanford University Press.
- Kroeber, A. L., e Parsons, T. 1958. *The concepts of culture and of social system*. American Sociological Review.
- <http://www.planotecnologico.pt/InnerPage.aspx?idCat=22&idMasterCat=40&idLang=1&idContent=367&idLayout=4&site=planotecnologico>. [Citado em 03/09/2010].
- Schein. E. H.. 1985. *Organisational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational culture and leadership*. Second ed. San Francisco. Jossey-Bass
- Teixeira, Sebastião. 2010 [Citado em 14/9/2010] *Estratégias de internacionalização: um modelo para as P.M.E. – aplicação à indústria portuguesa do calçado*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Disponível em <http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/01 ESTRATEGIA/51 leite.pdf>
- Trompenaars, Fons, e Hampden-Turner, Charles. 1997. *Riding the waves of culture - Understanding cultural diversity in business*. London.
- Trompenaars, Fons. 2003. *Did the pedestrian die? - Insights from the world's greatest culture guru*.
- Trompenaars, Fons. 2009 [Consultado em 15/06/2010]. *Riding the waves of culture – Reducing lines, expanding circles*. Beurs van Berlage- Holanda. Disponível em

[http://cms.eventassist.nl/websites/AllenOvery\\_ExpandingCircles/docs/Presentatie%20Fons%20Trompenaars.pdf](http://cms.eventassist.nl/websites/AllenOvery_ExpandingCircles/docs/Presentatie%20Fons%20Trompenaars.pdf)

Welch, L. S. e Luostarinen. 1988. *Internationalization: Evolution of a Concep*. Journal of General Management, Vol. 14.

## ANEXO A – Inquérito

### Inquérito – Página 1

Este inquérito foi construído no âmbito de um trabalho de investigação (tese de mestrado) do DEIG - departamento de Engenharia industrial e Gestão da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

O tempo necessário para o total preenchimento deste inquérito é de 10 minutos.

A sua participação é da maior importância para que a investigação científica tenha aplicação prática, e tal depende da sua contribuição.

A confidencialidade de todas as suas respostas está garantida.

Sexo:

- Masculino
- Feminino

Nacionalidade: \_\_\_\_\_

Região e Portugal onde maioritariamente exerce actividade:

- Norte
- Centro
- Sul
- Região Autónoma dos Açores
- Região Autónoma da Madeira

Idade:

- 18 – 25
- 26 – 35
- 36 – 40
- > 40

### Página 2

Tomei conhecimento deste inquérito através de:

- AEP
- ANIVEC/APIV
- APBIO
- APCOR
- BIOCANT
- BPCC
- CCILA
- CEdUP
- PORTIC
- PORTUSPARK
- TAGUSPARK
- TECMAIA
- UPTEC

Respondo a este Inquérito na qualidade de (escolher a primeira aplicável desta lista):

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Empresário                      | <input type="checkbox"/> Potencial empreendedor  |
| <input type="checkbox"/> Quadro superior                 | <input type="checkbox"/> Docente ensino superior |
| <input type="checkbox"/> Profissional liberal            | <input type="checkbox"/> Estudante               |
| <input type="checkbox"/> Membro de agência governamental |  |

### Página 3

CAE: \_\_\_\_\_

Área de negócio: \_\_\_\_\_

Capital social:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 5.000€            | <input type="checkbox"/> 25.001€ - 50.000€ |
| <input type="checkbox"/> 5.001€ - 15.000€  | <input type="checkbox"/> >50.000€          |
| <input type="checkbox"/> 15.001€ - 25.000€ |  |

Ano de fundação: \_\_\_\_\_

### Página 4

Qual o volume de negócios nacional em 2009?

- |  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Até 50.000€         | <input type="checkbox"/> 2M€ - 10M€  |
| <input type="checkbox"/> 50.001€ - 100.000€  | <input type="checkbox"/> 10M€ - 50M€ |
| <input type="checkbox"/> 100.001€ - 500.000€ | <input type="checkbox"/> > 50M€      |
| <input type="checkbox"/> 500.001€ - 2M€      |                                      |

Qual a % de volume de negócios internacional em 2009?

- |                                   |                                   |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0%       | <input type="checkbox"/> 50 – 74% |
| <input type="checkbox"/> 1 – 4%   | <input type="checkbox"/> 75 – 99% |
| <input type="checkbox"/> 5 – 24%  | <input type="checkbox"/> 100%     |
| <input type="checkbox"/> 25 – 49% |                                   |

### Página 5

Qual o número de colaboradores na sua empresa em 2009?

- |                                |                                   |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Até 2 | <input type="checkbox"/> 10 – 49  |
| <input type="checkbox"/> 3 – 9 | <input type="checkbox"/> 50 – 250 |

- > 250

Qual o número de colaboradores não portugueses em 2009?

- Nenhum  
 Outros: \_\_\_\_\_

### **Página 6**

Como é feita a integração dos colaboradores não Portugueses?

- Não existe tratamento diferenciado de qualquer outro colaborador  
 Existe um acompanhamento diferenciado e atento  
 Outro: \_\_\_\_\_

### **Página 7**

Existe um código de ética na sua empresa?

- Sim  
 Não

### **Página 8**

Como é o seu código de ética?

- Documento completo sobre os valores da empresa e as condutas dos colaboradores  
 Conjunto de valores da empresa  
 Orientações para a conduta dos colaboradores  
 Outro: \_\_\_\_\_

### **Página 9**

A internacionalização é um objectivo?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Sim, a longo prazo | <input type="checkbox"/> Sim, em curso |
| <input type="checkbox"/> Sim, a médio prazo | <input type="checkbox"/> Não           |
| <input type="checkbox"/> Sim, a curto prazo |  |

### **Página 10**

Existe um método organizado para as negociações na sua empresa?

- Sim  
 Não

Qual o número de negociações nacionais em que esteve envolvido?

- |                                |                                   |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0     | <input type="checkbox"/> 10 – 24  |
| <input type="checkbox"/> 1 – 4 | <input type="checkbox"/> 25 – 100 |
| <input type="checkbox"/> 5 – 9 | <input type="checkbox"/> > 100    |

Os valores culturais influenciam as negociações:

	Não influenciam	Pouco	Muito
Entre indivíduos do mesmo país	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entre indivíduos de países diferentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Página 11

Qual o número de negociações internacionais em que esteve envolvido?

- |                                |                                   |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0     | <input type="checkbox"/> 10 – 24  |
| <input type="checkbox"/> 1 – 4 | <input type="checkbox"/> 25 – 100 |
| <input type="checkbox"/> 5 – 9 | <input type="checkbox"/> > 100    |

### Página 12

Negocieei com (selecione as que mais se adequam):

- Empresa multinacional dirigida por Português
- Empresa multinacional dirigida por estrangeiro
- Empresa estrangeira dirigida por estrangeiro
- Empresa estrangeira dirigida por Português
- Empresa portuguesa dirigida por estrangeiro

Qual o seu papel na negociação?

- Representante único de uma das partes
- Líder do grupo de negociação
- Membro da equipa negocial
- Espectador

**Páginas 13 a 19**

Por favor responda de acordo com a sua tendência e o mais espontaneamente possível. Não existem respostas correctas ou incorrectas. O anonimato está garantido.

1 - Concordo plenamente com a afirmação do lado esquerdo

2 - Concordo com a afirmação do lado esquerdo

3 - Concordo com a afirmação do lado direito

4 - Concordo plenamente com a afirmação do lado direito

Externo/Interno		
A evolução das negociações é influenciada apenas por factores externos não controláveis	1 2 3 4 O O O O	Um bom planeamento e preparação da negociação permite controlar os resultados desta
A empresa tem que focar os esforços no desenvolvimento e melhoramento das suas capacidades	1 2 3 4 O O O O	A empresa deve focar-se nas expectativas e necessidades dos seus clientes independentemente das suas capacidades internas
A defesa árdua das nossas convicções e objectivos deve prevalecer no processo negocial	1 2 3 4 O O O O	A prevalência da relação com o cliente é o mais importante na negociação
As negociações são conduzidas com o enfoque nos interesses internos e nas capacidades da empresa	1 2 3 4 O O O O	O enfoque das negociações é na satisfação das expectativas dos clientes independentemente do seu core-business
As negociações são processos internos que quando optimizados são eficazes	1 2 3 4 O O O O	As negociações são moldadas pelo ambiente onde ocorrem
Síncrono/Assíncrono		
Os horários das reuniões devem ser cumpridos à risca, pelo que qualquer atraso se traduz numa pura perda de tempo	1 2 3 4 O O O O	Os atrasos no começo de reuniões podem ser aproveitados como tempos extra para resolver outros assuntos pendentes ou de última hora
Gosto de negociar vários pontos simultaneamente, torno-me mais eficiente	1 2 3 4 O O O O	Gosto de me concentrar em negociar cada ponto individualmente para ser mais eficaz

Qualquer tipo de prazo deve ser respeitado como sendo o ponto mais importante do contrato	1 2 3 4 O O O O	Os prazos acordados são meramente indicativos o mais importante é atingir o resultado final
A negociação deve ser conduzida como uma série de etapas sequenciais	1 2 3 4 O O O O	A negociação deve ser muito flexível permitindo passagens e regressos entre as várias etapas
No planeamento das negociações é importante definir etapas e metas temporais	1 2 3 4 O O O O	Nas negociações o enfoque está nos objectivos, pois os processos até os cumprir não são totalmente previsíveis
Neutral/Emocional		
Falo num tom monocórdico e vagaroso	1 2 3 4 O O O O	O meu discurso é dinâmico e expressivo
Nas negociações tenho uma linguagem corporal expressiva (altero a posição corporal, sorriso, levanto o sobrolho, etc.)	1 2 3 4 O O O O	Controlo a expressão corporal durante todo o processo negocial
Expresso o que sinto e o que penso no decorrer das negociações	1 2 3 4 O O O O	Enquanto negoceio apenas emito opiniões profissionais
Mostro entusiasmo e energia nos processos negociais	1 2 3 4 O O O O	Na negociação a minha postura é relaxada e serena
Utilizo expressividade para libertar a tensão acumulada nas negociações	1 2 3 4 O O O O	Não deixo transparecer a tensão acumulada durante as negociações
Resultados/Atribuição		
O mais importante numa negociação é atingir um acordo e apresentar resultados positivos	1 2 3 4 O O O O	O mais importante é negociar e agir da maneira que consideramos correcta e que é congruente com os valores da empresa mesmo que implique não obter um acordo final
O reconhecimento é feito de acordo com estatuto pessoal – idade, posição hierárquica e formação	1 2 3 4 O O O O	O reconhecimento é feito em função dos resultados em negociações anteriores independentemente do seu estatuto

A remuneração do negociador é feita de acordo com a sua posição social, hierárquica e formação	1 2 3 4 O O O O	A remuneração do negociador deve ser baseada na sua performance
Um bom reforço para a minha equipa é um negociador com bons resultados práticos, independentemente da sua idade ou qualificação	1 2 3 4 O O O O	Um bom reforço para a minha equipa é um negociador que tenha tido uma posição hierárquica anterior relevante
Atribuo importância a uma negociação em função dos resultados que possa vir a atingir	1 2 3 4 O O O O	Atribuo importância a uma negociação em função do status negocial da outra parte
<b>Específico/Difuso</b>		
Cada ponto de negociação deve ser considerado único e abordado independentemente dos restantes	1 2 3 4 O O O O	Cada ponto de negociação é dependente dos outros pontos e deve ser olhado tendo em consideração os demais
O processo negocial não é influenciável pela relação preexistente entre as partes envolvidas, seja esta a nível pessoal ou profissional	1 2 3 4 O O O O	No processo negociação qualquer relação pessoal ou profissional pré-existente, é uma das dimensões negociais
Num conjunto de negociações diferentes, em que estão envolvidas as mesmas partes, cada negociação é vista individualmente e independente das outras	1 2 3 4 O O O O	Num conjunto de negociações diferentes, em que estão envolvidas as mesmas partes, as negociações são tratadas como um todo interdependente
Numa negociação, qualquer discordância a nível profissional pode ter subjacente uma crítica a nível pessoal	1 2 3 4 O O O O	A discordância em termos profissionais é limitada a este âmbito não se estendendo ao nível pessoal
Nas negociações debato todos assuntos aberta e profundamente	1 2 3 4 O O O O	Abordo os assuntos de forma difusa, mesmo os mais importantes
<b>Individualismo/Colectivismo</b>		
A responsabilidade perante os resultados das negociações é repartida por todo o grupo negocial	1 2 3 4 O O O O	A responsabilidade perante os resultados das negociações é assumida pelo líder negocial

As decisões nas negociações são tomadas individualmente	1 2 3 4 O O O O	As decisões nas negociações são tomadas pela equipa negocial
As compensações para a equipa devem ser atribuídas individualmente a cada elemento em função do seu desempenho	1 2 3 4 O O O O	As compensações para a equipa devem ser atribuídas de forma igual a todos os elementos da equipa negocial
A decisão tomada pelo negociador deve ser orientada de acordo com os objectivos pessoais (compensação pelos resultados de cada negociação, status, posição negocial, etc.)	1 2 3 4 O O O O	A decisão tomada pelo negociador deve ser orientada aos objectivos que a empresa estipulou (volume de vendas, margens globais, ocupação de produção, etc.) independentemente dos seus objectivos pessoais
Havendo compensações devem ser atribuídas ao líder da equipa, já que assumiu a responsabilidade	1 2 3 4 O O O O	Havendo compensações devem ser distribuídas por toda a equipa
<b>Universalismo/Particularismo</b>		
As deslocações negociais são programadas para durar mais que a negociação propriamente dita, incluindo o processo de construir uma relação com o parceiro negocial	1 2 3 4 O O O O	As deslocações negociais são programadas para durarem apenas o tempo indispensável à reunião negocial
O resultado esperado de uma negociação bem sucedida é um contrato assinado e legalizado	1 2 3 4 O O O O	O resultado esperado de uma negociação é um acordo e uma relação negocial de confiança
Em circunstâncias especiais, os contratos já assinados, podem ser renegociados com vista a manter a relação com a outra parte	1 2 3 4 O O O O	Um contrato é um contrato e após a sua assinatura não pode ser ajustado sem penalizações previstas
As equipas negociais devem adaptar os processos e princípios de negociação aos diferentes parceiros de negociação	1 2 3 4 O O O O	Os processos e princípios negociais devem manter-se de acordo com o predefinido independentemente do parceiro de negociação
Os contratos são normalmente extensos e contêm cláusulas rígidas quanto ao incumprimento	1 2 3 4 O O O O	Os contratos são pequenas formalizações da relação negocial estabelecida, com título mais orientativo

**Página 20**

Estamos a chegar às últimas questões, faltam cerca de 3 minutos, muito obrigado pela sua colaboração.

Leia as seguintes frases e diga se o conceito nelas representado tem influência apenas no presente, no futuro, em ambos ou em nenhum:

	Presente	Futuro	Ambos	Nenhum
Considera que o passado histórico português, por exemplo a Época dos descobrimentos, é um factor de vantagem competitiva nos processos negociais com outras culturas no	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A experiência de Portugal no âmbito da EFTA (tratado de livre comércio entre 1960 e 1990) influencia positivamente as capacidades negociais das empresas portuguesas no	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A experiência e história familiar ou pessoal na interacção com outras culturas, são um factor influenciador do comportamento negocial no	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A passagem da experiência dos mais velhos para os mais novos é uma mais-valia para as capacidades no processo negocial no	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A experiência histórica da empresa em negociações interculturais no passado, influencia a sua capacidade negocial no	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Página 21**

Leia as seguintes frases e diga se concorda ou não com o conceito nela representado:

	Sim	Não
As capacidades actuais da minha empresa são a única condicionante do futuro desta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O papel de Portugal terá no Mundo é independente do seu momento presente, mas apenas dependente das acções que venham a ser tomadas a partir de agora (partir da estaca zero).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Os resultados negociais das empresas portuguesas são apenas condicionadas pelas suas actuais competências internas.

O futuro da minha empresa depende exclusivamente das capacidades que seja capaz de adquirir e desenvolver, independentemente da sua situação actual.

Os resultados futuros estão dependentes do presente e passados e não das capacidades e competências a afectar ao processo.

As minhas capacidades negociais futuras dependem exclusivamente das competências que for capaz de adquirir e desenvolver.

**Página 22**

Em relação a cada afirmação escolha desde a opção entre “concordo plenamente” e “discordo em absoluto”:

	Discordo em absoluto	Discordo	Concordo	Concordo plenamente
Os valores culturais são um dos factores mais importantes nas negociações hoje em dia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possuo as competências e conhecimentos suficientes para correctamente gerir diferenças culturais na minha organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Num mercado cada vez mais globalizado as diferenças culturais deixaram de ser relevantes com a estandardização das maneiras de pensar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No séc. XXI, os valores culturais não estão limitados pelas fronteiras geográficas dos países.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Os valores da minha organização ou pessoais são “transaccionáveis” por outros valores de resultado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uma das principais capacidades exigidas aos gestores actuais é a capacidade de gestão da multiculturalidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na minha Organização a negociação segue um modelo preestabelecido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os interesses dos negociadores sobrepõem-se aos das organizações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O desenvolvimento das negociações deve ter por base o conhecimento dos intervenientes e do seu papel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Página 23

Na sua opinião qual a melhor definição de Líder ideal para o séc. XXI?

- Bom líder é aquele que de uma forma continuada ajuda os seus colaboradores a resolver a variedade dos problemas que encontram. (Função paternal e não professoral)
- Bom líder desempenha uma função intermédia em professor e treinador pessoal (eficácia dependente do balanceamento entre estas 2 funções)
- Bom líder é o que consegue que as coisas sejam feitas. Estabelece objectivos, dão informação e medem resultados e dão liberdade às pessoas para fazerem as suas tarefas nesse contexto.
- Bom líder dá atenção ao alinhamento das acções com os objectivos, de forma a que os objectivos, tarefas, resultados estejam de acordo com a melhoria dos processos
- Bom líder é o que consegue que as coisas sejam feitas. Estabelece objectivos, dá informação e mede os resultados de modo a que todos os colaboradores estejam integrados na “d direcção correcta”

Qual a definição de tipo de gestor que mais assemelha a si?

- Uma Pessoa respeitada pelos outros e que permanentemente se preocupa com o bem-estar das outras pessoas
- Uma Pessoa estimada pelos outros e que toma a seu cuidado as alegrias e preocupações dos outros
- Uma Pessoa muito apreciada pelas outras e que constantemente se preocupa com o bem-estar pessoal daqueles que gosta
- Uma Pessoa que é aceite pelos outros e que vai devidamente ver a sua actividade diária

## **Página 24**

Muito obrigado pela sua participação.

Caso queira entrar em contacto por favor utilize o seguinte correio electrónico:

mie08015@fe.up.pt - Tiago Oliveira

Está disposto a participar numa pequena conversa (45 - 60 min) sobre internacionalização?

- Sim (por favor preencha os campos a baixo para posterior contacto)
- Não

Nome: \_\_\_\_\_ Empresa: \_\_\_\_\_ Contacto telefónico: \_\_\_\_\_

Endereço electrónico: \_\_\_\_\_ Morada da sua empresa: \_\_\_\_\_

## ANEXO B – Entrevista

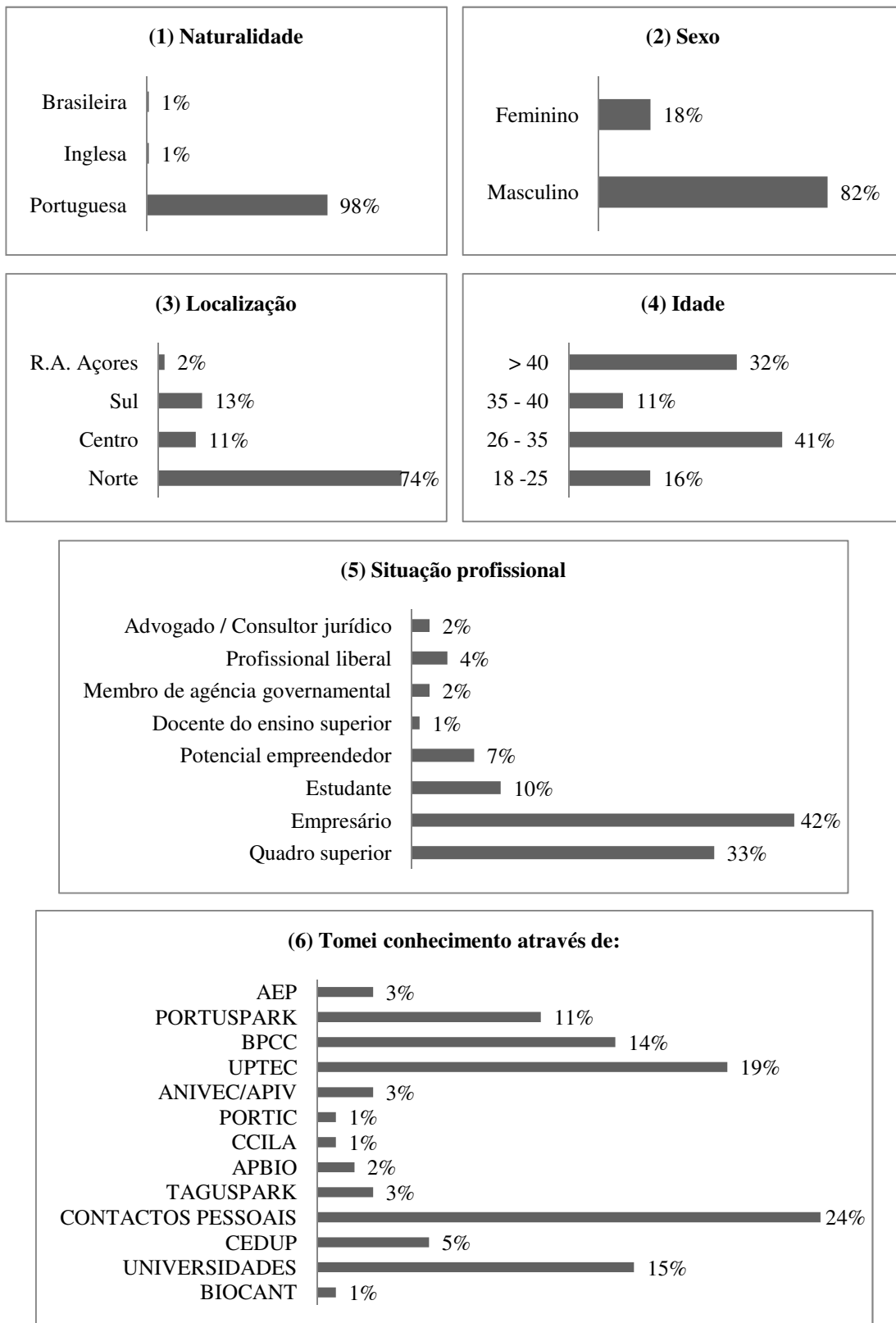
Apresenta-se a transcrição completa do guião utilizado em todas as entrevistas.

1. Qual a sua experiência em negociação?
2. Na sua experiência de negociação, quais os principais entraves/dificuldades para chegar a um acordo?
3. Encontram-se no preço, modo de pagamento, condições de entrega (...)?
4. (...) ou diferenças de postura, maneira de negociar, ideais e valores ou até na própria personalidade da pessoa que está a lidar?
5. Quando negocia com empresas com valores (muito) diferentes dos seus/da sua empresa, que estratégias utiliza?
6. É possível chegar a um acordo? (maleabilidade em relação aos valores). Que estratégias utiliza?
7. Estes entraves amplificam-se em negociação com empresas/indivíduos de outras nacionalidades? Quais as diferenças em relação ao contexto do mesmo país? Existe maior peso das posturas, ideais, valores e personalidade da pessoa?
8. Qual a sua experiência em negociação internacional?
9. Qual a sua posição? Membro do grupo negocial, representante único de uma das partes, etc.
10. Quais as nacionalidades das empresas/indivíduos com as quais já contactou?
11. Encontrou diferenças significativas nas maneiras de estar/ser/agir? Quais (vários valores)? E proximidades, a que nível?
12. Como prepara uma negociação? (Têm por hábito tentar perceber a contra-parte e as diferenças que pode apresentar em relação a si?)
13. Internacionalização da empresa. Objectivo? Curto, médio ou longo prazo?
14. Acha que possui as competências para a correcta negociação a nível internacional na sua empresa? Alguém na sua empresa tem? Quais os pontos fortes e os fracos?
15. Na sua opinião qual a importância dos valores culturais na negociação? (dentro mesmo país, entre países diferentes, entre empresas diferentes – cultura organizacional)
16. Na sua opinião, qual a importância da gestão das diferenças culturais na negociação hoje em dia? E no mundo empresarial?
17. Na sua opinião qual a importância de um código de ética ou de condutas e valores numa empresa?
18. Existe um código de ética, valores ou condutas na sua empresa? É um documento escrito? É seguido por todos os funcionários?

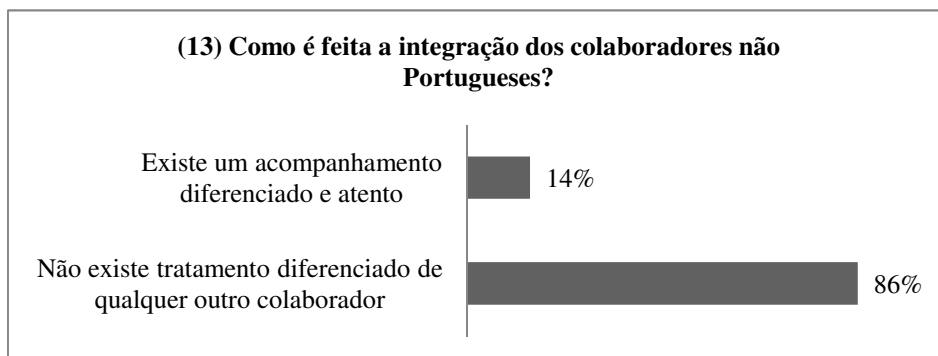
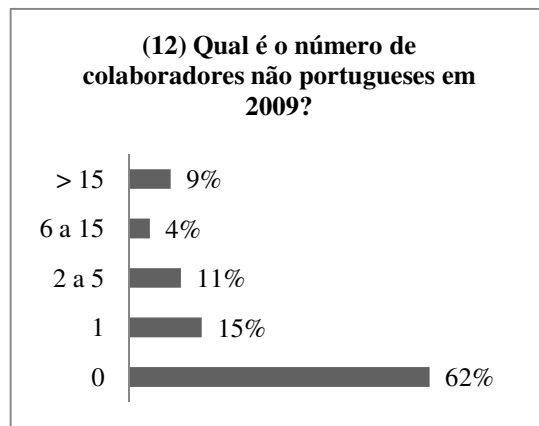
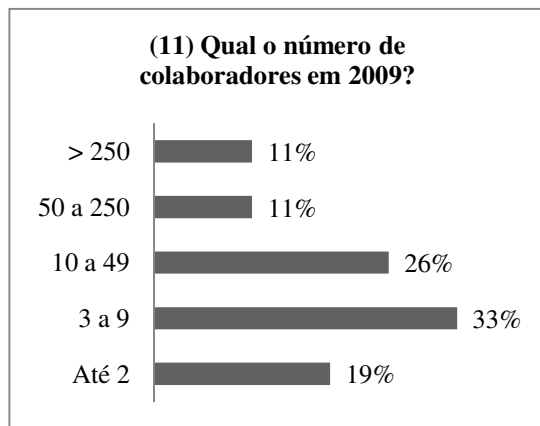
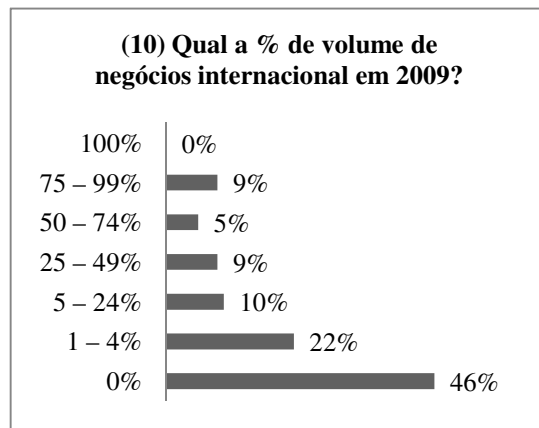
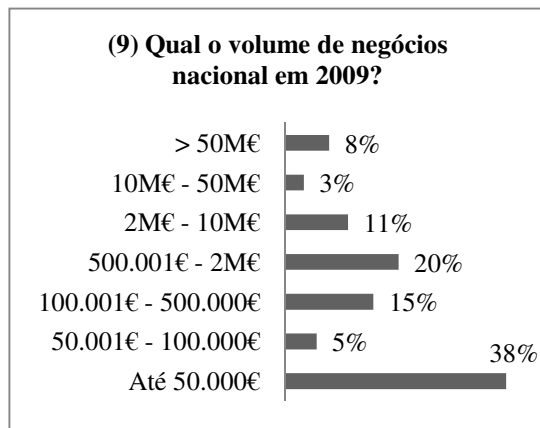
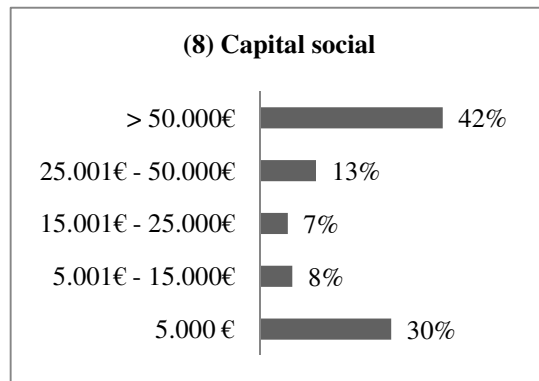
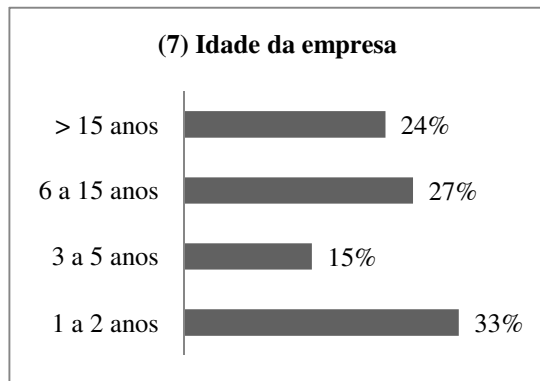
19. Dentro da sua empresa acha que existem diferenças significativas ao nível dos valores de cada funcionário?
20. Acha que essas diferenças criam conflitos ou são potenciais fontes de conflitos dentro da empresa? (Exemplos).
21. Tem colaboradores estrangeiros? Como é feita a sua integração? Quais as principais dificuldades?
22. No caso de conflito de interesses e valores não declarado como tenta resolver? Que aspectos têm em consideração? Estratégias seguidas?
23. No caso de conflito de interesses e valores declarados como tenta resolver? Que aspectos têm em consideração? Estratégias seguidas?

## ANEXO C - Resultados dos inquéritos

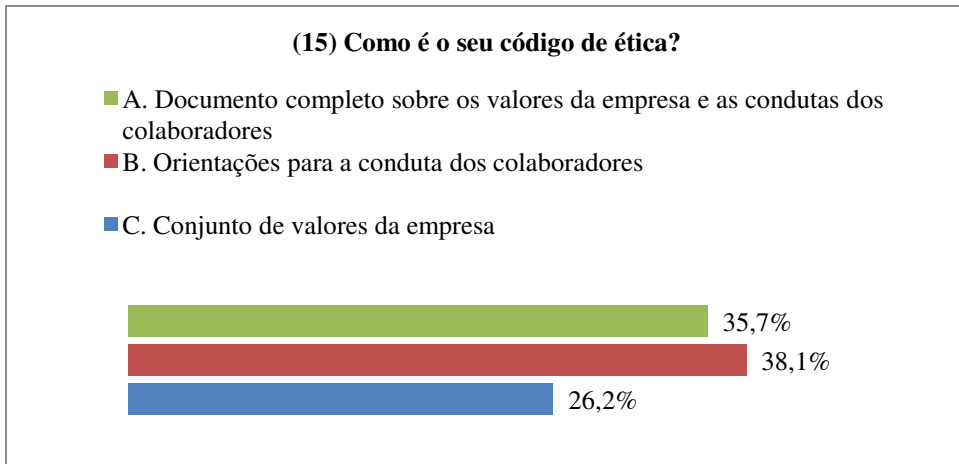
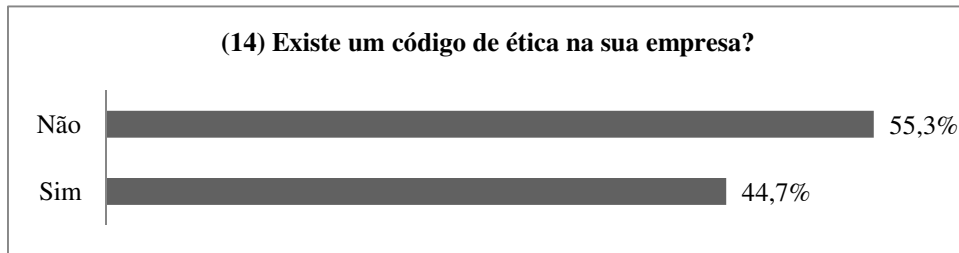
### Caracterização da amostra (Gráficos 1 – 6)



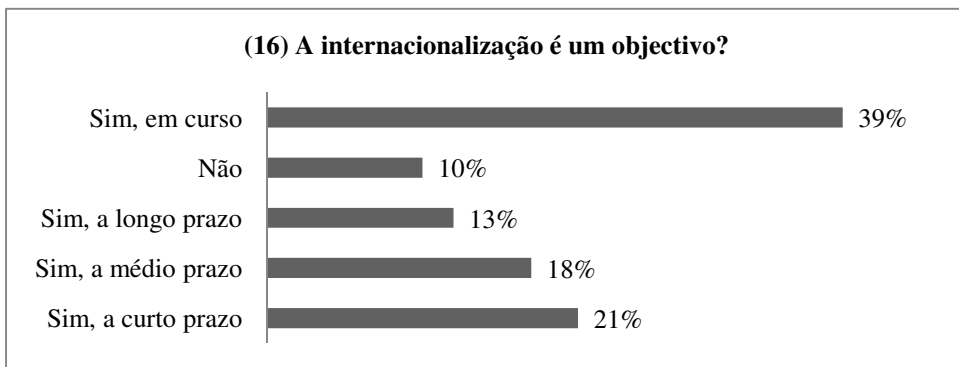
**Caracterização das empresas (Gráficos 7 – 13)**



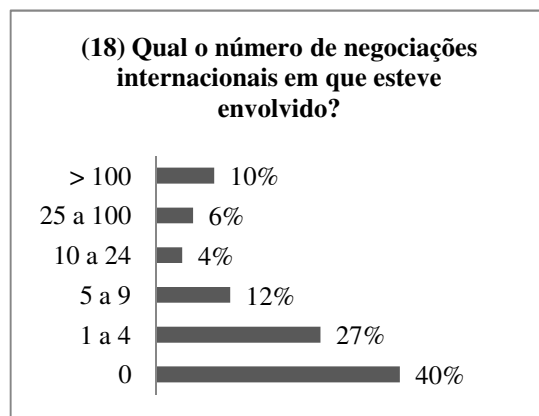
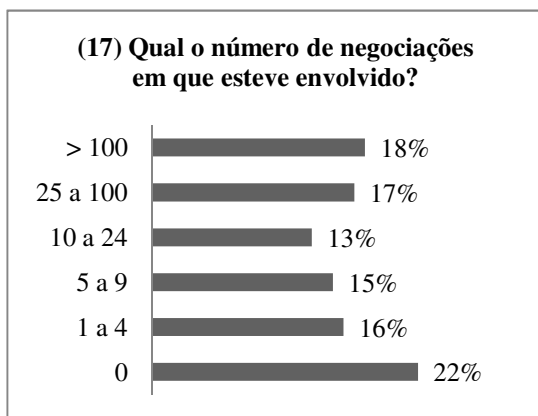
**Cultura empresarial (Gráficos 14 e 15)**

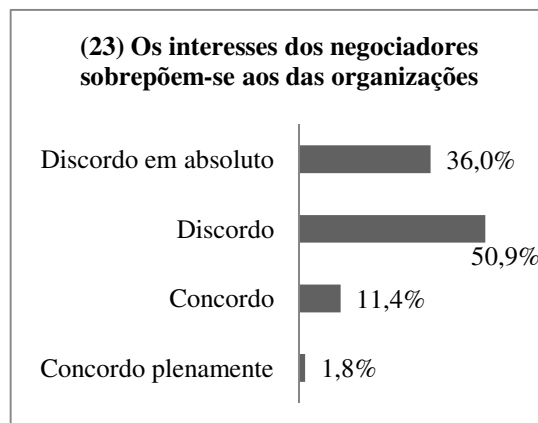
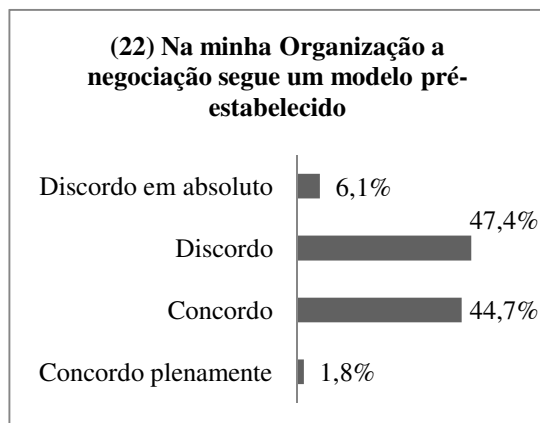
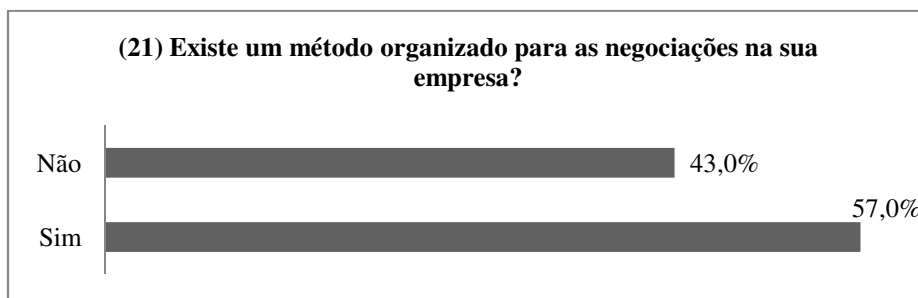
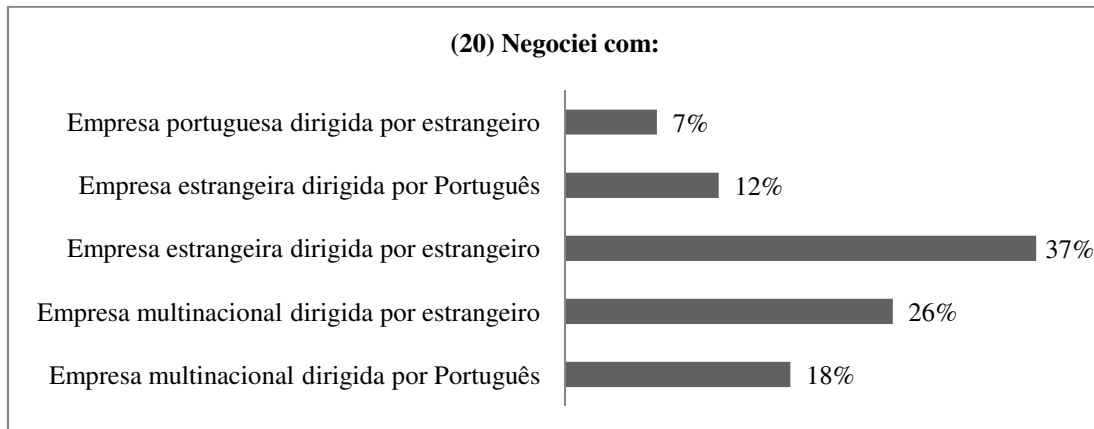
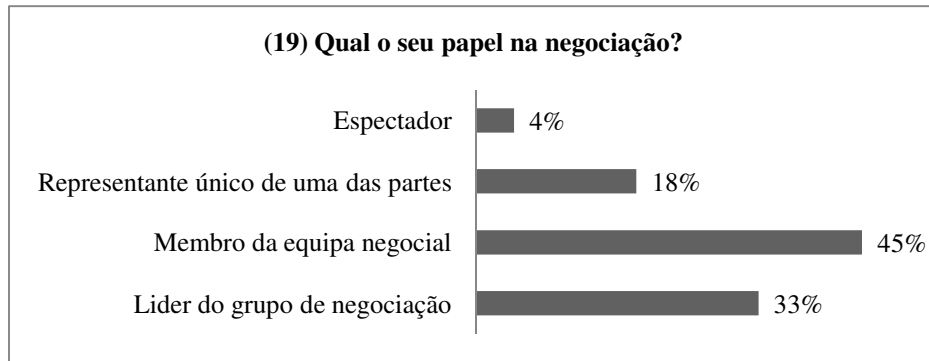


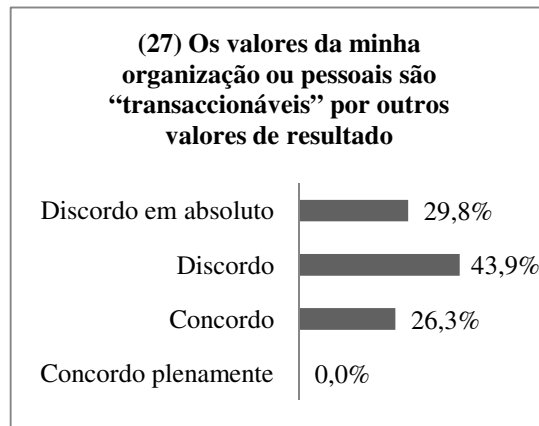
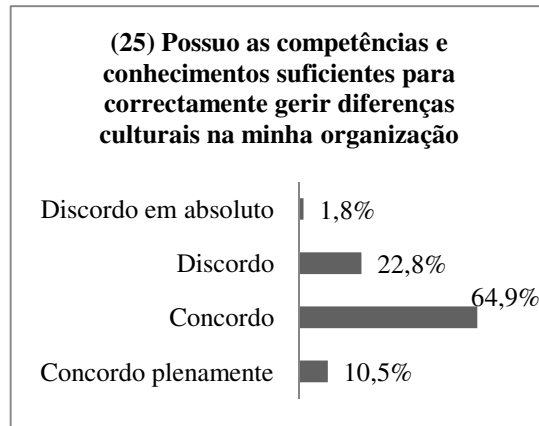
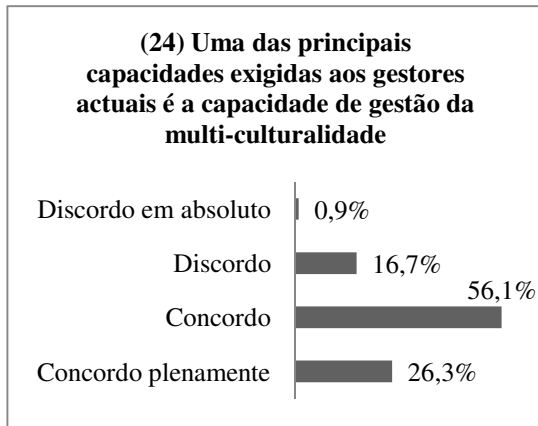
**Internacionalização (Gráfico 16)**



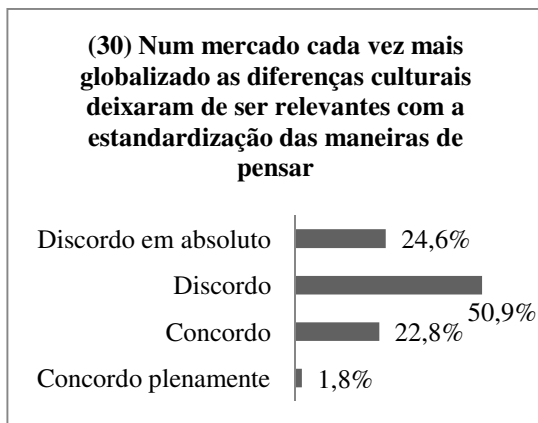
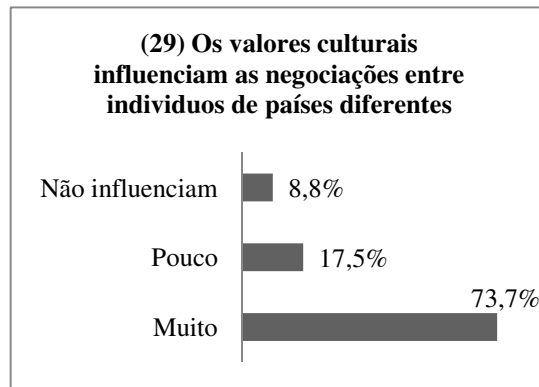
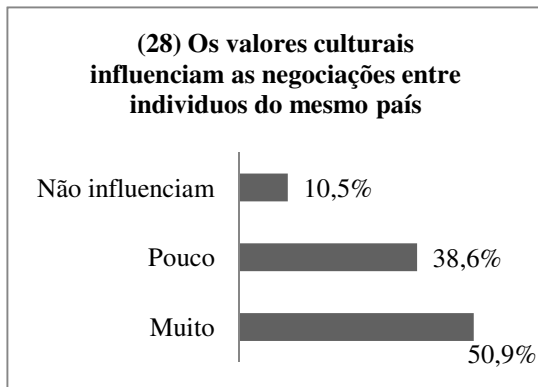
**Negociação (Gráficos 17 – 27)**



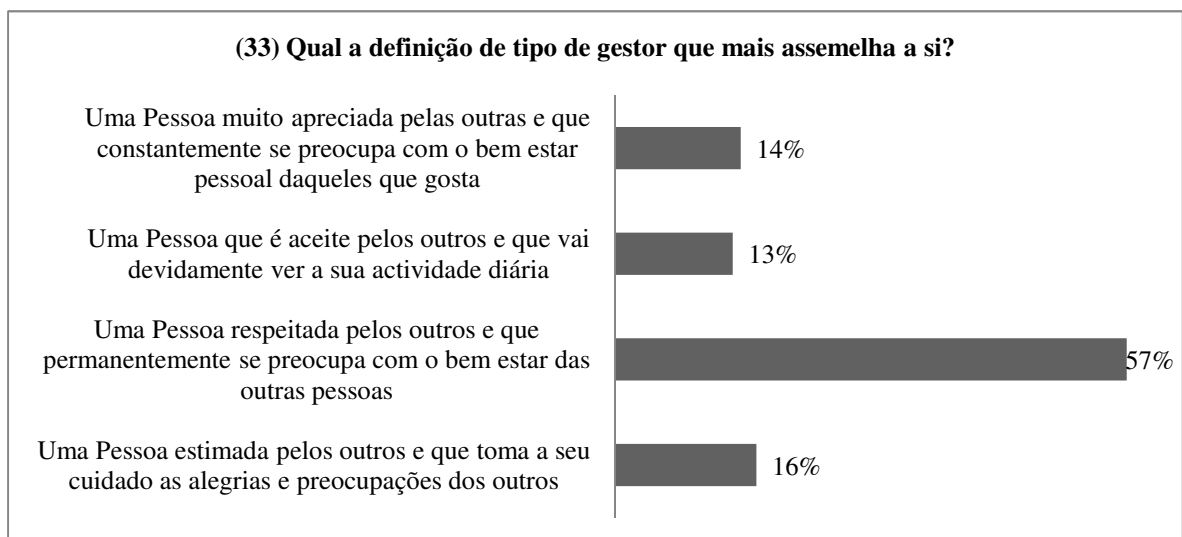
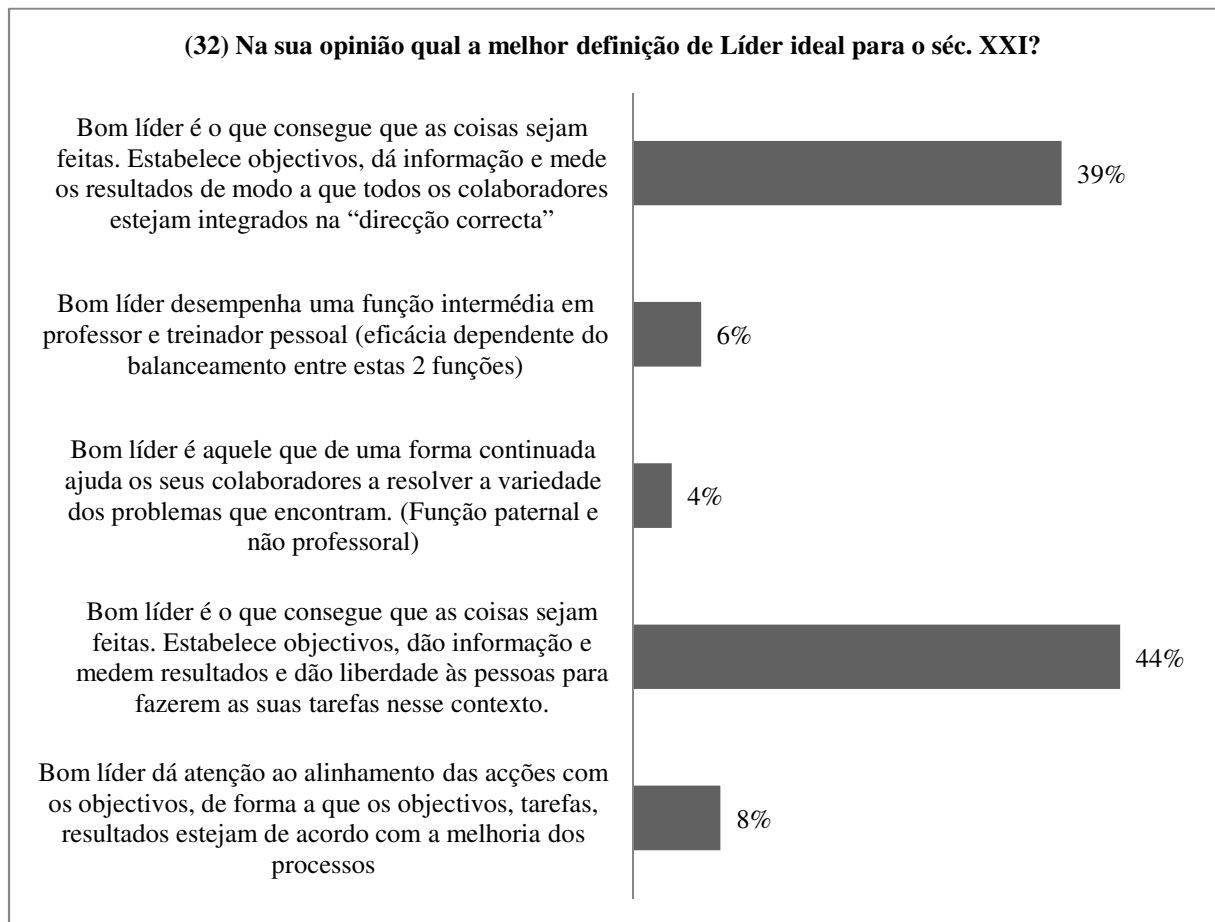




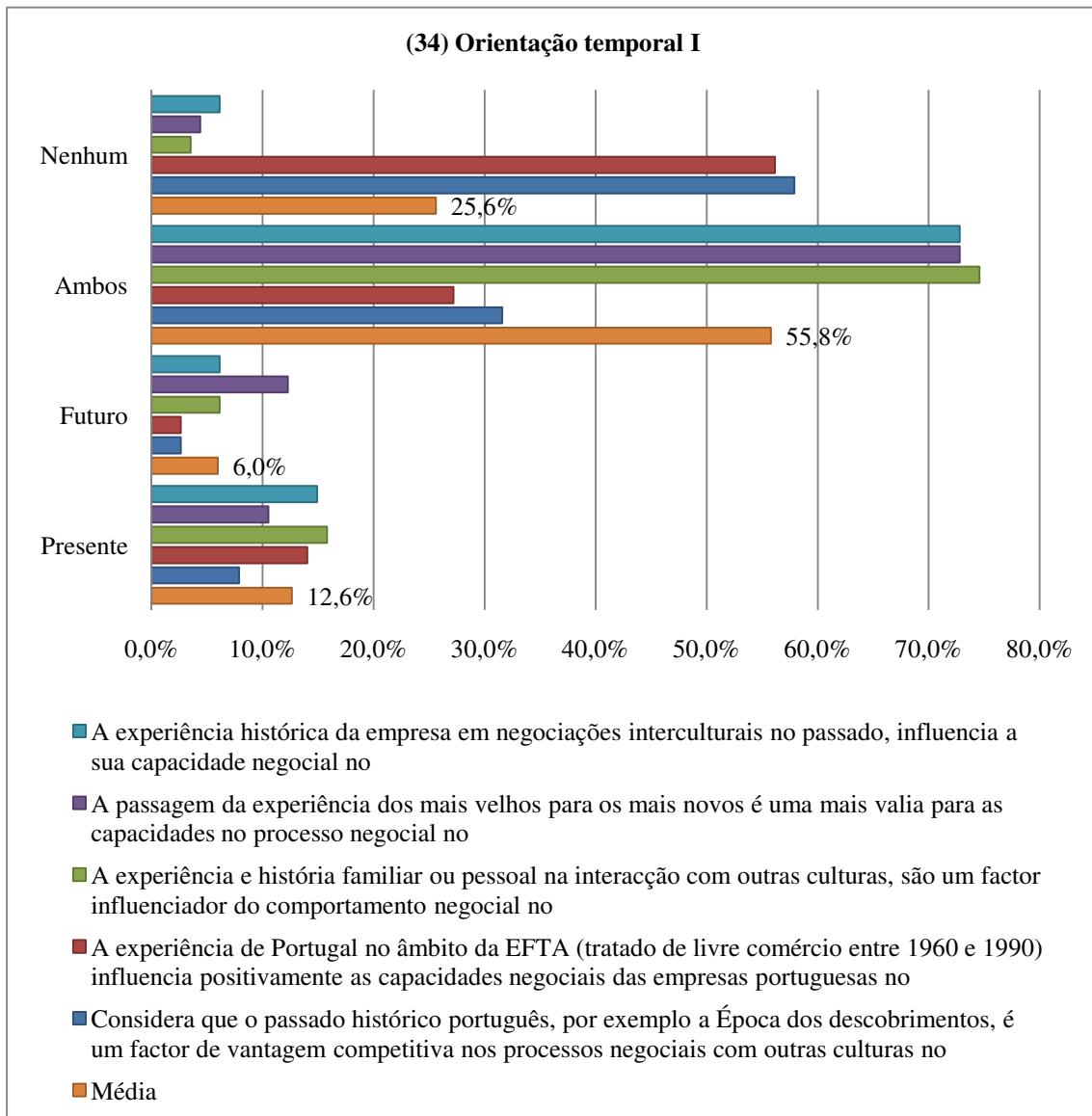
**Influência dos valores culturais na negociação (Gráfico 28 a 31)**

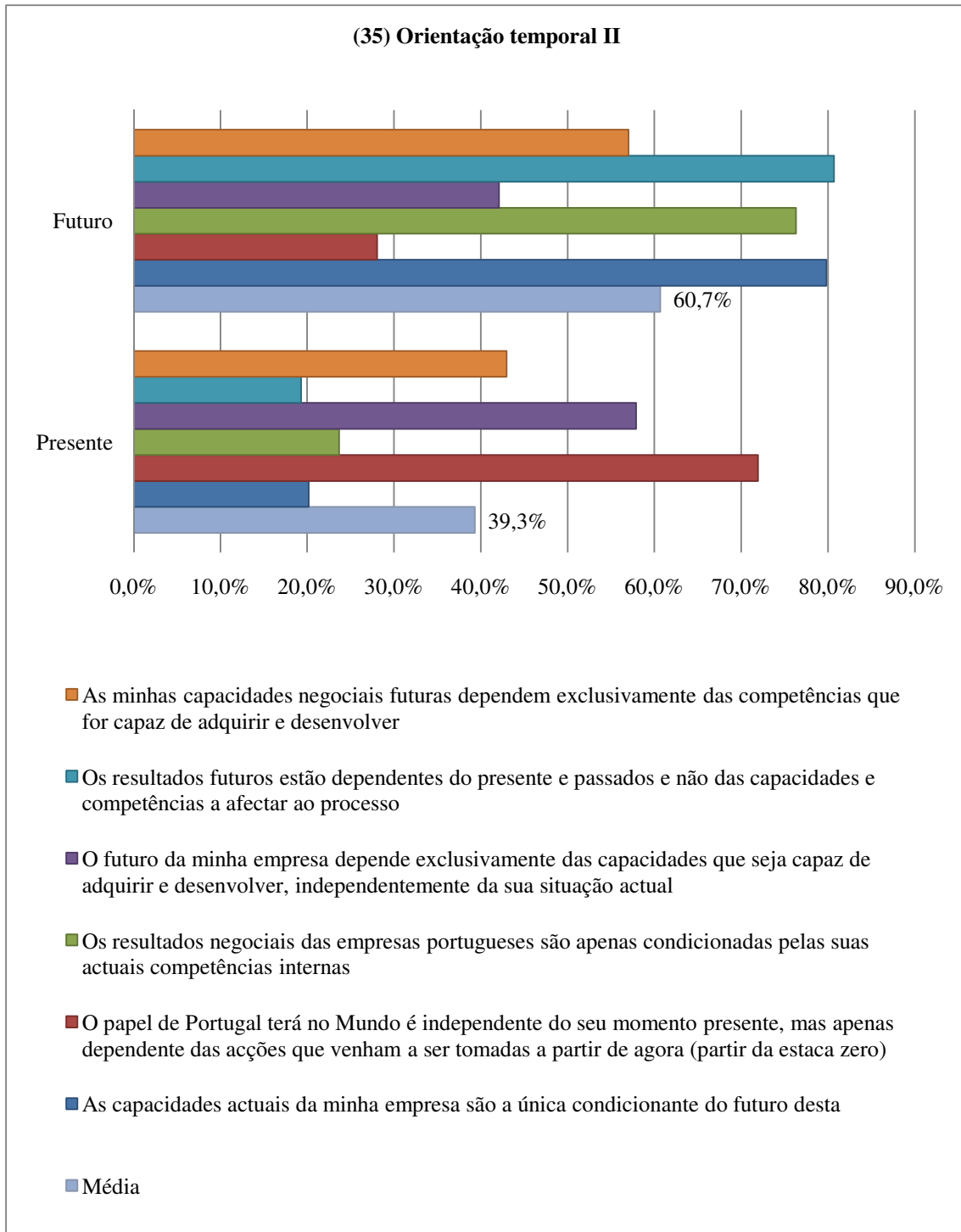


**Liderança no séc. XXI e Gestão (Gráficos 32 e 33)**



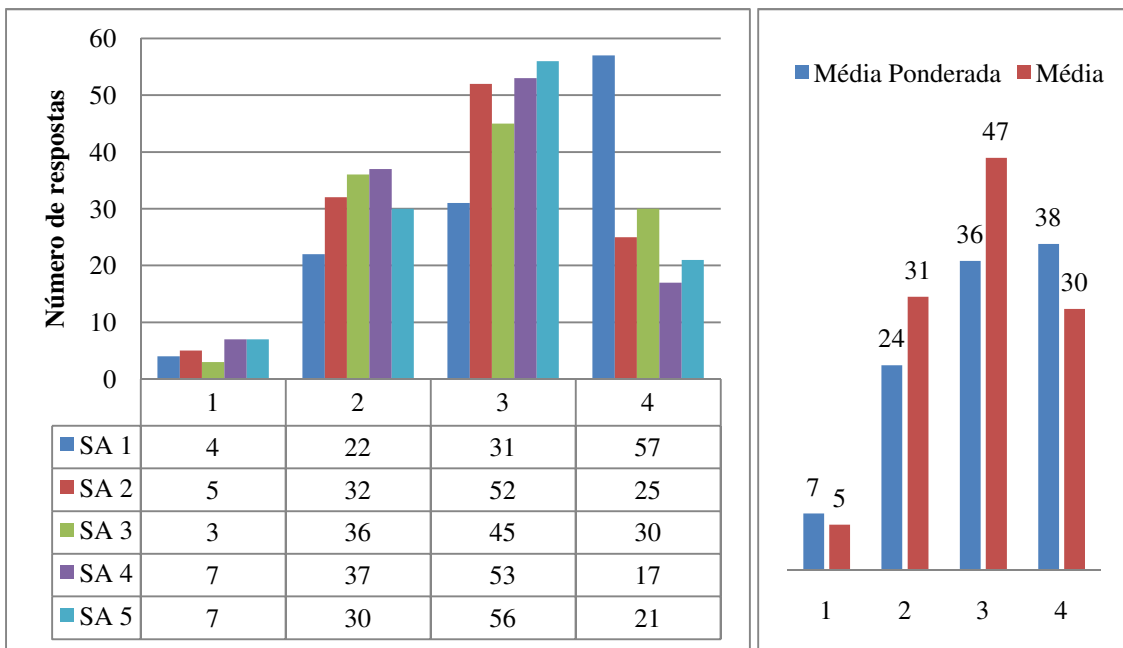
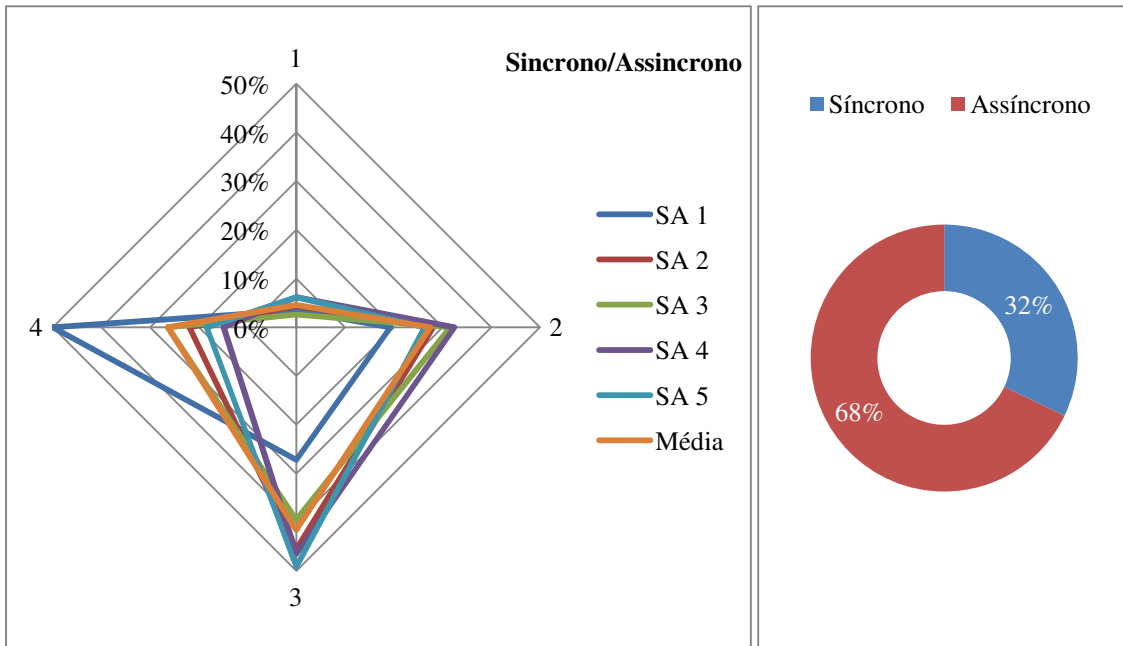
**Orientação temporal** (Gráficos 34 e 35)



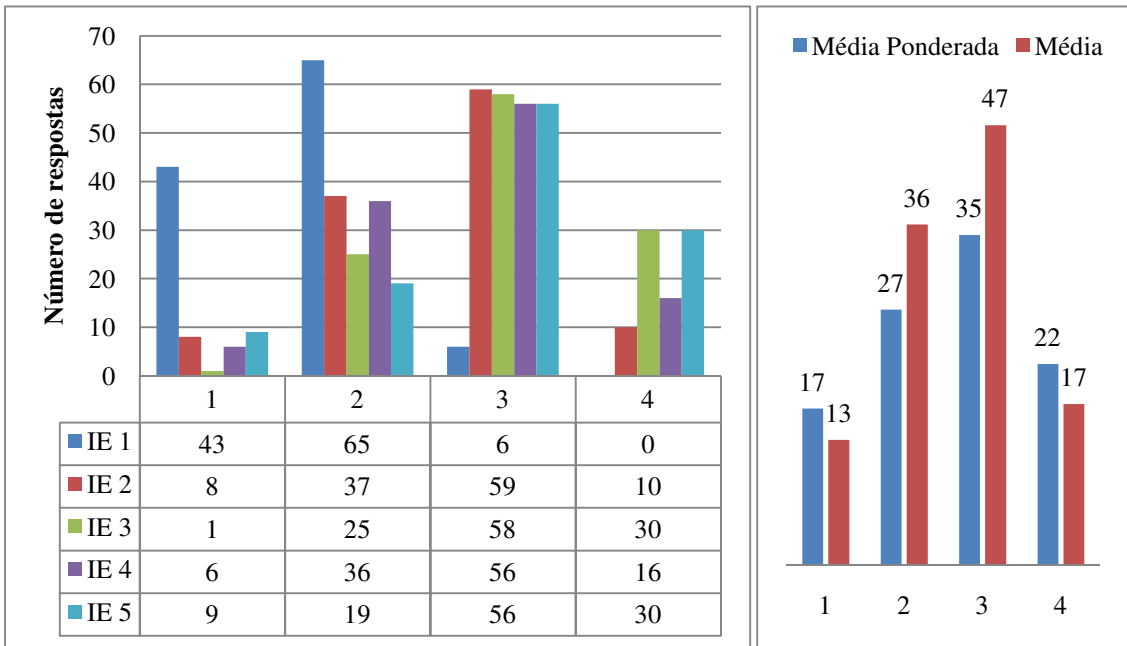
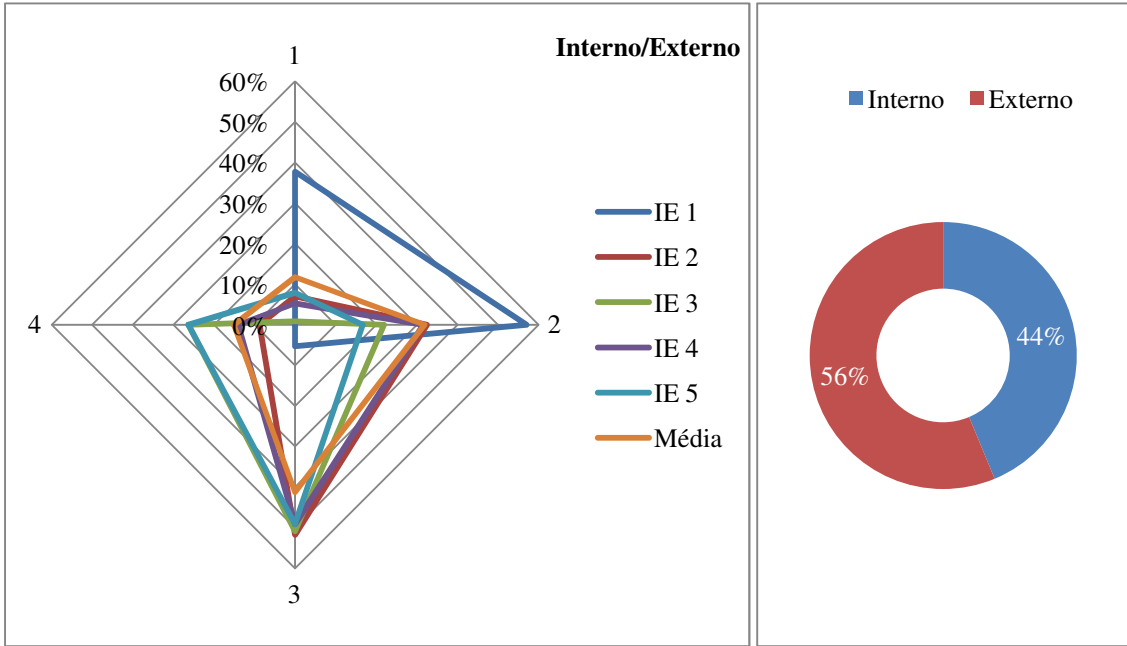


## 7 Dimensões culturais

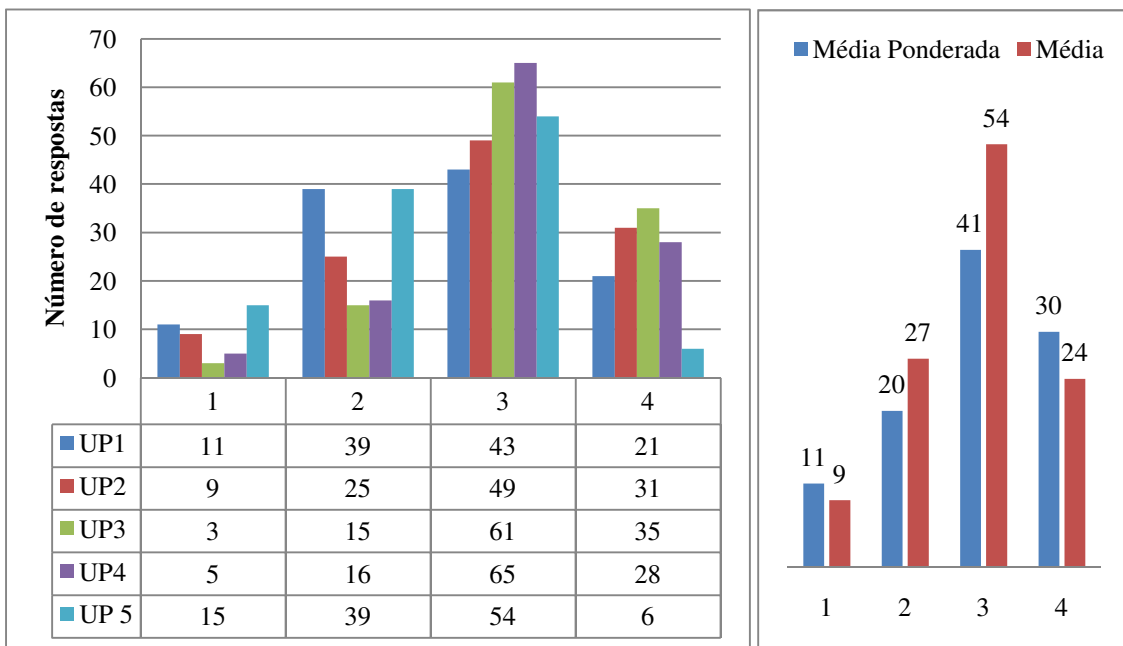
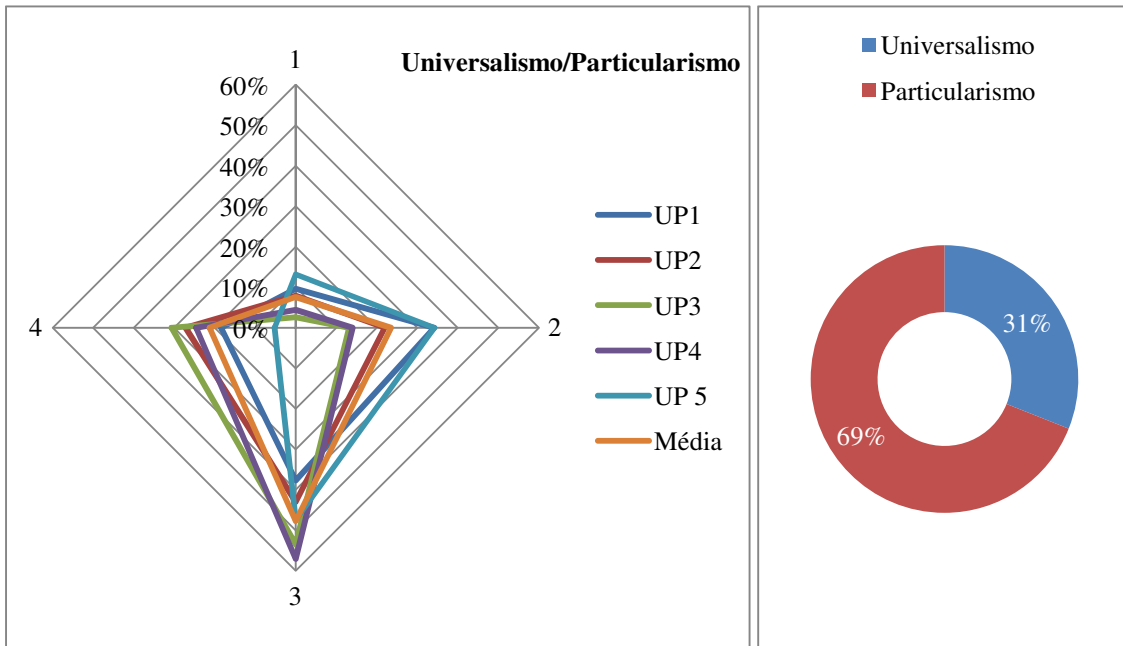
### Dimensão: Síncrono/Assíncrono (Gráficos 36- 39)



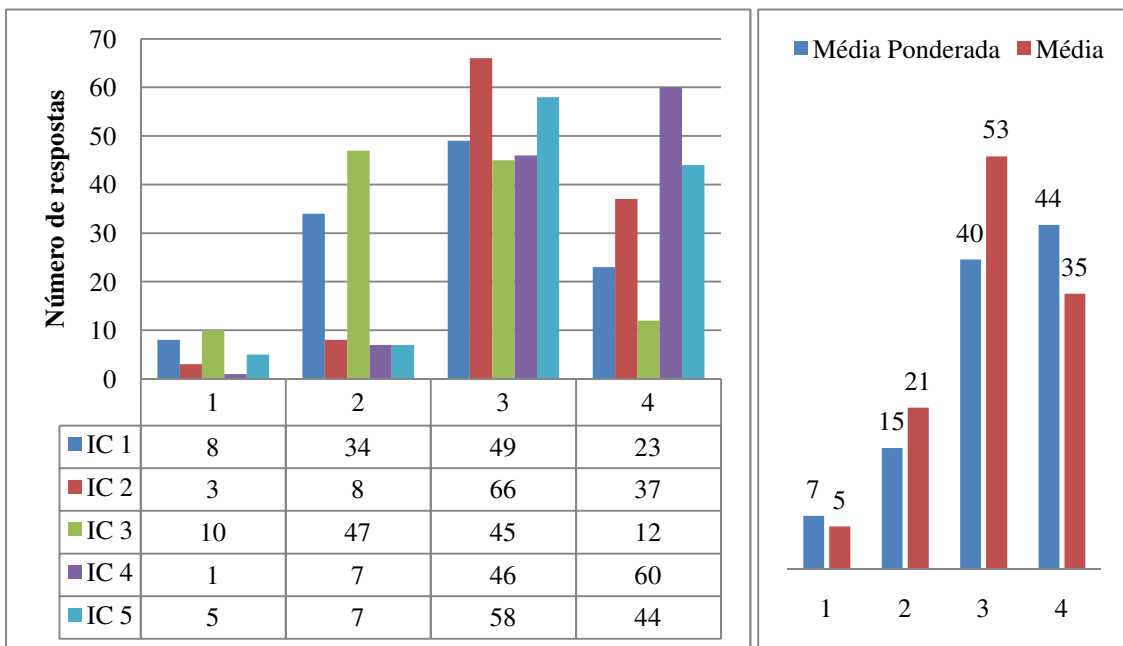
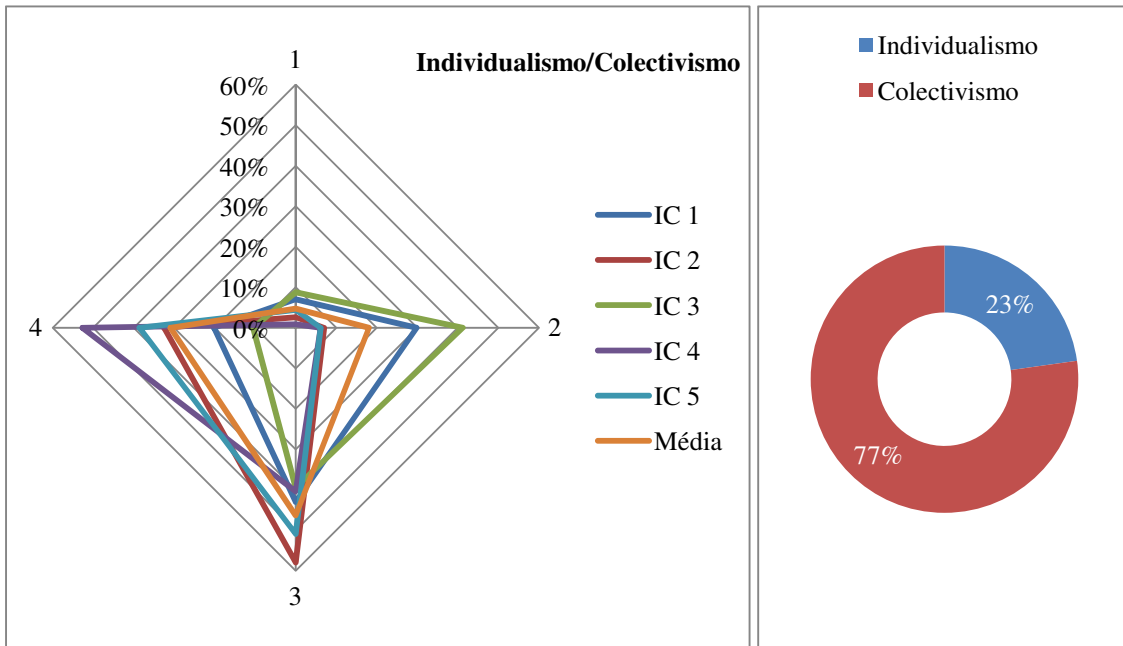
**Dimensão: Interno/Externo (Gráficos 40 - 43)**



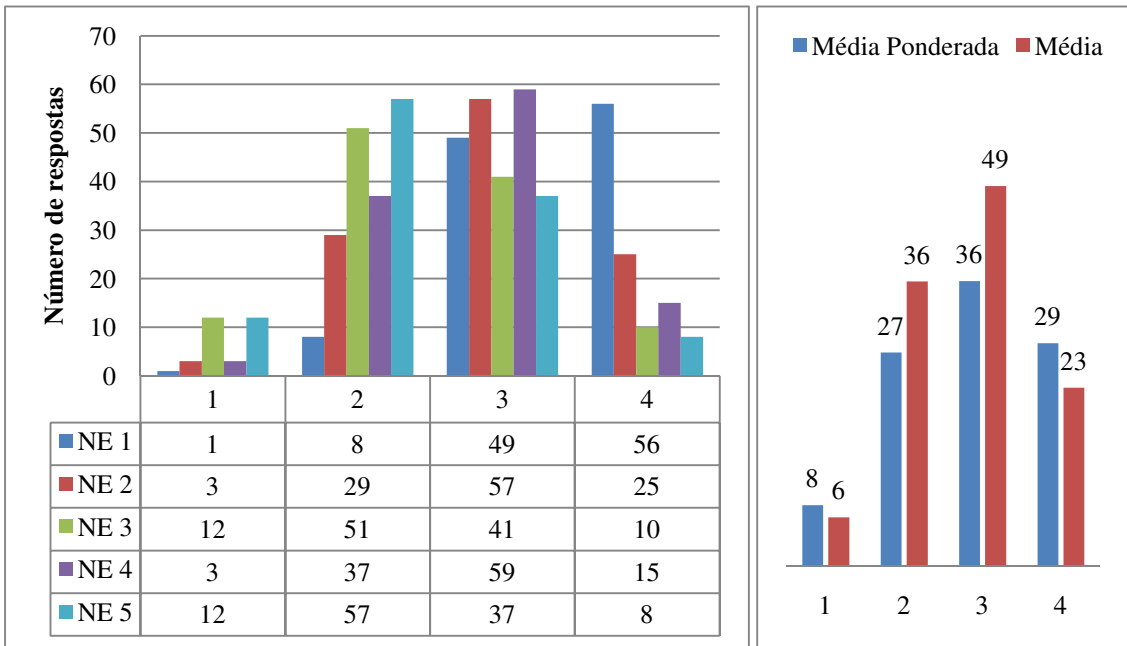
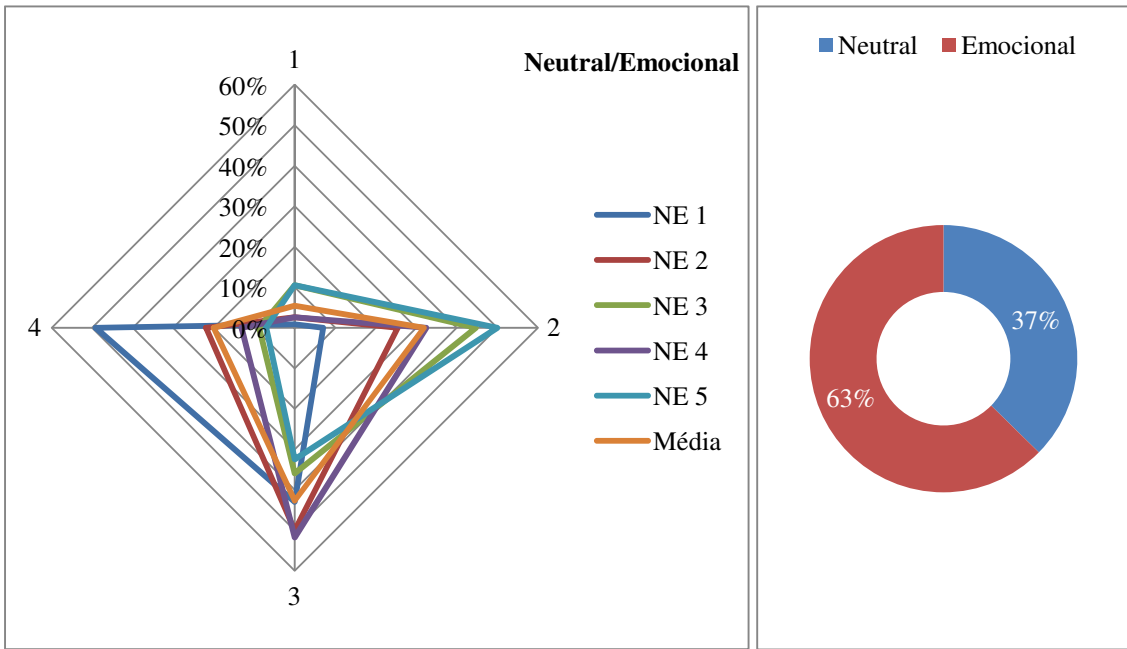
**Dimensão: Universalismo/Particularismo (Gráficos 43 - 46)**



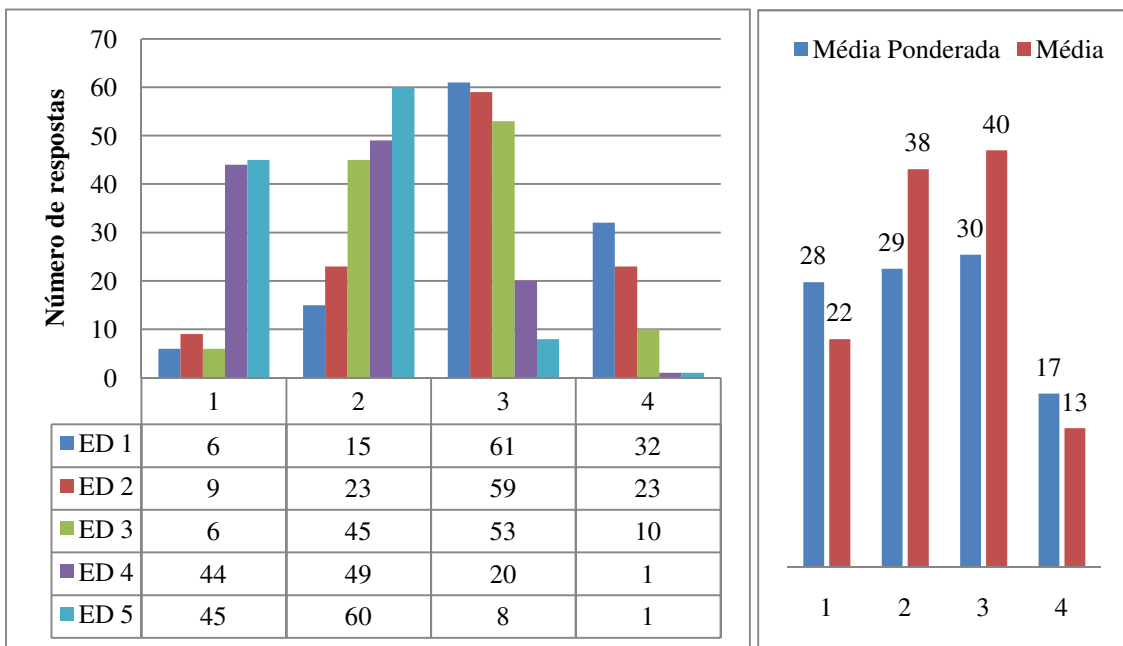
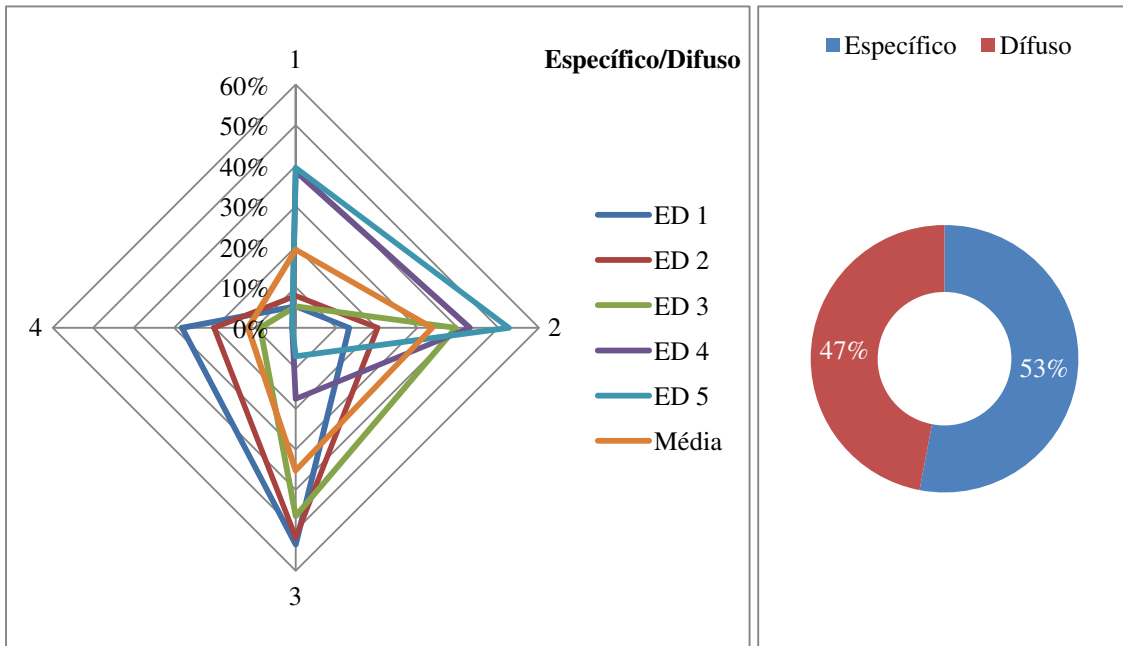
**Dimensão: Individualismo/Colectivismo (Gráficos 47 - 50)**



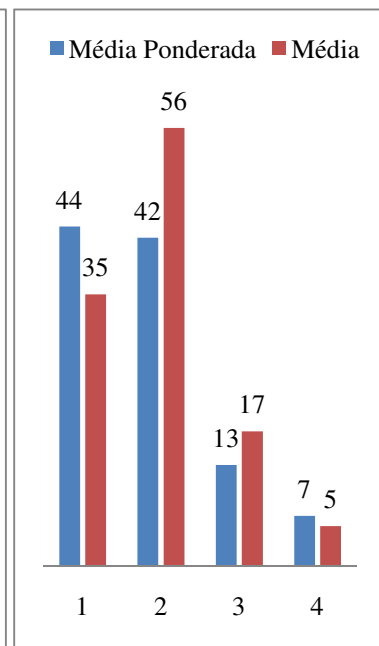
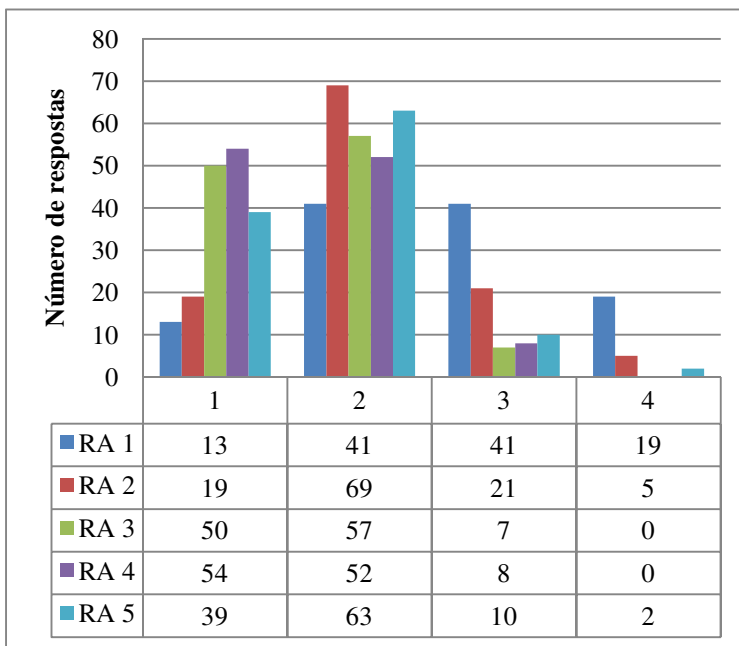
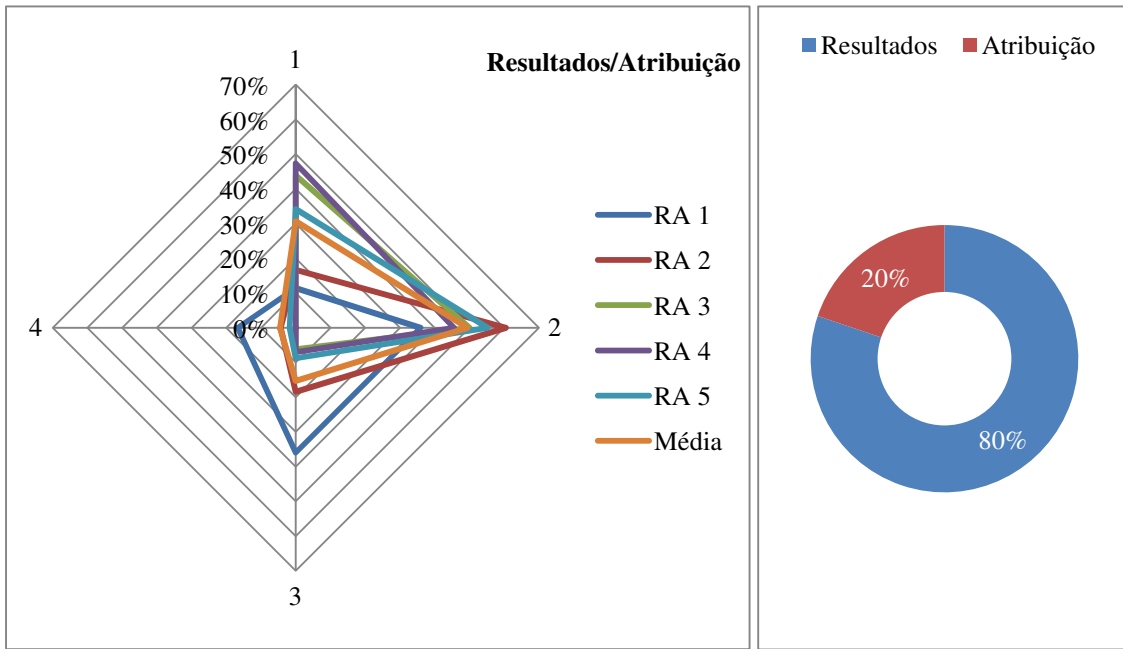
**Dimensão: Neutral/Emocional (Gráficos 51 e 54)**



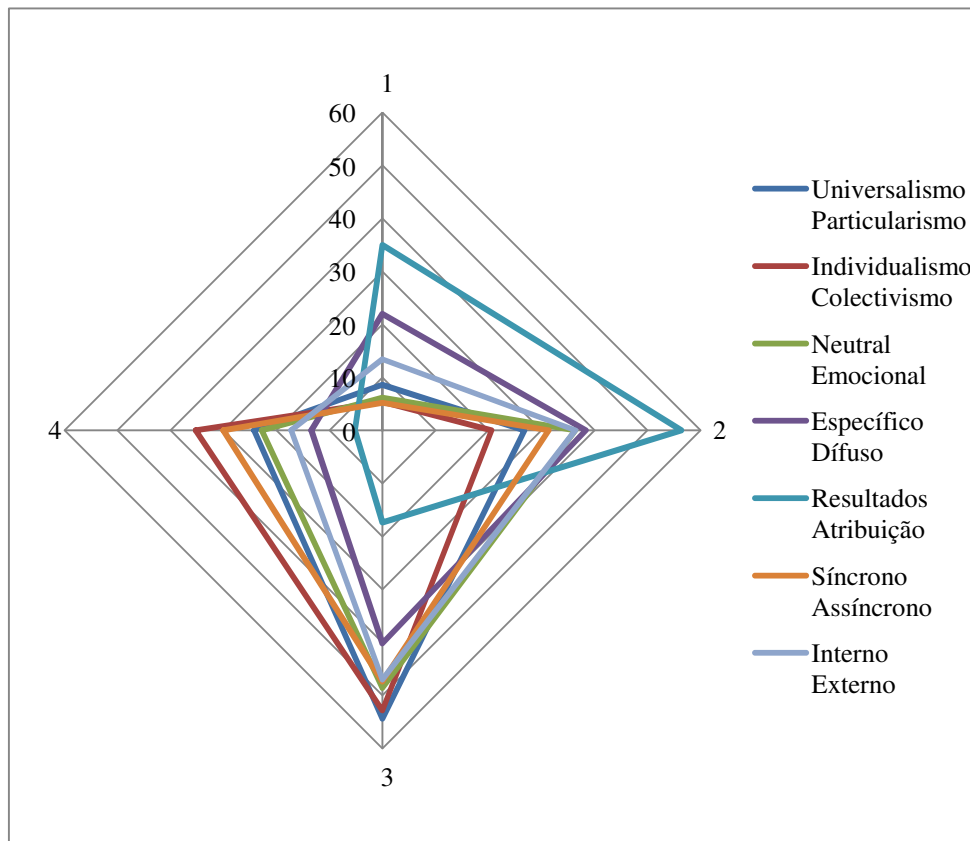
**Dimensão: Específico/Difuso (Gráficos 55 - 58)**



**Dimensão: Resultados/Atribuição** (Gráficos 59 - 62)

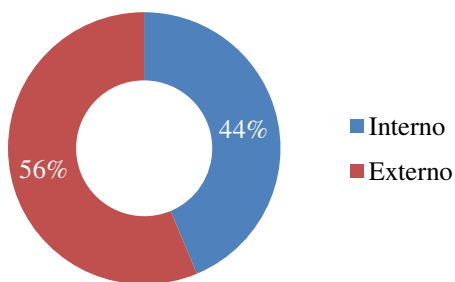


**Distribuição dos valores culturais pela amostra (Gráfico 63)**

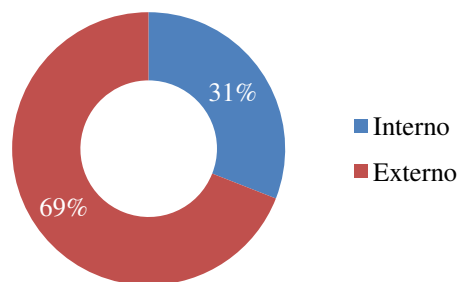


**Comparação dos resultados com 5 perguntas e com eliminação da 1ª pergunta (Gráficos 64 – 77)**

**Resultados 5 Perguntas**

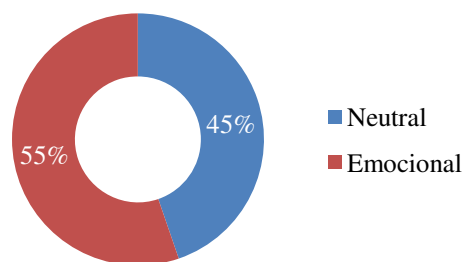
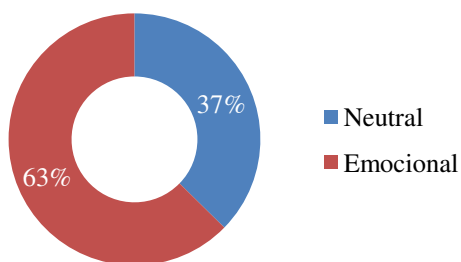
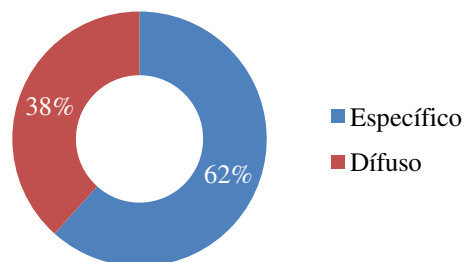
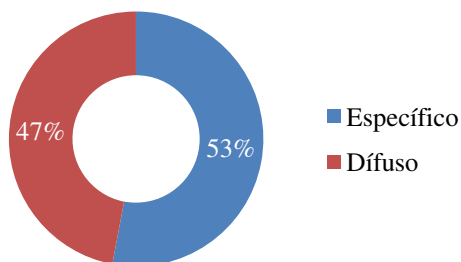
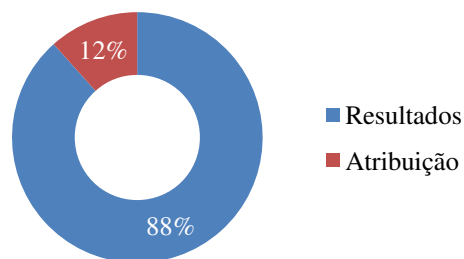
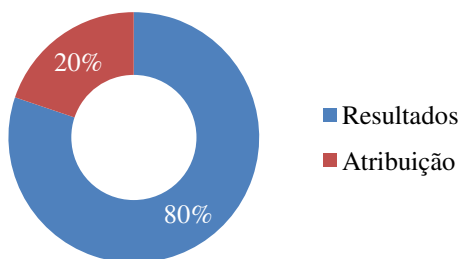
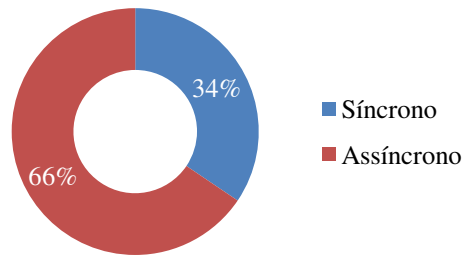
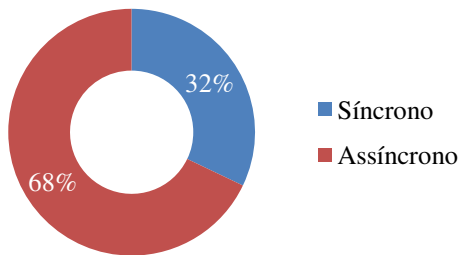


**Resultados 4 Perguntas**

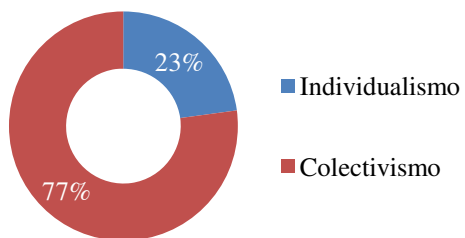


**Resultados 5 Perguntas**

**Resultados 4 Perguntas**



**Resultados 5 Perguntas**



**Resultados 4 Perguntas**

