

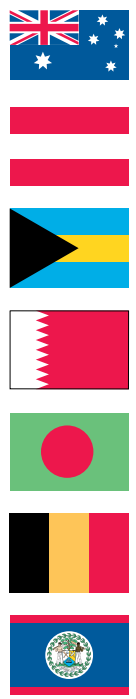
CD DE APOIO



MANUAL DE GESTÃO TRANSCULTURAL DE RECURSOS HUMANOS

EXERCÍCIOS

Arménio Rego
Miguel Pina e Cunha



Notas explicativas

1.

Este documento está dividido em duas grandes secções. A primeira contém os exercícios mencionados ao longo do livro/CD. A segunda (veja o outro ficheiro) contempla as instruções para o cálculo das cotações e a interpretação da matéria neles contida.

2.

A apresentação foi desenhada de modo que os exercícios possam ser respondidos pelo próprio leitor, ou que o docente/formador os imprima para uso posterior em sala de aula ou evento formativo. Quando é este o caso, pode ser pedagogicamente proveitoso realizar o cálculo da média do grupo ou da turma, para que os alunos/formandos possam posicionar-se relativamente aos seus pares.

3.

Em alguns casos, os exercícios poderão ser usados em contexto empresarial/organizacional, designadamente para: (a) preparar futuros expatriados; (b) fazer uma leitura da realidade organizacional; (c) compreender o posicionamento dos colaboradores relativamente a competências transculturais.

4.

Sugere-se ao leitor que não encare as descrições de cada país como finais ou “deterministas”, mas antes como possíveis ou prováveis. Note também que, dentro de cada país, pode haver diferenças culturais significativas.

Exercícios

EXERCÍCIO N.º 1.1

Teste os seus conhecimentos de etiqueta de negócios

The International Business Center é uma organização não-lucrativa de apoio aos negócios globais. Usando os termos da própria organização, “criou uma série de recursos dinâmicos e valiosos para pessoas envolvidas em negócios internacionais, assim como para estudantes e professores da matéria nas escolas de negócios internacionais em todo o mundo.”¹ Entre o manancial de informação disponibilizada no *site*, encontram-se informações sobre etiqueta de negócios nos 31 países/sociedades seguintes:

• África	• Canadá	• El Salvador	• Guatemala	• México
• Alemanha	• Chile	• Emirados Árabes Unidos	• Hong Kong	• Nova Zelândia
• Arábia Saudita	• China	• Equador	• Índia	• Panamá
• Argentina	• Colômbia	• Espanha	• Indonésia	• Reino Unido
• Austrália	• Costa Rica	• EUA	• Itália	• Rússia
• Brasil	• Egípto	• França	• Japão	• Taiwan
				• Venezuela

Propomos-lhe que leia cada uma das práticas, normas ou regras seguidamente expostas (referentes a 14 países) e refira a que país está associada. Depois de responder, veja as respostas correctas (tal como facultadas no referido *website*) na parte final deste capítulo. Quantas respostas correctas obteve? Divida por 14. Qual foi a sua percentagem de correcção obtida? Para melhor compreender a matéria, consulte o próprio *website*. Note ainda o seguinte:

- Algumas descrições são aplicáveis a mais do que uma sociedade.
- Cada descrição representa apenas uma parcela do panorama global dessa sociedade.
- Tal como se apresenta, o exercício é mais um factor de reflexão do que um meio de adquirir proficiência cultural em cada um dos países.
- O exercício também ajuda a compreender que alguns comportamentos próprios da nossa cultura podem gerar-nos surpresa quando os vemos em pessoas de outras culturas. Na verdade, estão de tal modo enraizados nos nossos hábitos que não temos consciência de como são peculiares e, porventura, estranhos aos olhos de forasteiros.

¹ <http://www.international-business-center.com/geert-hofstede/gooderham.shtml> (acesso em 5 de Outubro de 2008).

1.

- Apenas a mão direita deve ser usada para comer. A esquerda é reservada à higiene pessoal.
- Tente não se sentar com as pernas cruzadas.
- Mostrar as solas dos sapatos é considerado um insulto à outra pessoa.
- É considerado descortês comer tudo o que está no prato. Deixar alguma comida é sinal de abundância e representa um elogio ao anfitrião.

País a que corresponde esta descrição:

2.

- É importante ser pontual.
- Um passageiro do sexo masculino, sozinho, deve sentar-se no lugar da frente do táxi.
- Não é comum a oferta de presentes nos negócios.
- Se for convidado para a casa de alguém, leve consigo uma pequena lembrança: chocolate, vinho ou flores.

País a que corresponde esta descrição:

3.

- Tocar no braço, no cotovelo ou nas costas do interlocutor é muito comum.
- O sinal de "OK" com a mão (fazendo um círculo através da junção dos dedos polegar e indicador) é considerado rude.
- Para invocar boa sorte, coloque o seu dedo polegar entre o indicador e o dedo médio, ao mesmo tempo que aperta os dedos em forma de punho.
- Quando as mulheres se encontram e cumprimentam, trocam beijos colocando as faces juntas e beijando o ar.
- As gorjetas atingem, por regra, o valor de 10% do valor da conta.

País a que corresponde esta descrição:

4.

- Não faça movimentos amplos com as mãos. Os locais não falam com as mãos. Os seus movimentos podem distrair o seu interlocutor.
- Não aponte com o dedo enquanto fala.
- Para apontar, não use o dedo indicador, mas a palma da mão aberta.
- É considerado impróprio colocar a mão na boca.
- Oferecer presentes é uma matéria de grande delicadeza.
- O presente mais apreciado é um banquete.

- Canetas de boa qualidade são um bom presente.
- Os seguintes presentes e/ou cores são associados à morte e devem ser evitados: relógios, lenços de bolsa, tudo o que for branco, azul ou negro.
- Seja pontual.
- Não comece a comer ou a beber antes do seu anfitrião.
- Não coma toda a comida. Se o fizer, o seu anfitrião assumirá que você não comeu o suficiente e ainda está com fome.
- As gorjetas são consideradas um insulto, embora a prática seja cada vez mais comum.
- A vénia ou inclinação da cabeça são a forma comum de cumprimentar, mas o aperto de mão pode ser-lhe oferecido. Espere que o seu interlocutor tome a iniciativa de lhe estender a mão.
- Use títulos formais.
- O processo de decisão é lento. Não espere concluir os negócios rapidamente.
- Muitas pessoas neste país tentam consultar as estrelas ou esperar por um dia de sorte para tomar uma decisão.
- Entregue e receba cartões de visita com as duas mãos.
- Nunca escreva num cartão de visita, nem o coloque na sua carteira ou bolso. Tenha um porta-cartões ou uma caixa apropriada para o efeito.
- Importa que o representante da sua empresa seja de alto nível. Os locais valorizam muito o *status* e a posição na hierarquia

País a que corresponde esta descrição:

5.

- É uma sociedade europeia muito estratificada, com forte definição e competição entre classes.
- Os apertos de mão não são tão firmes quanto nos EUA.
- Os presentes mais apreciados são livros e música, já que demonstram interesse pela actividade intelectual.
- As pessoas deste país apreciam muito a arte da conversação. Frequentemente, queixam-se de que os Norte-americanos lêem mais do que conversam.
- O contacto visual é frequente e intenso, podendo ser intimidativo para os Norte-americanos.
- Os locais denotam grande respeito pela privacidade. Bata à porta e espere antes de entrar numa sala.
- As pessoas são muito ciosas da sua aparência.

País a que corresponde esta descrição:

6.

- As pessoas são muito orientadas para os processos, de tal modo que cada aspecto de um processo é examinado com grande detalhe.
- As pessoas não gostam de surpresas. Mudanças rápidas nas transacções de negócios, mesmo quando podem melhorar o resultado, não são bem-vindas.
- A pontualidade é fundamental. Mesmo os atrasos de poucos minutos são insultuosos para um executivo deste país.
- Quando for apresentado a uma mulher, espere para ver se ela estende a mão.
- Os negócios são encarados com muita seriedade/circunspecção. As pessoas não apreciam o humor, nesses contextos.
- Nas reuniões, os mais velhos têm precedência sobre os mais novos.
- As pessoas que trabalham juntas durante anos continuam a cumprimentar-se com aperto de mão, como se fosse a primeira vez que se encontram.
- As pessoas consomem grandes quantidades de cerveja numa noite, mas a embriaguez pública é inaceitável.
- As pessoas são muito ciosas da sua vida privada. Não telefone para casa de um executivo desse país sem permissão prévia.
- Os títulos são muito importantes. Aborde as pessoas pelo seu nome e título, mesmo que possa parecer longo para os estrangeiros. Proceda do mesmo modo com as cartas que redigir.

País a que corresponde esta descrição:

7.

- A cabeça é considerada o lugar da alma. Não toque em alguém na cabeça, nem sequer afague os cabelos de uma criança.
- Colocar as mãos na anca pode ser interpretado como postura irada e agressiva.
- Assobiar é considerado descortês e pestanejar pode ser tomado como insulto ou proposta sexual.
- Não aponte o pé a ninguém. O pé é considerado sujo. Se o seu pé ou sapato toca em alguém, peça desculpa.
- Os presentes não são abertos na presença da pessoa que os oferece.
- A palavra “não” é desagradável. Recusas evasivas são mais comuns e consideradas mais corteses. Nunca recuse directamente um convite. Responder com “tentarei” é uma recusa aceitável.
- Não agradeça aos seus anfitriões no final da refeição. “Obrigado” é considerado uma forma de pagamento e, por conseguinte, um insulto.

País a que corresponde esta descrição:

8.

- Os sapatos devem poder ser tirados com facilidade, pois tal pode ocorrer com frequência.
- Evite fazer gestos largos com as mãos, expressões faciais incomuns e quaisquer movimentos mais dramáticos. As pessoas não “falam com as mãos”, pelo que fazê-lo pode gerar distrações.
- Evite fazer o sinal de “OK” (dedo polegar e indicador formando um círculo). Significa dinheiro.
- Não aponte com o dedo.
- Não se assoe em público.
- Um sorriso pode ter duplo significado. Pode expressar satisfação ou descontentamento. Seja cuidadoso com as suas expressões faciais, pois podem ser mal-entendidas.
- As pessoas sentem grande conforto com os silêncios – que usam frequentemente em proveito próprio. Não interrompa o silêncio do seu anfitrião.
- Muitos aspectos dos negócios são discutidos à mesa.
- Se for convidado para a casa de alguém, lembre-se de que é algo raro. Expresse um sentimento de grande honra e estima.
- Nos eventos sociais, um relativo atraso pode ser apropriado.
- É perfeitamente aceitável sorver ruidosamente o esparguete – significa que gosta da comida.
- Não mostre dinheiro abertamente. É importante usar um envelope para passar dinheiro de uma pessoa a outra.
- Devido ao som de pronúncia, o número 14 significa má-sorte.
- A gorjeta não é esperada.
- Os presentes pessoais e de negócios são considerados importantes. Mas mais importante do que o objecto em si é o cerimonial que envolve o acto.
- Não ofereça presentes embrulhados em cor branca – a cor simboliza morte.
- Não surpreenda o seu interlocutor com um presente. Dê-lhe indicações de que tenciona oferecer-lho.
- Use as duas mãos para receber e oferecer presentes.
- As pessoas tendem a não expressar afectos. Não se tocam em público. É inapropriado tocar alguém do sexo oposto em público.
- A troca de cartões de visita é muito importante. Quando os receber, olhe-os atentamente como sinal de respeito.
- Perante uma vénia, responda com outra da mesma amplitude. O grau com que se baixa determina o *status* da relação entre si e o seu interlocutor. Quando faz a vénia, baixe os olhos e coloque as palmas das mãos nas coxas.
- As pessoas preferem não pronunciar a palavra “não”. Uma resposta “sim” pode simplesmente significar “não”. É fundamental compreender isto no processo negocial.

País a que corresponde esta descrição:

9.

- Colocar as mãos na anca sugere agressividade, e colocar as mãos nos bolsos é considerado descortês.
- As pessoas podem não estabelecer contacto visual. Isso é um sinal de respeito e não deve ser interpretado negativamente.
- Abraços longos são comuns.
- A pontualidade não é fundamental.
- As conversas ocorrem com grande proximidade física entre as pessoas. O distanciamento pode ser considerado como hostil.
- As pessoas tocam-se frequentemente nos braços e nas costas. O distanciamento é interpretado como descortês ou insultuoso.
- Flores amarelas significam morte.
- Não ofereça prendas de prata, pois são associadas a bugigangas vendidas a turistas.
- As gorjetas são bem vindas – pois os salários são baixos.
- Os títulos são importantes e podem ser usados directamente sem o complemento do nome da pessoa.
- Nunca discuta a guerra americano-mexicana, a pobreza ou os terremotos.

País a que corresponde esta descrição:

10.

- Seja pontual, mas não espere que as pessoas desse país o sejam. Uma reunião pode começar com uma ou duas horas de atraso. Não mostre irritação por tal facto. A paciência é, aqui, uma virtude muito importante.
- O compromisso pode ser interpretado como sinal de fraqueza – pelo que as pessoas tendem a não voltar atrás.
- É muito difícil fazer negócios sem ligações ou influências. Procure a ajuda de alguma pessoa local – para o que pode ser recomendável oferecer-lhe presentes ou dinheiro.
- Não mostre as solas dos sapatos – é considerado descortês.
- Leve consigo muitos cartões de visita, com uma face escrita em inglês e a outra na língua local.
- As pessoas tendem a ser reservadas e melancólicas, pelo que falar ou rir ruidosamente em público é considerado rude.

País a que corresponde esta descrição:

11.

- Nunca mostre estas partes do corpo: as costas, o abdómen, a barriga da pernas e as coxas. Apesar do calor, a maior parte do corpo deve estar sempre coberta.
- É comum retirar os sapatos à entrada de um edifício. Siga o seu anfitrião.
- Álcool e carne de porco são ilegais.
- O dia de descanso é sexta-feira.
- Embora existam muitas formas de cumprimento, a mais comum é apertar a mão direita, colocar a outra mão atrás das costas do interlocutor e trocar beijos em cada face.
- Evite gestos com a mão esquerda – é considerada suja e reservada para a higiene pessoal. Não coma com a mão esquerda.
- Evite apontar.
- O facto de dois homens estarem de mão dada é sinal de amizade.
- Não cruze as pernas quando sentado.
- Erquer o dedo polegar é ofensivo.
- Evite admirar demasiadamente um artigo. O seu interlocutor pode sentir-se obrigado a oferecer-lho.
- As mulheres não têm permissão para conduzir veículos automóveis.
- Evite discutir aspectos relacionados com mulheres, mesmo que seja indagar sobre a saúde da esposa ou irmã.
- Não se sinta obrigado a falar durante períodos de silêncio.
- Um “sim” pode significar “possivelmente”.
- O seu interlocutor pode abandonar a reunião durante 15 ou 20 minutos para fazer as suas orações.
- Nas reuniões, a pessoa que coloca mais questões é provavelmente a menos importante. A pessoa de maior *status* tende a ser um observador silencioso.

País a que corresponde esta descrição:

12.

- A família é o aspecto mais importante para as pessoas desse país.
- Os estrangeiros devem ser pontuais, mas as pessoas desse país não o são necessariamente.
- As relações pessoais são importantes nos negócios.
- Nas negociações, é comum várias pessoas falarem simultaneamente.
- As negociações tendem a ser demoradas e árduas.
- Os jantares são usualmente usados para estabelecer relações de negócios – e são servidos depois das 21 horas.
- Durante as negociações, as regras e os sistemas apenas são usados como último recurso para resolver um problema.

- Os colegas de negócios jantam juntos frequentemente, mas pessoas de diferentes posições na hierarquia não se misturam.

País a que corresponde esta descrição:

13.

- Os presentes de negócios são desencorajados. Uma nota escrita, de cortesia, é apropriada e aceitável.
- Se oferecer um presente, é fundamental que não aparente ser suborno.
- Perante uma fila, coloque-se no final da mesma e espere a sua vez.
- Não use palitos em público.
- Há muitas áreas de proibição de fumar.
- Os apertos de mão são firmes e longos. Durante os mesmos, o contacto visual é importante.
- Nas relações de negócio, o contacto visual denota interesse, sinceridade e confiança.
- Os assuntos relativos a negócios podem ser conversados durante a refeição. Mas é mais comum que tomem lugar assuntos de outra natureza.

País a que corresponde esta descrição:

14.

- As pessoas são pontuais.
- Contrariamente ao almoço, o jantar é mais destinado à convivência social do que aos negócios.
- Uma mulher de negócios deve compreender que sair sozinha com um homem de negócios pode ser mal compreendido.
- Nas refeições, antes de começar a comer, aguarde até que todas as pessoas sejam servidas.
- Os dois executivos seniores devem sentar-se frente-a-frente.
- Evite dominar a conversa. As pessoas deste país gostam de comandar.
- Os títulos são importantes, devendo ser usados (sem mais) quando nos dirigimos a alguém.
- Bons tópicos para conversação: negócios, arte, literatura, história. Maus tópicos para conversação: a agitação local, a inflação e a política.

País a que corresponde esta descrição:

Verifique, na secção de instruções, se as suas respostas correspondem às descrições feitas no *site* de The International Business Center.

EXERCÍCIO N.º 1.2**Como actua na relação com pessoas de outras culturas?**

Seguidamente, são apresentadas seis afirmações respeitantes ao modo como se comporta na relação com pessoas de outras culturas. Convidamo-lo a referir o grau em que essas afirmações se lhe aplicam. Para o efeito, use a escala de cinco pontos seguinte, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	A afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5
1. Antes de conviver com pessoas de uma nova cultura, pergunto a mim próprio o que espero encontrar.				<input type="checkbox"/>
2. É fácil, para mim, mudar a minha linguagem corporal (por exemplo, o contacto visual ou a postura corporal) de modo a ajustar-me a uma cultura diferente.				<input type="checkbox"/>
3. Estou certo(a) de que posso lidar bem com pessoas de uma cultura diferente da minha.				<input type="checkbox"/>
4. Se experimento algo inesperado quando trabalho numa dada cultura, sirvo-me dessa experiência para aprender novos modos de lidar futuramente com outra cultura.				<input type="checkbox"/>
5. Consigo alterar a minha expressão quando tal é necessário para um encontro com pessoas de outra cultura.				<input type="checkbox"/>
6. Estou certo de que consigo estabelecer relações amistosas com pessoas de origens culturais diferentes das minhas.				<input type="checkbox"/>
7. Antes de me encontrar com pessoas de outra cultura, estudo o modo como devo relacionar-me com elas.				<input type="checkbox"/>
8. Modifico o meu modo de falar (por exemplo, o tom) para me ajustar às pessoas de uma cultura diferente.				<input type="checkbox"/>
9. Posso adaptar-me com relativa facilidade ao modo de vida de uma cultura diferente.				<input type="checkbox"/>
10. Quando chego a uma nova situação cultural, consigo imediatamente compreender se algo está a correr bem ou mal.				<input type="checkbox"/>
11. Consigo mudar facilmente o meu modo de actuar quando tal é requerido num encontro com pessoas de outra cultura.				<input type="checkbox"/>
12. Estou certo(a) de que consigo lidar com uma situação cultural que não me é familiar.				<input type="checkbox"/>

Para pontuar as suas respostas, siga as orientações expostas na secção de instruções.

Exercícios

EXERCÍCIO N.º 2.1

Os seus valores culturais²

São seguidamente enunciadas 22 afirmações acerca do funcionamento das organizações e do modo como os membros organizacionais se inter-relacionam. Convidamo-lo(a) a referir qual o seu grau de concordância com esses enunciados. Responda de acordo com aquilo que, do seu ponto de vista, **deveria ocorrer** – e não em função do que realmente ocorre na sua organização. Ou seja: refira em que grau concorda ou discorda das afirmações, independentemente do modo como as coisas decorrem na sua organização. Use, por favor, a escala de cinco pontos seguidamente exposta.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1. O bem-estar e a harmonia interpessoal no seio do grupo são mais importantes do que as recompensas individuais.	<input type="checkbox"/>
2. Os gestores deveriam tomar a maior parte das decisões sem consultarem os subordinados.	<input type="checkbox"/>
3. É importante detalhar os requisitos da função e as instruções de trabalho para que os empregados saibam o que se espera que façam.	<input type="checkbox"/>
4. As reuniões tendem a decorrer de modo mais eficaz quando são coordenadas por um homem (e não por uma mulher).	<input type="checkbox"/>
5. O sucesso do grupo é mais importante do que o sucesso individual.	<input type="checkbox"/>
6. É necessário que os gestores usem frequentemente a sua autoridade e o seu poder quando lidam com os subordinados.	<input type="checkbox"/>
7. Os gestores devem exigir que os empregados sigam rigorosamente as instruções e os procedimentos.	<input type="checkbox"/>
8. Ter uma carreira profissional é mais importante para um homem que do que para uma mulher.	<input type="checkbox"/>
9. É muito importante que uma pessoa seja aceite pelo grupo de trabalho.	<input type="checkbox"/>
10. Os gestores raramente devem solicitar opiniões aos seus colaboradores.	<input type="checkbox"/>
11. As regras e os regulamentos são importantes porque informam os empregados acerca do que se espera que façam.	<input type="checkbox"/>
12. Os homens, normalmente, resolvem os problemas através da análise lógica; as mulheres, normalmente, resolvem-nos com a intuição.	<input type="checkbox"/>

² Adaptado de: Clugston et al. (2000).

13. Os empregados devem prosseguir os seus objectivos individuais apenas depois de tomarem em atenção o bem-estar do grupo.
14. Os gestores devem evitar contactos sociais com os seus empregados fora do local de trabalho.
15. Os procedimentos operativos padronizados são úteis para que os empregados exerçam as suas funções.
16. A resolução de problemas organizacionais requer, normalmente, uma abordagem enérgica e activa, que é típica dos homens.
17. Os gestores devem encorajar a lealdade dos indivíduos ao grupo, mesmo que tal implique o sacrifício dos objectivos individuais.
18. Os empregados não devem discordar das decisões dos gestores.
19. As instruções para que os empregados realizem o seu trabalho são importantes.
20. É preferível que uma posição de alto nível seja ocupada por um homem do que por uma mulher.
21. Os indivíduos devem pôr de parte os seus objectivos individuais em benefício do sucesso do grupo.
22. Os gestores não devem delegar responsabilidades importantes nos empregados.

Para calcular as suas cotações, siga as recomendações contempladas na secção de instruções.

EXERCÍCIO N.º 2.2

Como se comportaria nos EUA e na Índia?³

Suponha que é incumbido(a) de uma missão nos EUA. Decorridos três anos, é-lhe atribuída uma missão na Índia. Como se comportaria em cada um dos países? Para responder, tome em atenção que, no modelo de Hofstede, os EUA são um país individualista (91 pontos) e a Índia um país colectivista (48 pontos). Leia as afirmações seguintes e diga em que medida adoptaria esse comportamento ou atitude. Para o efeito, recorra à escala seguinte.

Era muito improvável que adoptasse esse comportamento ou atitude

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Era muito provável que adoptasse esse comportamento ou atitude

	A minha postura provável nos EUA	A minha postura provável na Índia
1. Quando discordasse do grupo em que me inserisse, preferir mostrar a minha divergência do que mudar a minha posição nas matérias importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Cederia o meu lugar no autocarro ao meu superior hierárquico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Preferir ser directo e franco com as pessoas com quem lidasse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Agradar-me-ia desenvolver relações de longo prazo com as pessoas com as quais trabalhasse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Procuraria ser modesto(a) quando falasse das minhas realizações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Preferir expressar opiniões que ajudassem as pessoas a “salvarem a face” (isto é, a “não ficarem mal”) do que fazer afirmações verdadeiras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Diria “Não” quando fosse necessário.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Para aumentar as vendas, seria capaz de atribuir o prémio de “Vendedor com distinção” ao indivíduo com maior volume de vendas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Gostaria de estar emocionalmente próximo(a) das pessoas com quem trabalhasse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Gostaria de sentir que era tratado(a) como alguém igual aos meus superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Teria respeito pelas figuras de autoridade com as quais me relacionasse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Quando pretendesse que uma pessoa realizasse uma dada tarefa, tentaria mostrar-lhe que isso beneficiaria o grupo a que ela pertencesse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Interprete as suas respostas à luz das orientações constantes da secção de instruções.

³ Adaptado de Comadena et al. (1998-1999), que se baseou em Bhawuk e Brislin (1992).

EXERCÍCIO N.º 2.3**Os seus valores/preferências e as práticas culturais do seu país⁴**

Nas linhas seguintes, são enunciadas diversas afirmações acerca do que realmente ocorre no seu País. Usando a escala de sete pontos a seguir exposta, refira o grau em que essas afirmações se lhe aplicam ou não. Para tal, coloque à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta. Por favor, responda de acordo com o que julga, realmente, acontecer no seu país – e não em função do que, do seu ponto de vista, deveria acontecer.

Esta afirmação não se aplica rigorosamente nada ao meu país

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Esta afirmação aplica-se completamente ao meu país

O que realmente acontece no seu país?

1. Espera-se que os subordinados obedeçam aos seus líderes sem discussão.	<input type="checkbox"/>
2. A maior parte das pessoas conduz as suas vidas de um modo fortemente estruturado, para assim ter de lidar com poucos eventos inesperados.	<input type="checkbox"/>
3. As pessoas são geralmente dominadoras.	<input type="checkbox"/>
4. As pessoas são, em geral, muito tolerantes.	<input type="checkbox"/>
5. Os líderes encorajam a lealdade ao grupo, mesmo se isso implica sacrifícios para os indivíduos.	<input type="checkbox"/>
6. Os empregados sentem grande lealdade à sua organização.	<input type="checkbox"/>
7. Os rapazes são mais encorajados do que as raparigas a prosseguirem estudos superiores.	<input type="checkbox"/>
8. As pessoas vivem mais para o presente do que para o futuro.	<input type="checkbox"/>
9. Os estudantes são encorajados a empenharem-se na melhoria contínua do desempenho.	<input type="checkbox"/>
10. As pessoas relacionam-se umas com as outras de acordo com o seu <i>status</i> .	<input type="checkbox"/>
11. Em geral, há exigências sociais e detalhes definidos para que os cidadãos saibam o que se espera deles.	<input type="checkbox"/>
12. As pessoas são, em geral, rudes.	<input type="checkbox"/>
13. Se um indivíduo sofre um acidente/tragédia pessoal ou familiar, é provável que a família e as pessoas conhecidas o visitem ou lhe telefonem para lhe prestar apoio.	<input type="checkbox"/>
14. Nesta sociedade, o sistema económico está desenhado para maximizar os interesses colectivos.	<input type="checkbox"/>

⁴Construído a partir de Javidan e House (2001); House et al. (1999, 2002).

15. Nesta sociedade, as crianças sentem orgulho nas suas realizações individuais perante os seus pais.
16. As profissões das mulheres são predominantemente de natureza intelectual, mais do que domésticas ou associadas a trabalho manual.
17. As pessoas, em geral, planeiam as suas actividades com antecedência (com duas ou mais semanas).
18. O critério para acesso ao emprego no sector público é o mérito do candidato.
19. As pessoas são amistosas.
20. Na educação dos filhos, o valor do “apoio da família” é mais enfatizado do que “aprender a realizar as coisas pelos próprios meios”.
21. Na maior parte das escolas, as crianças mais talentosas são identificadas e encorajadas com prémios.

Agora, por favor, responda de acordo com o que, do seu ponto de vista, deveria ocorrer. Ou seja, refira quais são as suas preferências. Use a seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta.

Discordo completamente
dessa afirmação

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Concordo completamente
com essa afirmação

Do seu ponto de vista, o que deveria acontecer no seu país?

1. Os subordinados deveriam obedecer aos seus líderes sem discussão.
2. A maior parte das pessoas deveria conduzir as suas vidas de um modo fortemente estruturado para que assim tivesse de lidar com poucos eventos inesperados.
3. As pessoas, em geral, deveriam ser dominadoras.
4. As pessoas deveriam ser, em geral, muito tolerantes.
5. Os líderes deveriam encorajar a lealdade ao grupo, mesmo que isso implicasse sacrifícios para os indivíduos.
6. Os empregados deveriam sentir grande lealdade à sua organização.
7. Os rapazes deveriam ser mais encorajados do que as raparigas a prosseguirem estudos superiores.
8. As pessoas deveriam olhar mais para o presente do que para o futuro.

9. Os estudantes deveriam ser encorajados a empenharem-se na melhoria contínua do desempenho.
10. As pessoas deveriam relacionar-se umas com as outras de acordo com o seu *status*.
11. Em geral, deveriam existir exigências sociais e definição de detalhes para que os cidadãos soubessem o que deles se espera.
12. As pessoas deveriam ser, em geral, rudes.
13. Se um indivíduo sofresse um acidente/tragédia pessoal ou familiar, a família e as pessoas conhecidas deveriam visitá-lo ou telefonar-lhe para lhe prestar apoio.
14. Nesta sociedade, o sistema económico deveria estar estruturado de modo a maximizar os interesses colectivos.
15. Na sociedade, as crianças deveriam sentir orgulho nas suas realizações individuais perante os seus pais.
16. As profissões das mulheres deveriam ser predominantemente de natureza intelectual, mais do que domésticas ou associadas a trabalho manual.
17. As pessoas deveriam, em geral, planear as suas actividades com antecedência (com duas ou mais semanas).
18. O critério para acesso ao emprego no sector público deveria ser o mérito do candidato.
19. As pessoas deveriam ser amistosas.
20. Na educação dos filhos, o valor do “apoio da família” deveria ser mais enfatizado do que “aprender a realizar as coisas pelos próprios meios”.
21. Na maior parte das escolas, as crianças mais talentosas deveriam ser identificadas e encorajadas com prémios.

Para calcular as cotações, siga as recomendações contempladas na secção de instruções.

EXERCÍCIO N.º 2.4

Como interpreta a gestão em Portugal⁵

Seguidamente, são apresentadas diversas afirmações relacionadas com o modo como se faz gestão. Propomos-lhe que refira em que grau elas descrevem, ou não, a maneira de gerir em Portugal. Para o efeito, recorra à escala seguinte, referindo em que medida as afirmações são ou não verdadeiras.

Afirmação é completamente falsa	Falsa	Nem falsa nem verdadeira	Verdadeira	Afirmação é completamente verdadeira
1	2	3	4	5

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. A burocracia é um problema muito sério em Portugal. | <input type="checkbox"/> |
| 2. As empresas portuguesas, normalmente, têm uma clara estratégia de negócio. | <input type="checkbox"/> |
| 3. O ambiente de negócios em Portugal é muito activo e dinâmico. | <input type="checkbox"/> |
| 4. As empresas e o comércio portugueses são fortemente orientados para o cliente. | <input type="checkbox"/> |
| 5. As empresas são organizadas e eficientes. | <input type="checkbox"/> |
| 6. Os prazos e os horários são levados muito a sério. | <input type="checkbox"/> |
| 7. É fácil encontrar gestores portugueses com boa formação. | <input type="checkbox"/> |
| 8. Se as remunerações fossem melhores, seria possível recrutar melhores gestores. | <input type="checkbox"/> |
| 9. Os gestores portugueses trabalham bem em equipa. | <input type="checkbox"/> |
| 10. Os gestores portugueses tendem a adoptar um estilo autocrático. | <input type="checkbox"/> |
| 11. Os gestores portugueses tendem a adoptar um estilo muito informal. | <input type="checkbox"/> |
| 12. O uso de títulos (por exemplo, Dr./Dr.ª, Eng.º/Eng.ª, Arq.º/Arq.ª) é excessivo. | <input type="checkbox"/> |
| 13. Os gestores portugueses trabalham muito. | <input type="checkbox"/> |
| 14. Os gestores portugueses preferem trabalhar de modo planeado. | <input type="checkbox"/> |

⁵ Adaptado de Bennett e Brewster (2002).

15. Os gestores são bons a lidar com problemas e situações inesperadas.
16. O modo de os portugueses lidarem com os prazos é deixarem tudo para o último minuto.
17. Os gestores preferem trabalhar de acordo com regras e procedimentos.
18. A criatividade e a originalidade na resolução de problemas são características fortes nos portugueses.
19. As decisões tomadas nas reuniões são levadas à prática.
20. Os gestores são mais individualistas do que cooperativos.
21. Os gestores são pontuais.
22. Os gestores são concentrados no trabalho e eficientes no uso do tempo.
23. Existe uma cultura de “presentismo”, ou seja, trabalha-se muitas horas “para inglês ver”.
24. Os gestores prestam muita atenção às necessidades dos consumidores.
25. Os gestores compreendem muito bem os seus mercados competitivos.
26. A gestão portuguesa dedica-se fortemente à excelência do serviço ao consumidor.
27. Os gestores tendem a ser bons nas vendas.
28. Os gestores portugueses são bons a lidar com clientes e parceiros de outros países.
29. A maioria dos gestores portugueses fala pelo menos uma língua estrangeira.
30. Os gestores portugueses compreendem e adaptam-se bem às culturas de negócio de outros países.
31. Existe um forte sentido empreendedor entre os gestores portugueses.

Compare as suas respostas com os resultados obtidos com gestores expatriados em Portugal e na Irlanda. Para o efeito, consulte as instruções situadas na secção respectiva.

Exercícios

EXERCÍCIO N.º 3.1

Qual a importância atribuída aos objectivos de negócios?⁶

Seguidamente, apresentamos-lhe quinze objectivos que podem ser prosseguidos pelos gestores das empresas. Convidamo-lo(a) a preencher o quadro seguinte, tendo em atenção duas vertentes:

- Do seu ponto de vista, qual a importância que os gestores portugueses bem sucedidos concedem a estes objectivos de negócios?
- Imagine que virá a ser um(a) gestor(a) de negócios bem sucedido(a) em Portugal. Qual a importância que atribuirá a esses objectivos?

Para responder a estas duas questões, hierarquize os quinze objectivos, da posição 1 à posição 15, de tal maneira que o número 1 corresponda ao objectivo mais importante, o número 2 ao segundo mais importante, e assim sucessivamente. Por conseguinte, o algarismo 15 corresponderá ao objectivo menos importante.

	Do seu ponto de vista, qual a importância que os gestores portugueses bem sucedidos concedem a estes objectivos de negócios?	Imagine que virá a ser um(a) gestor(a) de negócios bem sucedido em Portugal. Qual a importância que atribuirá a estes objectivos?
Crescimento do negócio	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Continuidade do negócio	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Lucros no presente ano	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Riqueza pessoal	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Poder	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Honra, imagem e reputação	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Criação de algo novo	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Lucros dentro de 10 anos	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cumprimento da lei	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Responsabilidade perante os empregados	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Respeito pelas normas éticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidade perante a sociedade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espírito de jogo/risco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Patriotismo e orgulho nacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interesses familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Para reflectir sobre os resultados, siga as orientações contempladas na secção de instruções.

EXERCÍCIO N.º 3.2

As suas preferências

Refira em que medida concorda ou discorda das sete afirmações abaixo apresentadas. Para o efeito, use a escala seguinte. Se discorda da afirmação, atribua as pontuações 1 ou 2. Se concorda, use as pontuações 6 ou 7. Se a sua opinião não é tão clara, recorra a uma das pontuações intermédias.

Discordo completamente
dessa afirmação

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Concordo completamente
com essa afirmação

1. A gestão deveria envolver os empregados nas decisões que afectam o seu trabalho.	<input type="checkbox"/>
2. Os empregados deveriam ter uma palavra a dizer nas operações/decisões da empresa.	<input type="checkbox"/>
3. Os empregados deveriam estar representados nos conselhos de administração das suas empresas.	<input type="checkbox"/>
4. A responsabilidade pela qualidade na produção deveria ser atribuída aos trabalhadores e não apenas aos inspectores.	<input type="checkbox"/>
5. As organizações funcionariam melhor se os trabalhadores tivessem mais participação nas decisões de gestão.	<input type="checkbox"/>
6. Os empregados deveriam estar activamente envolvidos na tomada de decisões acerca da melhoria da qualidade e do desenvolvimento do produto.	<input type="checkbox"/>
7. Os empregados deveriam ter poder para fazerem algumas mudanças (e não apenas recomendações) relacionadas com o seu trabalho.	<input type="checkbox"/>

Para calcular as cotações, siga as recomendações contempladas na secção de instruções.

EXERCÍCIO N.º 3.3

Como se comporta o seu líder?⁷

Pense no seu superior hierárquico. Se não está nessa condição, pense em alguém que exerce funções de chefia. Perante as quinze afirmações seguidamente expostas, refira em que medida elas se aplicam a essa pessoa. Para responder, use a escala seguinte, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta:

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a essa pessoa	Em geral, a afirmação não se aplica a essa pessoa	A afirmação aplica-se um pouco a essa pessoa	A afirmação aplica-se a essa pessoa	A afirmação aplica-se completamente a essa pessoa
1	2	3	4	5

1. Não bajula os outros para conseguir favores.	<input type="checkbox"/>
2. Estabelece prazos para a realização do trabalho.	<input type="checkbox"/>
3. Confiar nas capacidades e nos esforços dos outros.	<input type="checkbox"/>
4. Não faz represálias pessoais sob a aparência de se tratarem de assuntos oficiais.	<input type="checkbox"/>
5. Proporciona apoios úteis.	<input type="checkbox"/>
6. É compreensivo e amável.	<input type="checkbox"/>
7. Não usa meios secretos ou dissimulados.	<input type="checkbox"/>
8. Define um plano de trabalho eficaz.	<input type="checkbox"/>
9. Trata todos os membros do grupo imparcialmente.	<input type="checkbox"/>
10. Presta o devido reconhecimento devido pelos esforços dos subordinados.	<input type="checkbox"/>
11. Cumpre os regulamentos.	<input type="checkbox"/>
12. Não lança as culpas sobre os outros.	<input type="checkbox"/>
13. Não abusa da autoridade.	<input type="checkbox"/>
14. Procura acções eficazes de resolução dos problemas.	<input type="checkbox"/>
15. Não evita as responsabilidades nem arranja pretextos.	<input type="checkbox"/>

Para calcular as cotações, siga as recomendações contempladas na secção de instruções.

⁷ Construído a partir de Hui e Tan (1999).

EXERCÍCIO N.º 3.4

Gestão e liderança nas Arábias

Rezar no Centro Comercial

Um dos autores deste livro deslocou-se a Abu Dhabi, capital dos Emirados Árabes Unidos, onde participou num congresso internacional. Do ponto de vista cultural, o país denota grandes diferenças relativamente a Portugal e aos países ocidentais em geral. A indumentária (tanto a masculina como a feminina) e a língua são as vertentes públicas porventura mais salientes. Todavia, a religião – menos visível durante o quotidiano de um turista ocidental – está impregnada em quase todas as facetas da vida dos cidadãos. Um exemplo paradigmático é o facto de, no programa do congresso, estarem contemplados intervalos para oração. A própria cerimónia inaugural incluiu um evento religioso. Num dos maiores e mais modernos centros comerciais da cidade que o congressista visitou, havia espaços reservados para oração (*Prayer room*) – um para cada sexo. No hotel onde o congressista se alojou, havia idênticos espaços.

Nos alinhamentos televisivos não cabem programas eróticos ou de teor similar. O acesso a determinados *sites* da Internet está vedado. As bebidas alcoólicas estão banidas, com excepção de alguns hotéis e outros locais peculiares, onde o preço de uma bebida alcoólica pode atingir valores exorbitantes. Estas idiosincrasias, eventualmente estranhas a um ocidental culturalmente desprevenido, coabitam com níveis de vida e padrões de consumo que fazem inveja a muitos ocidentais. Embora estas particularidades possam parecer minudências irrelevantes para a gestão, não deixam de ser fundamentais para compreender como os gestores expatriados necessitam de ser culturalmente sensíveis, e para que não se comportem como o “cavalo atarantado” descrito no início do capítulo 1.

Questões para reflexão:

- Suponha que era expatriado para os Emirados e que tinha a seu cargo as decisões relativas às instalações da empresa. Incluía no projecto de arquitectura algum espaço para oração? Porquê?
- Suponha que tinha optado pela não-inclusão. Admita, porém, que decorridos alguns meses após a sua empresa ter iniciado as operações, descobria que poderia proporcionar uma grande satisfação aos seus colaboradores e motivá-los se decidisse mudar a decisão. Como procederia? Porquê?
- Dado o uso generalizado do véu pelas mulheres, o que faria perante as suas colaboradoras?
- Do seu ponto de vista, estas práticas tenderão a prosseguir ao longo do tempo, ou crê que também neste aspecto ocorrerá a secularização já verificada em muitos países?
- Admita agora que uma sua colaboradora árabe de grande competência aceitava o convite para exercer um cargo de responsabilidade na sede portuguesa da sua empresa. Suponha que ela pretendia manter o uso do véu e de toda a indumentária associada. Como pensa que a sua empresa deveria agir? Porquê?

- Procure responder à pergunta anterior pensando na decisão das autoridades francesas de proibirem o uso do referido véu nas escolas.
- Porque lhe parece que estas matérias suscitam, por vezes, grande controvérsia? Que implicações daí advêm para a GRH?
- Compare agora as situações descritas com o facto de, em algumas empresas portuguesas, os responsáveis pelo restaurante/cantina respeitarem o desejo de alguns trabalhadores não comerem carne à sexta-feira. Que opinião lhe merece esta decisão?

Após ter respondido a estas questões, consulte o *site* oficial do Governo dos Emirados⁸. Aí poderá ler, a certo momento, o seguinte: “A religião oficial dos Emirados Árabes Unidos é o Islão. Todavia, outras confissões religiosas são toleradas, e existe a liberdade de culto em privado. As igrejas são comuns em alguns emirados e, no Dubai [um dos sete emirados que constituem o país], existe mesmo um templo Hindu.”⁹ Reflecta agora sobre o seguinte:

- Esta mensagem acrescenta algo ao que já presumira acerca do país?
- Se o leitor praticasse outra religião e fosse expatriado para os Emirados, crê que poderiam ser-lhe erigidas algumas barreiras no país?
- Como responsável máximo de uma filial situada nos Emirados, crê que poderia “discutir” assuntos religiosos com outras pessoas que professassem o Islão? Porquê?
- No cenário exposto, que comportamentos adoptaria, tendo em vista motivar os seus colaboradores e concitar o respeito deles por si?

Aprofundando os conhecimentos acerca do país

Procure aprofundar os seus conhecimentos sobre este país, consultando, por exemplo, os seguintes endereços na Internet¹⁰:

- **BBC:** http://news.bbc.co.uk/2/hi/middle_east/country_profiles/737620.stm
- **Emirates.org:** www.emirates.org
- **Executive Planet:** www.executiveplanet.com/index.php?title=United_Arab_Emirates
- **GlobalEdge:** <http://globaledge.msu.edu/countryInsights/country.asp?CountryID=177>
- **Infoplease, University of Phoenix:** www.infoplease.com/ipa/A0108074.html
- **InternationalBusinessCenter.org:** www.cyborlink.com/besite/uae.htm
- **The Library of Congress:** <http://lcweb2.loc.gov/frd/cs/aetoc.html>
- **The World Factbook:** www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ae.html
- **UAE Interact:** <http://uaeinteract.com>
- **US Department of State:** www.state.gov/r/pa/ei/bgn/5444.htm
- **Wikipédia:** http://en.wikipedia.org/wiki/United_Arab_Emirates

⁸ <http://uaeinteract.com/> (acesso em 5 de Outubro de 2008). ⁹ http://www.uae-ypages.com/uae_information.htm (acesso em 5 de Outubro de 2008). ¹⁰ Os autores deste livro acederam a estes websites em 5 de Outubro de 2008.

Liderança nos países árabes vista por líderes autóctones

Em 29 e 30 de Novembro de 2004, teve lugar no Dubai um evento que reuniu sete líderes mundiais, quase todos associados à gestão e aos negócios: Jack Welch (antigo presidente executivo da General Electric), Rudy Giuliani (antigo Presidente da Câmara de Nova Iorque), Michael Porter (Professor da Universidade de Harvard), Tom Peters (guru da gestão), Frank Maguire (Presidente da Maguire Communications, mas tendo exercido funções na Federal Express, na KFC e na ABC), Lester Thurow (professor do MIT) e Alvin Toffler (futurólogo e autor de obras como *O Choque do Futuro* e *Terceira Vaga*).

A revista *Gulf Business* publicou, alguns meses antes, um suplemento alusivo ao evento, com o título *Leaders in Dubai: Sharing Corporate Vision*. Para além de breves biografias dos “sete magníficos”, das entrevistas concedidas por alguns deles e de um artigo escrito por Conger e Nadler, o suplemento publicou algumas ideias perfilhadas por líderes dos Emirados. São seguidamente expostas.

Mohamed Ali Alabbar. Presidente da empresa Emaar Properties, director-geral do Departamento de Desenvolvimento Económico do Governo do Dubai e membro do Conselho Executivo do Dubai. O suplemento da *Gulf Business* a que antes aludimos afirmava estarmos em presença de um líder carismático, internacionalmente dinâmico, que foi considerado uma das 50 personalidades mundiais de topo pela revista *Euromoney Magazine*. Eis algumas das suas ideias:

- A liderança é essencial para determinar as linhas de orientação através das quais um país se desenvolverá.
- “Se os líderes se mostram hesitantes a propósito da governação e da transparência, como podem as empresas e a sociedade civil crescer e prosperar?”
- Martin Luther King, Mahatma Gandhi e Nelson Mandela podem ser considerados líderes excepcionais: derrubaram os modos tradicionais de pensar e mudaram o curso da história. “Mais importante ainda, inspiraram as pessoas porque as suas ideias radicais facultaram soluções inovadoras para os problemas – soluções que nasceram do pensamento profundo e da consciência dos problemas.”
- “Temos exemplos de liderança inspirada no Mundo Árabe, que têm emergido como vigorosos sinais de esperança para a região.”
- Para o investidor estrangeiro, o Dubai é conhecido pela liderança forte, associada a um sistema político estável, um ambiente de negócios moderno e cosmopolita, tecnologia de ponta, infra-estruturas e políticas económicas apropriadas. “Nada disto teria ocorrido sem um líder inspirador que motivasse as pessoas e originasse convicção onde houvesse dúvidas/incertezas.”
- “O verdadeiro sucesso apenas pode ser alcançado através da implementação de programas sustentáveis e socialmente responsáveis que beneficiem a sociedade e aumentem o nível de vida.”

- “Para serem sustentáveis, os negócios devem focar-se na criação de emprego, no desenvolvimento dos recursos humanos, no apoio à sociedade e na protecção dos desfavorecidos. Tendo reconhecido que tudo se deve à liderança num mundo em mudança, incorporámos a ideia da Responsabilidade Social das Empresas em todos os programas da Emaar.”

Fadi Ghandour. Fundador e presidente executivo da Aramex International, uma empresa jordana de transporte e logística. Estes são alguns dos seus pontos de vista:

- Os estilos de liderança devem ser os mesmos, no governo e nas empresas. “Apenas os tipos de serviços e de produtos são diferentes, a gestão no governo tem de ser tão boa – ou até melhor – quanto a praticada no sector privado. O Governo fracassa actualmente nas competências de gestão porque não existe nele o mesmo sentido de responsabilidade detectável no sector privado.”
- “Liderança significa ter uma visão, criar uma cultura de confiança e construir uma grande equipa. Depois, é necessário comunicar com as pessoas e ser completamente transparente: a liderança significa sempre estar na linha da frente e dar o exemplo que outros seguirão.”

Mubarak Al Muhairi. Director geral da Ai Ain Economic Development and Tourism Promotion Authority, nos Emirados Árabes Unidos. Do seu ponto de vista, não se pode isolar nenhuma qualidade num grande líder, apenas identificar uma combinação de várias. “Competências comunicacionais, completa consciência do mercado... e uma perspectiva visionária são as qualidades-chave. Nenhuma delas actua sozinha.”

Khamis Al Muqla. Fundador e presidente de várias organizações (no Bahrain, na Arábia Saudita e nos Emirados Árabes Unidos), incluindo a Gulf Saatchi & Saatchi e a Gulf Hill & Knowlton. Eis algumas das suas perspectivas:

- A autoconsciência é uma qualidade pessoal importante num líder.
- Os líderes mais proeminentes mantêm um sentido positivo de confiança no que pode fazer-se – facto que os torna mais modeladores do que seguidores, mesmo perante os obstáculos. Esta qualidade pessoal primordial vai sendo construída com base no sucesso e na aprendizagem adquiridos numa ampla gama de situações, ao longo do tempo.
- “Como líder, você tem de amar os seus colaboradores, de cuidar deles e de respeitá-los como seres humanos. Esteja pronto para ajudá-los e apoiá-los. É também importante dar bons exemplos: ter as qualidades antes mencionadas, ser inspirador e liderar pelo exemplo.”
- “Antes de tudo, é necessário que você tenha uma fé profunda no que faz, e que aquilo que faz seja realmente importante. Em segundo lugar, deve ser muito positivo acerca do que está a fazer. Em terceiro lugar, deve ser paciente. Finalmente, é necessário trabalhar intensamente, obter uma boa

educação e continuar a aprender. É muito importante ter um sonho, uma visão e então trabalhar arduamente para ser positivo e paciente.”

Sheik Faisal Khalid Sultan Al Qassemi. Presidente executivo do grupo Al Qasimi. Entre os seus pontos de vista, contam-se os seguintes:

- “Os líderes proeminentes são motivados pelo desejo de produzirem uma diferença real na vida das pessoas, mediante a prestação de serviços ou produtos de elevada qualidade, e desenvolvendo constantemente melhorias no serviço. O foco principal deve ser o alcance de objectivos em prol do bem dos outros, e não para a reputação do próprio líder.”
- Os bons líderes e os homens de negócios devem ser justos para com as pessoas. “Não devem desperdiçar o tempo das pessoas e devem ser honestos com os amigos. Devem compreender que ‘negócio’ é negócio e que não é sensato misturar negócios com amizade – ou então devem cingir-se à amizade. Face aos parceiros de negócio, devem ser justos e honestos, denotar espírito aberto em todos os aspectos do negócio e partilhar oportunidades e confiança.”

Bharat Jashanmal. Director da Jashanmal & Sons. Do seu ponto de vista, “um grande líder é o que define claramente a visão e orienta uma equipa que não só compreende e partilha esta visão como também implementa e executa a estratégia concretizadora dessa visão. Um bom líder é também um bom ouvinte, é alguém que encoraja o pensamento independente e a acção.”

Nabila Al Anjari. Subsecretária de Estado do Turismo, no Ministério da Informação no Kuwait. No seu entender, o futuro das mulheres de negócios árabes é extremamente promissor, de tal modo que os valores tradicionais da família apoiam, e não desencorajam, a liderança feminina nos sectores público e privado. O apoio da família é vital para as mulheres árabes com vidas profissionais bem sucedidas. “A construção da liderança começa em casa, e a família deve estar convicta na capacidade da mulher para ser bem sucedida.”

Alguns resultados de um estudo realizado com líderes do Médio Oriente

No suplemento da *Gulf Business* de onde foram extraídos os pensamentos de liderança antes expostos, foram igualmente publicados os resultados de um estudo realizado com líderes do Médio-Oriente. Entre os resultados, merecem destaque os seguintes:

- À pergunta “Qual dos géneros faz melhores líderes?”, 80% dos inquiridos responderam: os homens.
- 42% afirmaram concordar com a afirmação de que “os líderes nascem, não são feitos”.
- À questão “Qual o atributo que distingue um líder excepcional de um bom líder?”, cerca de 30% responderam “visão” e 28% afirmaram “capacidade para inspirar”.

- 71% afirmaram que os líderes se tornam melhores à medida que avançam na idade.
- À pergunta “Das competências listadas seguidamente, quais as três mais importantes na vida actual de negócios?”, as respostas mais citadas foram o desenvolvimento e empoderamento das pessoas (50%), a capacidade de pensar globalmente (35%), a liderança da mudança (32%) e a criação de uma visão partilhada (29%).

Questões para reflexão:

- Perante o exposto, procure identificar as semelhanças e as diferenças entre as concepções de liderança eficaz no Médio Oriente e em Portugal.
- Como interpreta o facto de vários líderes enfatizarem a importância da visão e o papel determinante da liderança?
- A importância conferida aos líderes no rumo das organizações e dos acontecimentos poderá ser considerada um indicador cultural de forte evitamento da incerteza? Justifique.
- Que indicadores encontra no exposto acerca da forte distância de poder que costuma ser atribuída aos países árabes (veja Complemento 1 do Capítulo 2)?
- Um dos líderes refere: “Se os líderes se mostram hesitantes a propósito da governação e da transparência, como podem as empresas e a sociedade civil crescer e prosperar?” Em que medida esta e outras afirmações poderão reflectir a tendência para uma liderança directiva, ou mesmo autocrática?
- Como concilia a ideia da liderança forte com esta afirmação: “Como líder, você tem de amar os seus colaboradores, de cuidar deles e de respeitá-los como seres humanos. Esteja pronto para ajudá-los e apoiá-los. É também importante dar bons exemplos: ter as qualidades antes mencionadas, ser inspirador e liderar pelo exemplo”?
- Como interpreta a afirmação segundo a qual é necessário que o líder tenha, antes de tudo, uma fé profunda no que faz, e que aquilo que faz seja realmente importante?
- E como interpreta a ideia de que o líder deve ser paciente? Em que grau a afirmação colide com a assertividade e a lógica de curto prazo que por vezes é atribuída à gestão ocidental, designadamente nos EUA (veja Capítulo A1)?
- Que comentários lhe merece a elevada percentagem de líderes que afirma que os líderes nascem “já feitos”? Em que medida este dado ajuda a responder às questões anteriores?
- Que diferenças encontra entre as afirmações de Nabila Al Anjari e as concepções acerca do papel da mulher na vida dos negócios em Portugal?

Exercícios

EXERCÍCIO N.º 4.1**Práticas de selecção¹¹****Práticas de selecção usadas**

Seguidamente, são enunciadas dez práticas/critérios de selecção de RH. Usando a escala de cinco pontos abaixo exposta, refira a frequência com que, no seu entender, elas são usadas em Portugal.

Esta prática não se usa nas organizações portuguesas em geral	Usa-se pouco	Usa-se moderadamente	Usa-se bastante	Esta prática usa-se muito nas organizações portuguesas em geral
1	2	3	4	5

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Capacidade da pessoa para cumprir os requisitos técnicos da função. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Desempenho numa entrevista pessoal. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Capacidade da pessoa para se relacionar com os colegas de trabalho. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Possuir a rede apropriada de ligações pessoais (e.g., escola, família, amigos, região, governo). | <input type="checkbox"/> |
| 5. Crença dos responsáveis organizacionais de que o indivíduo se manterá na empresa (e.g., cinco ou mais anos). | <input type="checkbox"/> |
| 6. Teste no qual a pessoa deve demonstrar as suas competências. | <input type="checkbox"/> |
| 7. Experiência comprovada de trabalho em função similar. | <input type="checkbox"/> |
| 8. Potencial da pessoa para vir a realizar eficazmente as funções, mesmo que agora tal não suceda. | <input type="checkbox"/> |
| 9. Grau em que a pessoa se ajusta aos valores da empresa e aos modos de nela se “fazerem as coisas”. | <input type="checkbox"/> |
| 10. Opiniões dos futuros colegas acerca da pessoa. | <input type="checkbox"/> |

¹¹Adaptado de Huo et al. (2002).

Práticas de selecção desejadas¹²

Descreva agora, não o modo como as coisas funcionam, mas como, no seu entender, deveriam funcionar. Usando a escala de cinco pontos seguidamente exposta, refira em que grau as práticas/critérios seguidamente descritos deveriam ser usados pelas empresas em Portugal.

Esta prática não deveria ser usada nas organizações portuguesas em geral	Deveria ser pouco usada	Deveria ser moderadamente usada	Deveria ser bastante usada	Esta prática deveria ser muito usada nas organizações portuguesas em geral
1	2	3	4	5

1. Capacidade da pessoa para cumprir os requisitos técnicos da função.

2. Desempenho numa entrevista pessoal.

3. Capacidade da pessoa para se relacionar com os colegas de trabalho.

4. Possuir a rede apropriada de ligações pessoais (e.g., escola, família, amigos, região, governo).

5. Crença dos responsáveis organizacionais de que o indivíduo se manterá na empresa (e.g., cinco ou mais anos).

6. Teste no qual a pessoa deve demonstrar as suas competências.

7. Experiência comprovada de trabalho em função similar.

8. Potencial da pessoa para vir a realizar eficazmente as funções, mesmo que agora tal não suceda.

9. Grau em que a pessoa se ajusta aos valores da empresa e aos modos de nela se “fazerem as coisas”.

10. Opiniões dos futuros colegas acerca da pessoa.

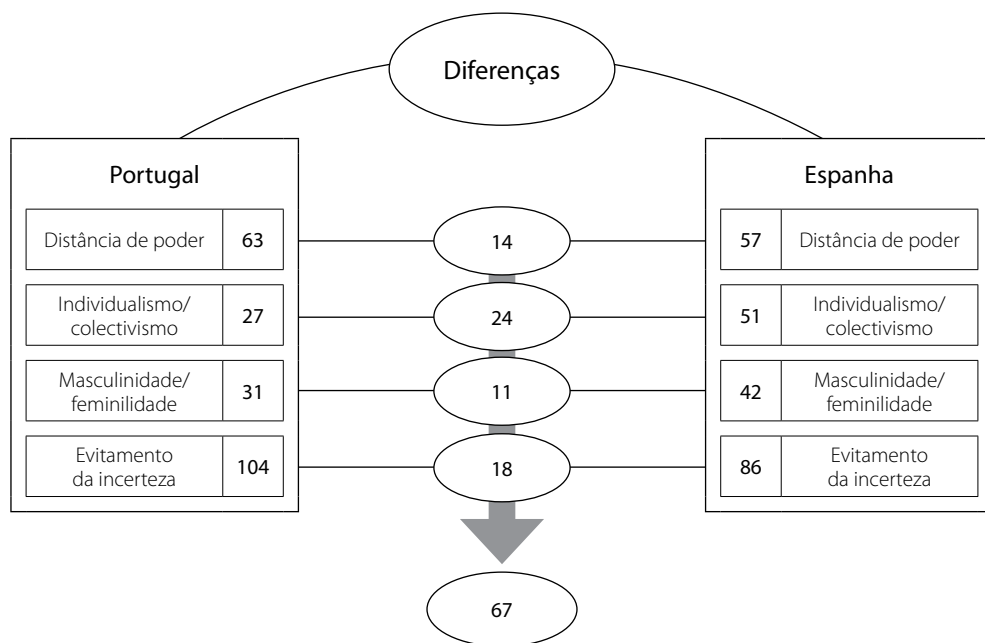
Reflicta sobre as suas respostas tomando em atenção as orientações enunciadas na secção de instruções.

EXERCÍCIO N.º 4.2

Distância cultural entre países

Uma elevada distância cultural entre dois países tem como consequência que o indivíduo proveniente de um dos países pode enfrentar grandes surpresas (novidade cultural) quando é expatriado para o outro. Para que o leitor possa compreender o significado dessa distância, propomos-lhe um exercício composto de quatro partes, devendo as duas primeiras ser operadas desde já. Para a primeira parte, escolha oito países que, no seu entender, são bastante diferentes entre si do ponto de vista cultural. Para a segunda parte, escolha oito países que, no seu entender, são bastante semelhantes entre si. Em ambos os casos, opte por países que constem do quadro situado no Complemento 1 do Capítulo 2. Em nenhum dos casos inclua Portugal.

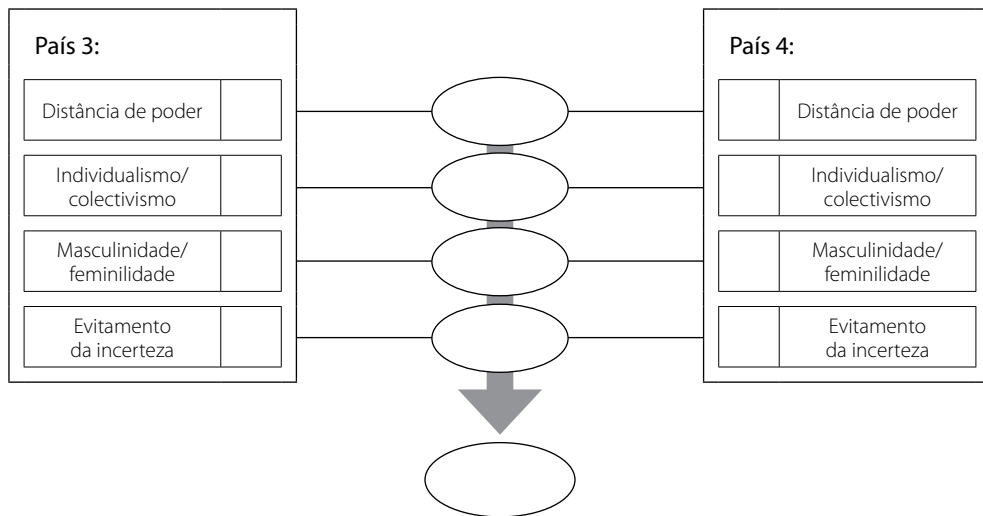
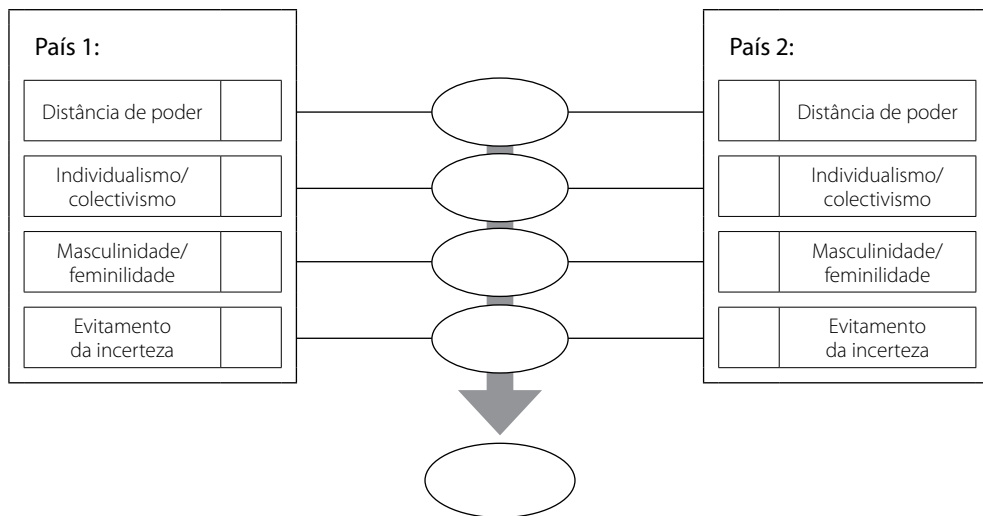
Para cada parte, coloque quatro países nos rectângulos do lado esquerdo e os restantes quatro nos rectângulos do lado direito. Servindo-se das cotações facultadas por Hofstede (veja Complemento 1, Capítulo 2), caracterize cada país preenchendo as quadrículas mais pequenas dentro dos rectângulos maiores. Após ter caracterizado os oito países, calcule as diferenças entre cada par de países. Coloque os resultados nos rectângulos do meio. Some as quatro diferenças. Não tome em atenção os sinais das diferenças. Ou seja, o que é relevante é a diferença absoluta. Para que o seu trabalho se torne mais simples, veja o exemplo relativo à comparação entre Portugal e Espanha.

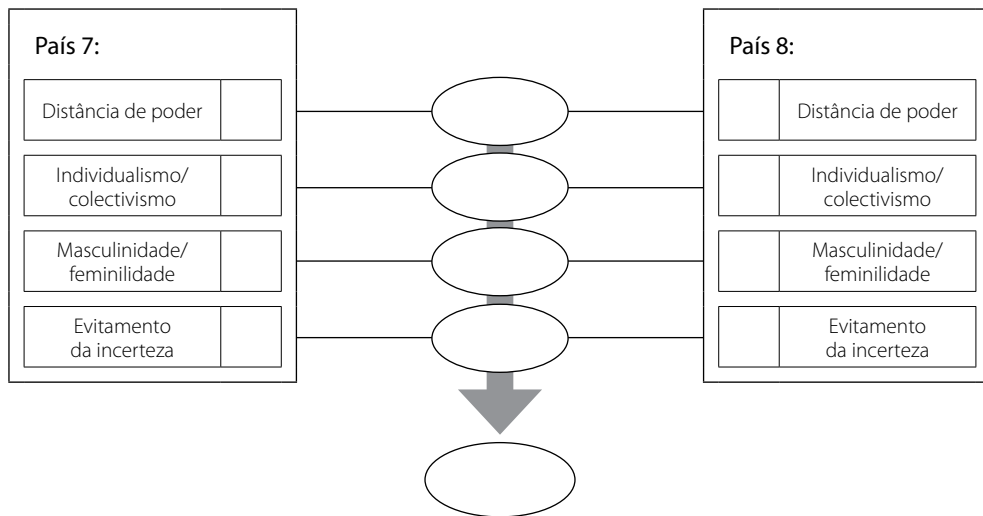
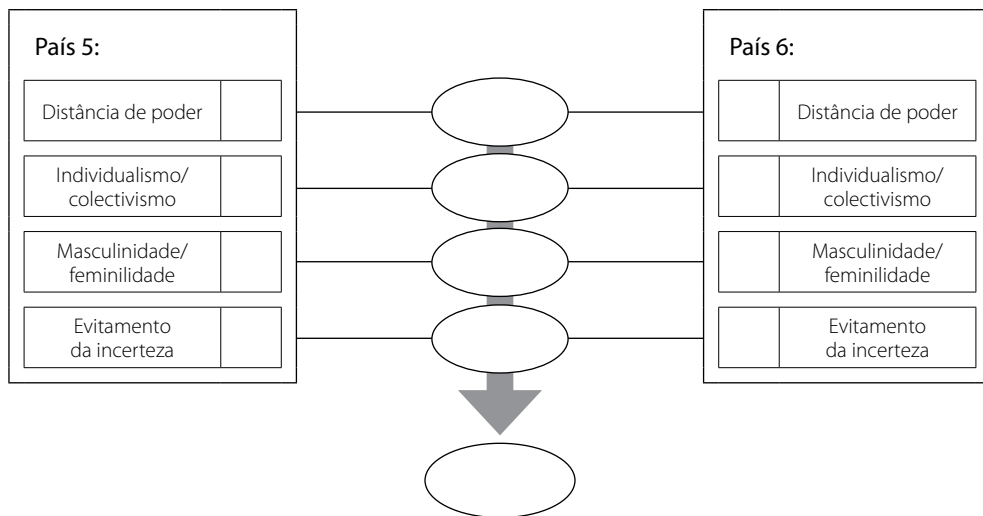


Após calcular as diferenças em cada parte, tente responder às perguntas colocadas após a Parte II.

PARTE I

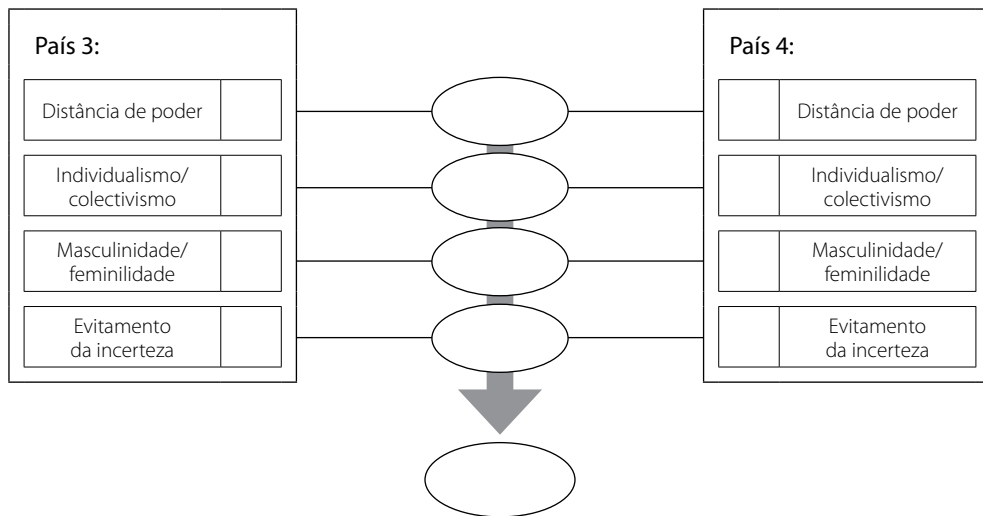
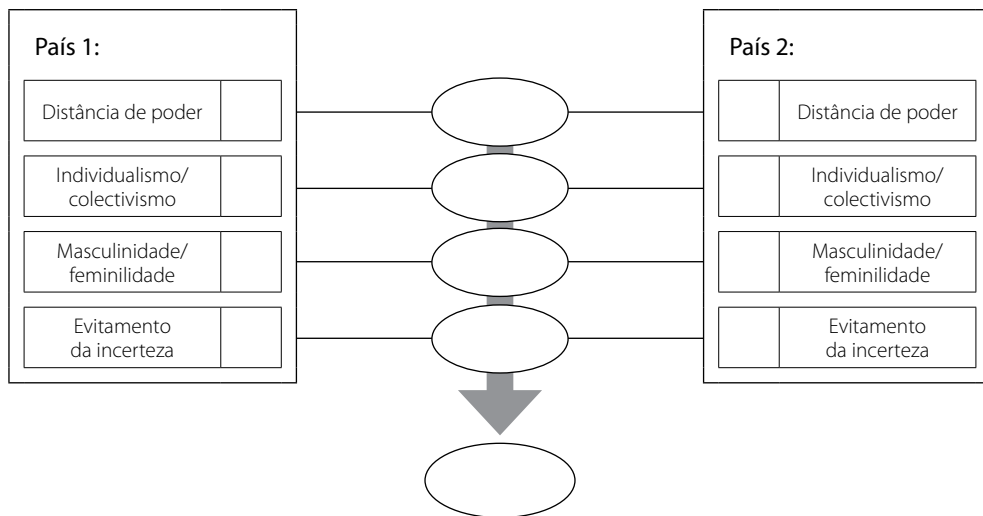
Países que, no seu entender, são culturalmente diferentes

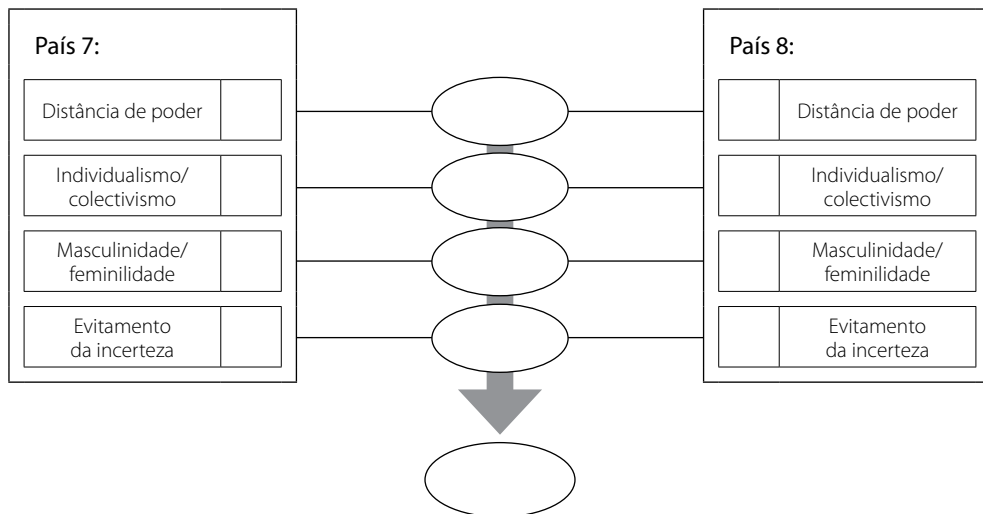
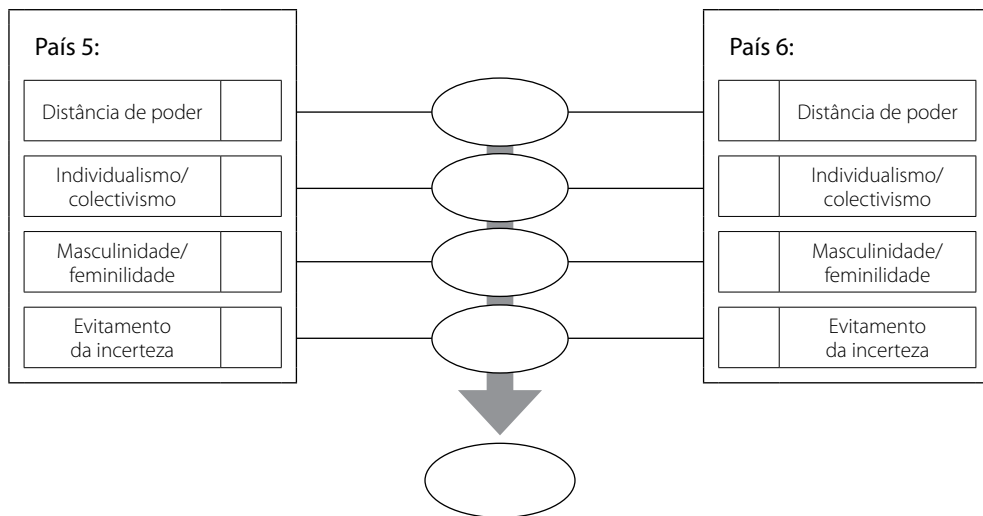




PARTE II

Países que, no seu entender, são culturalmente semelhantes





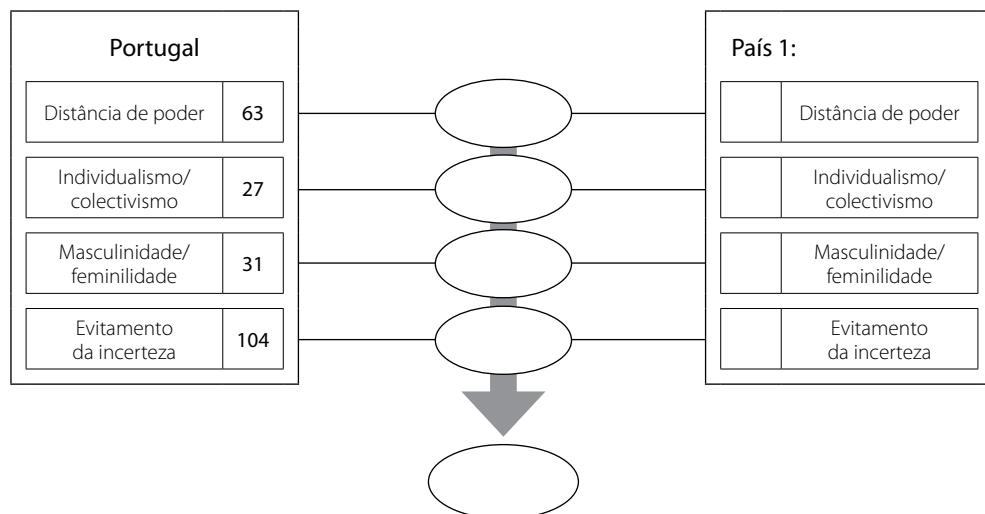
Perguntas para reflexão

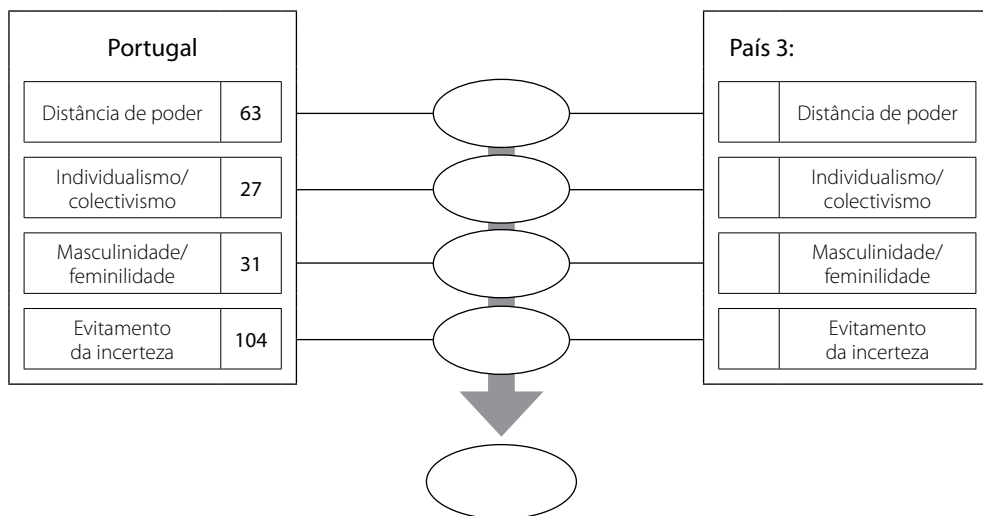
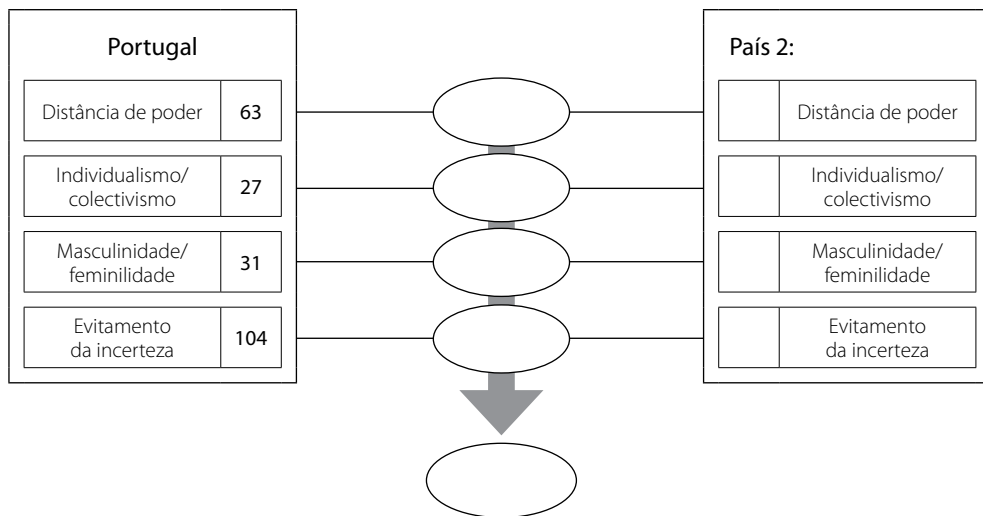
- Quais as maiores diferenças encontradas?
- Quais os dois países mais semelhantes?
- Ficou surpreendido com alguns resultados? Quais? Do seu ponto de vista, o que terá sucedido: serão as suas concepções desactualizadas/incorrectas, ou estarão as cotações de Hofstede desactualizadas?
- Tente agora estabelecer comparações entre outros pares de países.
- Se deseja aprofundar esta matéria, socorra-se do modelo de Hofstede e calcule as diferenças entre pares de países.

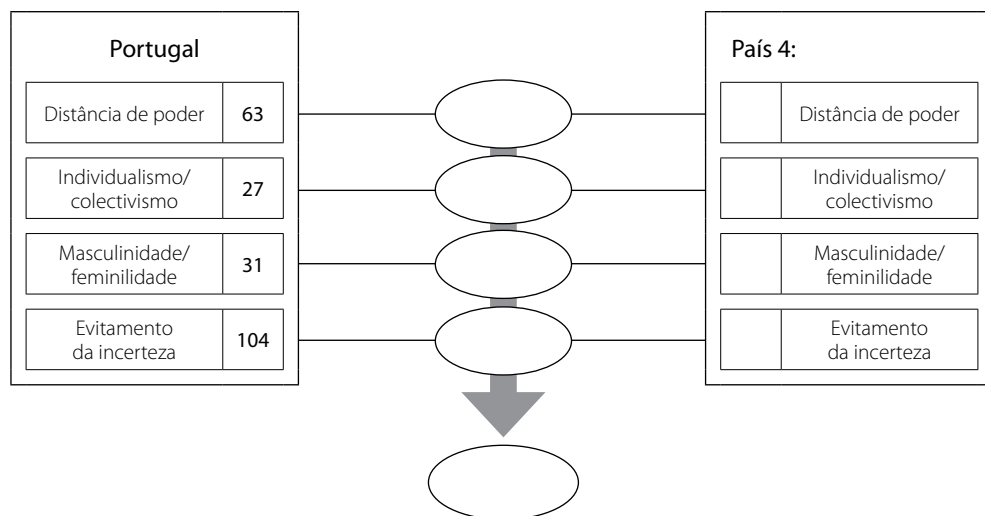
Escolha agora quatro países. Estabeleça comparações entre esses países e Portugal. Proceda como nas duas partes anteriores, preenchendo as quadrículas. Reflita sobre as semelhanças e as diferenças. Se ficar surpreso com alguns resultados, pense nas razões que levaram a esses resultados.

PARTE III

Compare Portugal com quatro países à sua escolha







PARTE IV

Poderá calcular automaticamente a diferença intercultural entre pares de países à sua escolha, recorrendo ao seguinte *website*:

http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=71&culture2=17

Clicando sobre cada um dos países ou regiões abrangidas pelo modelo de Hofstede, pode obter elementos mais precisos sobre a sua caracterização.

EXERCÍCIO N.º 4.3

Controlo de RH das filiais¹³

As multinacionais adoptam diversos mecanismos de controlo e de supervisão das suas filiais situadas no estrangeiro. Seguidamente, são apresentadas afirmações que reflectem esses mecanismos. Refira em que grau, do seu ponto de vista, essas afirmações se aplicam a uma dada filial (tome como exemplo uma filial específica que conheça ou baseie-se nas filiais em geral). Para o efeito, socorra-se da escala de sete pontos seguinte.

A afirmação não se aplica nada à filial	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente à filial
1	2	3	4	5	6	7
1. A filial consulta a casa-mãe para definir os sistemas de avaliação.						<input type="checkbox"/>
2. Antes de serem recrutados gestores de segundo nível para a filial, a casa-mãe procede a avaliações dos candidatos.						<input type="checkbox"/>
3. A avaliação do desempenho da filial incide sobre o grau em que ela atinge os objectivos.						<input type="checkbox"/>
4. A casa-mãe preocupa-se em definir procedimentos e métodos a usar pela filial.						<input type="checkbox"/>
5. A selecção de gestores de segundo nível da filial requer a aprovação da casa-mãe.						<input type="checkbox"/>
6. Os incentivos concedidos aos colaboradores e gestores da filial dependem dos lucros por ela alcançados.						<input type="checkbox"/>
7. A filial tem de consultar a casa-mãe quando é necessário definir procedimentos padronizados.						<input type="checkbox"/>
8. A casa-mãe envolve-se na formação concedida aos gestores da filial.						<input type="checkbox"/>
9. O desempenho da filial é avaliado em função dos resultados que consegue alcançar.						<input type="checkbox"/>
10. A filial recebe <i>feedback</i> da casa-mãe acerca do seu (da filial) desempenho.						<input type="checkbox"/>
11. A casa-mãe empenha-se na formação dos gestores da filial.						<input type="checkbox"/>
12. As recompensas dos gestores da filial estão ligadas ao alcance de resultados concretos.						<input type="checkbox"/>
13. A casa-mãe interfere nos processos de trabalho da filial.						<input type="checkbox"/>

¹³ Adaptado de Jaw e Liu (2004)

14. A casa-mãe proporciona aos gestores da filial procedimentos a usar na selecção de pessoal.
15. As diferenças entre as compensações dos gestores da filial devem-se ao facto de terem desempenhos diferentes.
16. A filial dá conta detalhada das suas acções à casa-mãe.
17. A casa-mãe faculta formação substancial aos gestores da filial.
18. Os objectivos da filial são escritos.
19. A avaliação da filial baseia-se nos comportamentos de trabalho aí executados.
20. A filial selecciona gestores que perfilham os mesmos valores quanto a aspectos relacionados com o trabalho.
21. Os gestores da filial recebem salários superiores aos que são pagos em empresas do mesmo sector.

Para calcular as cotações, siga as orientações situadas na secção de instruções.

EXERCÍCIO N.º 4.4

Práticas de compensação (salário, incentivos, benefícios)¹⁴

PARTE I

Como as coisas ocorrem

Nas linhas seguintes, são enunciadas diversas afirmações relacionadas com as práticas de compensação da sua organização. Refira em que grau as nove práticas de compensação são usadas. Para o efeito, recorra por favor à escala seguinte, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta.

Esta prática não se aplica à minha organização	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se bastante	Esta prática aplica-se completamente à minha organização
1	2	3	4	5

Se não trabalhar em qualquer organização, pense nas organizações portuguesas em geral. E responda de acordo com a mesma escala.

Esta prática não se aplica às organizações portuguesas em geral	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se bastante	Esta prática aplica-se completamente às organizações portuguesas em geral
1	2	3	4	5

¹⁴ Construído a partir de Lowe et al. (2002).

Como é que as seguintes práticas se aplicam na sua orientação?

1. Os incentivos (por exemplo, bónus ou distribuição de lucros) são uma parte importante da estratégia de compensação.
2. Os benefícios (por exemplo, automóvel, seguros, formação, apoio à educação das crianças) são uma parte importante do pacote total de compensação.
3. Uma parte importante dos recebimentos dos empregados depende do desempenho do grupo ou da organização.
4. As políticas remuneratórias atribuir maior importância aos resultados de longo prazo do que aos de curto prazo.
5. A antiguidade dos empregados é tomada em consideração nas decisões remuneratórias.
6. Os incentivos representam uma percentagem significativa dos montantes que os empregados recebem.
7. Os benefícios recebidos pelos empregados são muito generosos relativamente ao que poderiam ser.
8. O sistema remuneratório está orientado para o futuro. Foca a atenção dos empregados nos objectivos a longo prazo (2 anos ou mais).
9. Os aumentos salariais são determinados principalmente pelo desempenho dos empregados.

PARTE II**Como as coisas deveriam ocorrer**

Descreva agora, não como as coisas ocorrem, mas como, do seu ponto de vista, **deveriam** ocorrer. Ou seja, emita a sua preferência, independentemente do que acontece. Use também a escala de cinco pontos, referindo o seu grau de concordância com as nove afirmações seguidamente enunciadas.

Esta prática não se aplica à minha organização	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se bastante	Esta prática aplica-se completamente à minha organização
1	2	3	4	5

Se não trabalha em qualquer organização, use a mesma escala e refira-se ao que, do seu ponto de vista, deveria ocorrer nas organizações portuguesas em geral.

Do seu ponto de vista, como é que as coisas deveriam ocorrer?

1. Os incentivos (por exemplo, bónus ou distribuição de lucros) deveriam ser uma parte importante da estratégia de compensação.
2. Os benefícios (por exemplo, automóvel, seguros, formação, apoio à educação das crianças) deveriam ser uma parte importante do pacote total de compensação.
3. Uma parte importante dos recebimentos dos empregados deveria depender do desempenho do grupo ou da organização.
4. As políticas remuneratórias deveriam atribuir maior importância aos resultados de longo prazo do que aos de curto prazo.
5. A antiguidade dos empregados deveria ser tomada em consideração nas decisões remuneratórias.
6. Os incentivos deveriam representar uma percentagem significativa dos montantes que os empregados recebem.
7. Os benefícios recebidos pelos empregados deveriam ser muito generosos.
8. O sistema remuneratório deveria estar orientado para o futuro. Deveria focar a atenção dos empregados nos objectivos a longo prazo (dois anos ou mais).
9. Os aumentos salariais deveriam ser determinados principalmente pelo desempenho dos empregados.

Para calcular as suas cotações, observe as recomendações situadas na secção de instruções.

Exercícios

EXERCÍCIO N.º 5.1

Posicionamento transcultural¹⁵

Seguidamente, são-lhe apresentados dois tipos de afirmações. Em algumas delas, convidámo-lo(a) a referir qual o seu grau de concordância com elas. Nas outras, convidámo-lo(a) a assinalar a frequência com que adopta o comportamento subjacente. Todavia, em ambos os casos lhe propomos que responda à luz de uma escala de cinco pontos, assinalando com um círculo o algarismo que mais se aproxima da sua resposta. Seja franco(a) nas respostas, pois o que se pretende é que: (a) compreenda a matéria sob escrutínio; (b) faça um exercício frutuoso sobre si próprio(a).

1. Uma missão de um ano num país estrangeiro seria uma oportunidade fantástica para mim.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

2. Sou fluente numa língua estrangeira.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

3. Tenho amigos de origem não portuguesa (e.g., africanos, asiáticos)

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

4. Visito galerias de arte e museus.

Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

5. Viajar para conhecer o mundo é uma prioridade, na minha vida.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

¹⁵ Adaptado de Caligiuri et al. (2000).

6. Estudei, pelo menos, uma língua estrangeira.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

7. Tenho amigos que não partilham as minhas convicções religiosas.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

8. Viajo dentro do meu próprio país.

Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

9. Espero que a minha empresa (actual ou futura) me faculte oportunidades para exercer actividade no estrangeiro.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

10. Alguns dos meus amigos não têm como língua-mãe o português.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

11. Como em vários restaurantes étnicos (e.g., chineses, indianos).

Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

12. As outras culturas fascinam-me.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

13. Os objectivos de carreira, os interesses e a educação dos meus amigos são diferentes dos meus.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

14. Leio revistas que noticiam eventos realizados fora do meu país.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

15. Gostaria de acolher em minha casa, durante um ano, um estudante estrangeiro.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

16. Vejo as notícias de canais de TV internacionais.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

17. Os estudantes deveriam aprender línguas logo nos primeiros anos de escolaridade.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

18. Antes dos 18 anos, fiz visitas ao estrangeiro.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

Para interpretar as suas respostas, consulte as recomendações situadas na secção de instruções.

EXERCÍCIO N.º 5.2

Ligação com um país de acolhimento

PARTE I

Ligação com os Coreanos e a cultura da Coreia do Sul

Imagine que, actualmente, é expatriado na Coreia do Sul. Seguidamente, são-lhe apresentadas diversas afirmações acerca do modo como se relaciona com os Coreanos e a respectiva cultura. Para responder, use as escalas de cinco pontos que lhe são facultadas.

1. Respeito a herança cultural coreana.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

2. Com que frequência convive com amigos coreanos?

Quase nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Muito frequentemente
1	2	3	4	5

3. É para mim muito agradável ter a oportunidade de conviver com a cultura coreana.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

4. Com que frequência se envolve em actividades da comunidade coreana?

Quase nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Muito frequentemente
1	2	3	4	5

5. Devido às diferenças culturais, sinto desconforto em viver na Coreia.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

6. Com que frequência convida amigos coreanos para irem a sua casa?

Quase nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Muito frequentemente
1	2	3	4	5

7. Gosto de aprender sobre a cultura coreana.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

8. Com que frequência visita as casas de amigos coreanos?

Quase nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Muito frequentemente
1	2	3	4	5

9. É para mim um prazer conviver com os Coreanos.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

10. Com que frequência contacta com grupos informais em que a maioria é composta de Coreanos?

Quase nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Muito frequentemente
1	2	3	4	5

PARTE II

Ligação com os franceses e a cultura francesa

Suponha, agora, que é expatriado em França. Responda às mesmas questões, seguindo os procedimentos antes expostos.

1. Respeito a herança cultural francesa.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

2. Com que frequência convive com amigos franceses?

Quase nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Muito frequentemente
1	2	3	4	5

3. É para mim muito agradável ter a oportunidade de conviver com a cultura francesa.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

4. Com que frequência se envolve em actividades da comunidade francesa?

Quase nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Muito frequentemente
1	2	3	4	5

5. Devido às diferenças culturais, sinto desconforto em viver em França.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

6. Com que frequência convida amigos franceses para irem a sua casa?

Quase nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Muito frequentemente
1	2	3	4	5

7. Gosto de aprender sobre a cultura francesa.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

8. Com que frequência visita as casas de amigos franceses?

Quase nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Muito frequentemente
1	2	3	4	5

9. É para mim um prazer conviver com os Franceses.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

10. Com que frequência contacta com grupos informais em que a maioria é composta de Franceses?

Quase nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Muito frequentemente
1	2	3	4	5

Para interpretar as suas respostas, siga as orientações situadas na secção de instruções.

EXERCÍCIO N.º 5.3

Comportamentos de ligação de fronteiras¹⁶

Seguidamente, são expostas várias afirmações relacionadas com as actividades de gestores expatriados nas filiais estrangeiras das respectivas empresas. Se o leitor é expatriado, responda nessa qualidade. Se já o foi, responda à luz das actividades então desenvolvidas. Se não se encontra em nenhuma dessas situações, imagine-se no exercício desse papel e refira como procederia.

Cada afirmação representa uma dada actividade. O que se pretende é que refira em que grau tinha ou não responsabilidade sobre essa matéria. Por favor, utilize a escala de cinco pontos seguidamente transcrita, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta.

Não tinha qualquer responsabilidade sobre esta matéria	Não tinha responsabilidade sobre esta matéria	Tinha pouca responsabilidade sobre esta matéria	Tinha alguma responsabilidade sobre esta matéria	Tinha grandes responsabilidades nesta matéria
1	2	3	4	5

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Proteger a minha empresa de interferências externas. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Resolver problemas com pessoas exteriores à minha empresa. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Identificar o que as empresas concorrentes estão a fazer. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Impedir que entidades exteriores à empresa a sobrecarreguem com informação ou solicitações excessivas. | <input type="checkbox"/> |
| 5. Coordenar actividades com pessoas exteriores à minha empresa. | <input type="checkbox"/> |
| 6. Perscrutar o ambiente da organização (interno e externo) tendo em vista encontrar ideias e/ou competências especializadas. | <input type="checkbox"/> |
| 7. Divulgar a importância da empresa junto de entidades externas. | <input type="checkbox"/> |
| 8. Conseguir as coisas de que a empresa necessita no exterior. | <input type="checkbox"/> |
| 9. Obter ideias e informações técnicas de indivíduos exteriores à empresa. | <input type="checkbox"/> |
| 10. Persuadir entidades externas de que a minha empresa exerce actividades que são importantes para a economia local. | <input type="checkbox"/> |

Para obter as suas cotações, siga as orientações da secção de instruções.

¹⁶ Construído e adaptado a partir de Au e Fukuda (2002).

EXERCÍCIO N.º 5.4

Ajustamento psicológico à China¹⁷

Suponha que se encontra na China há quatro semanas. Como pensa que se sentiria relativamente aos aspectos seguidamente mencionados? Para responder, socorra-se da escala de quatro pontos seguidamente exposta.

A afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se bastante a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4

1. Sinto-me incapaz de ultrapassar dificuldades.	<input type="checkbox"/>
2. Sinto-me capaz de tomar decisões acerca das coisas e dos acontecimentos.	<input type="checkbox"/>
3. Sinto-me infeliz ou deprimido(a).	<input type="checkbox"/>
4. Sinto que estou a exercer um papel útil.	<input type="checkbox"/>
5. Sinto-me concentrado(a) nas coisas que nunca fiz antes.	<input type="checkbox"/>
6. Durmo mal devido às preocupações.	<input type="checkbox"/>
7. Sinto-me uma pessoa com pouco valor.	<input type="checkbox"/>
8. Sinto que, apesar de tudo, sou uma pessoa feliz.	<input type="checkbox"/>
9. Sinto prazer nas actividades do meu quotidiano.	<input type="checkbox"/>
10. Sinto-me capaz de enfrentar os meus problemas.	<input type="checkbox"/>
11. Sinto-me constantemente sob stresse.	<input type="checkbox"/>
12. Sinto perda de confiança em mim próprio(a).	<input type="checkbox"/>

Para calcular as suas cotações, siga as recomendações assinaladas na secção de instruções.

¹⁷ Adaptado a partir de Selmer (2004a).

EXERCÍCIO N.º 5.5

Ajustamento sociocultural¹⁸

Seguidamente, são expostas várias afirmações relacionadas com o ajustamento de expatriados a um país estrangeiro. Se é actualmente expatriado(a), responda de acordo com esse papel. Se já o foi, responda de acordo com a experiência então sentida. Se não está nem esteve nesse papel, escolha aleatoriamente um país asiático e imagine-se a exercer nele as funções de gestor(a) expatriado(a). Responda então ao questionário, assinalando o grau em que se sente ajustado(a)/adaptado(a) nos vários domínios contemplados nas afirmações. Para o efeito, use a escala de sete pontos seguidamente apresentada:

Completamente desajustado	Desajustado	Algo desajustado	Neutral	Um pouco ajustado	Ajustado	Completamente ajustado
1	2	3	4	5	6	7

1. Comida	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>
2. Padrões e expectativas de desempenho no trabalho	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>
3. Interação, fora do local de trabalho, com os autóctones	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>
4. Serviços de saúde	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>
5. Responsabilidades de supervisão no trabalho	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>
6. Interação quotidiana com os autóctones	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>
7. Serviços e oportunidades de entretenimento e lazer	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>
8. Responsabilidades específicas no trabalho	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>
9. Comunicação com os autóctones	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>
10. Condições de vida em geral	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>
11. Convivência social com os autóctones	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>
12. Custo de vida	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>
13. Hábitos de compras	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>
14. Condições de alojamento	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>

Para calcular as suas cotações, siga as orientações assinaladas na secção de instruções.

¹⁸ Black e Stephens (1989); Black (1998).

EXERCÍCIO N.º 5.6

Disposição intercultural¹⁹

Em seguida, são enunciadas 18 afirmações. Para as primeiras dez, refira em que grau elas se aplicam ou não a si. Para as restantes oito, refira em que grau concorda ou não com elas. Para o efeito, use as escalas de seis pontos situadas antes de cada grupo de questões.

Para as seguintes questões, use a escala seguinte:

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se bastante a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5	6

1. Acredito que todas as questões têm dois lados e que devemos olhar para ambas.	<input type="checkbox"/>
2. Gosto realmente de analisar as razões dos comportamentos das pessoas.	<input type="checkbox"/>
3. Perante um desacordo, antes de tomar uma decisão, tento olhar para os vários lados defendidos pelas pessoas.	<input type="checkbox"/>
4. Para compreender a personalidade ou o comportamento de uma pessoa, tento compreender como as atitudes, as crenças e os traços do carácter dessa pessoa se conjugam.	<input type="checkbox"/>
5. Quando estou enervado(a) com alguém, tento colocar-me “na pele” dessa pessoa.	<input type="checkbox"/>
6. Penso bastante acerca das influências que a sociedade tem sobre as pessoas.	<input type="checkbox"/>
7. Quando estou certo(a) das minhas razões, não gasto tempo a ouvir os argumentos das outras pessoas.	<input type="checkbox"/>
8. Gosto de aprender aspectos de outras culturas através da leitura e de filmes.	<input type="checkbox"/>
9. Por vezes, sinto dificuldade em ver as coisas a partir do ponto de vista dos outros.	<input type="checkbox"/>
10. Antes de criticar alguém, tento imaginar como me sentiria se estivesse no lugar dessa pessoa.	<input type="checkbox"/>

¹⁹ Adaptado de Shah et al. (2004).

Para as seguintes questões, use a escala seguinte:

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6

11. É melhor ser um cidadão do mundo do que de uma nação específica.
12. Em muitos países, as pessoas não atribuem grande importância à vida humana. Para elas, a vida não é valiosa.
13. A nossa responsabilidade para com as pessoas de outras raças é tão grande quanto a responsabilidade para com as pessoas da nossa raça.
14. Os povos primitivos têm sistemas sociais e políticos bastante simples.
15. As nossas escolas deveriam ensinar história mundial, mais do que a história da nossa própria nação.
16. Os grupos minoritários no interior de um país devem conformar-se com os costumes e valores da maioria.
17. O nosso país deveria permitir a entrada de pessoas estrangeiras, mesmo que isso originasse a baixa dos nossos padrões de vida.
18. A principal ameaça às instituições básicas portuguesas durante este século é a infiltração de ideias, doutrinas e agitadores estrangeiros.

Para calcular as suas cotações, siga as orientações situadas na secção de instruções.

EXERCÍCIO N.º 5.7

Capacidade e vontade de ajustamento à China²⁰

Suponha que se encontra na China há um ano. Refira em que medida as afirmações se aplicam ou não a si. Para o efeito, socorra-se da escala de cinco pontos seguidamente exposta.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

1. Não compreendo a comunicação não-verbal dos Chineses.	<input type="checkbox"/>
2. Não quero comportar-me de modo a mostrar aquilo que de facto não sou.	<input type="checkbox"/>
3. Não sei o suficiente acerca da cultura local para que possa adaptar o meu comportamento.	<input type="checkbox"/>
4. Sentir-me-ia mal se me comportasse como um Chinês, pois não o sou.	<input type="checkbox"/>
5. Não compreendo nem falo suficientemente o mandarim.	<input type="checkbox"/>
6. Sentir-me-ia desonesto se tentasse agir e comportar-me como os Chineses.	<input type="checkbox"/>
7. Interesse-me pela história da China.	<input type="checkbox"/>
8. Procuo cumprir o ditado segundo o qual, “em Roma, sê Romano”.	<input type="checkbox"/>
9. Não tive tempo de me informar acerca da China antes de vir para cá.	<input type="checkbox"/>
10. Sentir-me-ia falso(a) se ajustasse os meus comportamentos as padrões chineses.	<input type="checkbox"/>
11. Tomo a iniciativa de viajar através da China.	<input type="checkbox"/>
12. Sei pouco acerca da cultura chinesa e, mesmo que soubesse, não me deixaria influenciar por ela.	<input type="checkbox"/>
13. Fiz formação em língua mandarim antes de vir para cá.	<input type="checkbox"/>
14. Sinto-me mal quando tenho de esconder a minha verdadeira personalidade perante os Chineses.	<input type="checkbox"/>
15. Não tenho amigos chineses.	<input type="checkbox"/>
16. Tenho muita informação acerca dos hábitos e das práticas locais da China.	<input type="checkbox"/>

Para calcular as suas cotações, siga as recomendações assinaladas na secção de instruções.

²⁰ Adaptado a partir de Selmer (2004a).

EXERCÍCIO N.º 5.8

Ajustamento sociocultural do cônjuge²¹

Seguidamente, são expostas várias afirmações relacionadas com o ajustamento dos cônjuges que deixaram de trabalhar para acompanhar o expatriado. Se está (ou esteve) nessa condição, responda de acordo com a sua experiência. Se não está nem esteve, imagine que o seu marido/esposa foi expatriado(a) para a Alemanha, que o(a) acompanha e que, por essa razão, deixa de trabalhar. Responda de acordo com o que julga que sentiria. Responda então ao questionário, assinalando o grau em que se sente ajustado(a)/adaptado(a) nos vários domínios contemplados nas afirmações. Para o efeito, use a escala de seis pontos seguidamente apresentada:

Completamente desajustado(a)	Desajustado(a)	Algo desajustado(a)	Um pouco ajustado(a)	Ajustado(a)	Completamente ajustado(a)
1	2	3	4	5	6

1. Comida	<input type="checkbox"/>
2. Interação com os Alemães	<input type="checkbox"/>
3. Mudança, em geral, do seu antigo papel para o novo	<input type="checkbox"/>
4. Condições de vida em geral na Alemanha	<input type="checkbox"/>
5. Falar a língua alemã com os Alemães	<input type="checkbox"/>
6. Novas responsabilidades	<input type="checkbox"/>
7. Condições de alojamento na Alemanha	<input type="checkbox"/>
8. Convívio com os Alemães	<input type="checkbox"/>
9. Novas tarefas	<input type="checkbox"/>
10. Compras	<input type="checkbox"/>

Para calcular as suas cotações, siga as orientações assinaladas na secção de instruções.

²¹ Mohr e Klein (2002, 2004).

EXERCÍCIO N.º 5.9**Mecanismos usados para lidar com o stresse²²**

As idiosincrasias do país de acolhimento, o afastamento do país de origem, a perda (pelo menos temporária) da rede habitual de relações sociais, a mudança de hábitos alimentares, a alteração das práticas de lazer – eis um elenco ilustrativo de factores passíveis de gerarem stresse e desconforto físico e psicológico nos expatriados.

No questionário seguinte, são expostos oito mecanismos de *coping* que os expatriados podem usar para lidar com tal stresse. Convidamos o leitor a referir em que grau recorre, recorreu ou recorria a tais mecanismos. Se é actualmente expatriado, responda nessa qualidade. Se já o foi, procure recordar-se das acções pelas quais enveredou para lidar com o referido stresse. Se não cabe em nenhuma das situações, imagine-se a exercer funções expatriadas num país culturalmente distinto de Portugal (e.g., um país asiático ou da América Latina) e refira que mecanismos de *coping* usaria. Para responder, use a escala de cinco pontos seguidamente exposta.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

Refira, então, com que frequência pratica, praticou ou praticaria as oito seguintes actividades para lidar com o stresse experimentado aquando da sua missão de expatriado(a).

1. Conviver com autóctones.	<input type="checkbox"/>
2. Conviver com outros expatriados.	<input type="checkbox"/>
3. Despende tempo em desportos e actividade física.	<input type="checkbox"/>
4. Comunicar com a família e os amigos do país de origem.	<input type="checkbox"/>
5. Aprender mais acerca do país de acolhimento (designadamente a língua) e fazer turismo.	<input type="checkbox"/>
6. Despende mais tempo com a própria família.	<input type="checkbox"/>
7. Manter uma elevada ocupação no trabalho durante todo o tempo.	<input type="checkbox"/>
8. Adoptar actividades de alívio do stresse, como o consumo de álcool, etc.	<input type="checkbox"/>

Para interpretar os resultados, preste atenção ao que é referido na secção de instruções.

²² Adaptado de Tung (1998b).

EXERCÍCIO N.º 5.10

Um Ocidental em Hong Kong²³

Hong Kong situa-se a sul da China Continental. Com uma população de mais de seis milhões de pessoas, ocupa apenas uma pequena área de 1057 Km². O território acolhe uma sociedade fundamentalmente urbana – em oposição a uma parcela substancialmente rural da China Continental. Sujeita à soberania inglesa durante mais de um século e meio, desenvolveu-se como entidade social muito distinta da China Continental – onde imperam traços de grande ocidentalidade social, política, legal e económica. Todavia, a cultura do território mantém traços vincadamente chineses, predominantemente marcados pela tradição confuciana. Daqui decorre que também são apanágio do território os princípios autoritários, as diferenças de *status*, a deferência dos subordinados perante os seus superiores (e a distância social entre eles), o estilo autocrático de gestão. Por conseguinte, parece poder afirmar-se que a modernização de Hong Kong não conduziu à sua ocidentalização cultural – antes se desenvolveu por entre o respeito pelas tradições culturais chinesas.

Suponha que exerce funções expatriadas nesse território e que está a experimentar elevados níveis de stresse gerados pela singularidade da cultura local e pelas dificuldades de ajustamento daí advindas. Em que grau usaria as seis estratégias abaixo assinaladas? Para responder, recorra à escala de quatro pontos seguinte:

Esta afirmação não se aplica a mim	Esta afirmação aplica-se um pouco a mim	Esta afirmação aplica-se a mim	Esta afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4

1. Tentaria mudar os meus comportamentos de modo a enfrentar os problemas e as incompreensões de natureza cultural que tivesse com as gentes locais.	<input type="checkbox"/>
2. Procuraria lembrar-se do dia em que pudesse regressar ao meu país e deixar de conviver com esses problemas.	<input type="checkbox"/>
3. Procuraria apoio e conselhos junto de outros expatriados.	<input type="checkbox"/>
4. Faria o que estivesse ao meu alcance para compreender as dificuldades e enfrentá-las directamente.	<input type="checkbox"/>
5. Procuraria contactar os meus familiares e amigos no meu país de modo a libertar-me dessas dificuldades.	<input type="checkbox"/>
6. Tentaria partilhar os meus problemas com outros expatriados.	<input type="checkbox"/>

Para se pontuar, consulte as recomendações contempladas na secção de instruções.

²³ Construído a partir de: Selmer (2001c).

Exercícios

EXERCÍCIO N.º 8.1

Cenários²⁴

Este exercício contempla dois cenários, que se destinam a proporcionar formação intercultural. Idealmente, deve ser realizado mediante uma simulação: algumas pessoas comportam-se como se fossem oriundas de outra cultura (de acordo com as orientações presentes no cenário), e as pessoas submetidas à formação intercultural são convidadas a actuar. Se o leitor pretender aprender algo com estes cenários, deve requerer a outras pessoas que assumam o papel de naturais da outra cultura – e então responder de acordo com o que lhe parecer mais apropriado.

Uma maneira alternativa consiste em o leitor pensar no modo como reagiria perante o cenário que lhe é apresentado. Note que os cenários foram realizados para proporcionar formação a farmacêuticos, tendo em vista aumentar os seus níveis de competência no serviço prestado a pessoas de diferentes culturas. São especialmente pertinentes em determinadas zonas de Portugal com grande concentração de imigrantes. Embora estejam relacionados com actividades profissionais que não são centrais a este livro, a sua inclusão visa dois objectivos fundamentais: (1) explicar como se usam os cenários de simulação de papéis para fazer formação intercultural; (2) sugerir aos leitores a pertinência da matéria em contextos diversificados, mesmo quando não se actua em país estrangeiro.

Cenário 1

Uma Francesa surda na farmácia

O que faz a actriz (cenário descrito)

Uma mulher francesa surda procura uma farmácia, sem receita, em busca de um medicamento para a dor de estômago. Usa a linguagem gestual para se fazer compreender.

Os formandos

Os formandos são dois estudantes de farmácia, um de cada sexo. É-lhes requerido que atendam a “paciente” francesa.

O que se espera que os formandos façam

Que usem papel e lápis, ou alguma forma de linguagem gestual, para comunicar. Que se assegurem devidamente de que compreenderam a “paciente”, e de que são compreendidos por ela. Podem depois recomendar à cliente um medicamento que não careça de prescrição médica, ou sugerir uma consulta médica, ou contactar um(a) intérprete profissional que os apoie.

²⁴ Adaptados de Shah et al. (2004).

O que se pretende que os estudantes aprendam

Dado que a comunicação verbal não é possível, é difícil comunicar com esta pessoa. Há riscos de a “paciente” e os próprios “farmacêuticos” não compreenderem e/ou não se fazerem compreender.

Cenário 2**Dois Ucranianos numa farmácia portuguesa****O que fazem os dois actores “ucranianos” (cenário descrito)**

Dois homens ucranianos (Andropov e Sakarov) entram na farmácia. Andropov não compreende qualquer palavra de português, Sakarov consegue falar e compreender um pouco da língua. Andropov traz uma receita de um medicamento para tratar uma úlcera do duodeno. Porque Andropov não compreende rigorosamente nada de português, Sakarov serve de intérprete e intermediário entre Andropov e os dois “farmacêuticos” (um de cada sexo).

Os formandos

Os formandos são dois estudantes de farmácia, um de cada sexo. É-lhes requerido que atendam Andropov e Sakarov.

O que se espera que os formandos façam

Que se assegurem de que compreendem e são compreendidos por Sakarov. Que confirmem se a informação que Sakarov lhes transmite acerca de Andropov é correcta. E também que confirmem se a informação transmitida por Sakarov a Andropov é correcta.

O que se pretende que os estudantes aprendam

A linguagem pode ser uma barreira fundamental, mesmo num caso em que o medicamento a vender está claramente escrito na prescrição médica. É importante conhecer algumas palavras e expressões da língua nativa dos pacientes.

EXERCÍCIO N.º 8.2**Comportamentos dos gestores que influenciam positivamente e negativamente o desempenho dos colaboradores**

Imagine-se a trabalhar numa empresa, no papel de subordinado de um dado gestor. Seguidamente, são-lhe apresentados 30 comportamentos desse gestor. Para os 15 primeiros, refira em que grau eles são positivos para o seu desempenho no trabalho. Para os restantes 15, assinale o grau em que eles influenciam negativamente o seu desempenho. Para cada caso, socorra-se da escala de sete pontos situada no início de cada parte. Coloque à frente de cada afirmação o algarismo que mais se aproxima da sua resposta. Por exemplo, na primeira parte, se considera que um dado comportamento do gestor afecta muito positivamente o seu comportamento no trabalho, responda 7. Se considera que não afecta rigorosamente nada, responda 1. Se considera que afecta moderadamente, responda com um dos algarismos intermédios.

Do seu ponto de vista, em que medida os seguintes comportamentos do seu gestor influenciam **positivamente** o seu desempenho no trabalho?

Este comportamento do gestor não afecta rigorosamente nada o meu desempenho.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Este comportamento do gestor afecta muito positivamente o meu desempenho.

Se o meu gestor:

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Cumpre o que promete. | <input type="checkbox"/> |
| 2. É honesto com os empregados. | <input type="checkbox"/> |
| 3. É leal com os empregados. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Mostrar respeito pelas pessoas, independentemente da sua posição ou lugar na hierarquia. | <input type="checkbox"/> |
| 5. Mostra confiança no trabalho dos empregados. | <input type="checkbox"/> |
| 6. Expressa amizade através do contacto humano próximo (e.g., cumprimenta as pessoas). | <input type="checkbox"/> |
| 7. É flexível e, quando toma decisões, tem em conta as circunstâncias do empregado. | <input type="checkbox"/> |
| 8. Proporciona expectativas claras acerca do que os empregados devem fazer. | <input type="checkbox"/> |
| 9. Despende tempo com os empregados e interessa-se pelo que está a acontecer com eles. | <input type="checkbox"/> |
| 10. Mostra interesse pela vida pessoal e pelas necessidades dos seus colaboradores. | <input type="checkbox"/> |

- 11. Remunera bem os seus colaboradores.
- 12. Faculta regularmente aos seus colaboradores informação acerca do seu (deles) desempenho.
- 13. Apoia as ideias dos empregados.
- 14. Concede grande independência aos seus colaboradores e permite-lhes que eles controlem o seu próprio trabalho.
- 15. Transmite incumbências de trabalho simples.

Do seu ponto de vista, em que medida os seguintes comportamentos do seu gestor influenciam **negativamente** o seu desempenho no trabalho?

Este comportamento do gestor não afecta rigorosamente nada o meu desempenho.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Este comportamento do gestor afecta muito negativamente o meu desempenho.

Se o meu gestor:

- 1. Adopta comportamentos discriminatórios.
- 2. Mostra favoritismo para com alguns empregados e lhes atribui tarefas mais fáceis e incumbências melhores.
- 3. Remunera mal o trabalho dos colaboradores.
- 4. Insulta as mulheres fazendo-lhes comentários sexistas ou relatando-lhes anedotas pouco apropriadas.
- 5. Mostra que discorda das ideias dos colaboradores em público.
- 6. Faz supervisão cerrada (por exemplo, diz-lhes como fechar envelopes ou como escrever memorandos).
- 7. Repreende e critica os empregados em público.
- 8. É sedento de poder e dá ordens e orientações apenas para mostrar poder.
- 9. É distante e não conversa espontaneamente com os empregados.
- 10. Comunica pouco com os empregados.
- 11. Grita com os empregados ou fala em voz alta.
- 12. Requer tarefas que são muito exigentes ou difíceis.

13. Refaz o trabalho dos empregados de modo que se ajuste às suas preferências.

14. Tem pouca compreensão pelos valores e pelas tradições dos empregados.

15. Proporciona muito pouca formação e não dá oportunidades de desenvolvimento aos empregados.

Veja a sequência deste exercício na seção de instruções.

EXERCÍCIO N.º 8.3

Apoio organizacional²⁵

Um dos factores mais influentes do ajustamento dos expatriados é o apoio que recebem da organização que os incumbe da missão. Na página seguinte, expõe-se um questionário que procura avaliar esse ajustamento. Pode ser usado em vários contextos:

- Se o leitor é expatriado, responda nessa qualidade.
- Se não é expatriado, mas a sua empresa tem expatriados no estrangeiro, procure colocar-se no lugar de um desses expatriados e responder em seu lugar. Pode ainda solicitar a uma dessas pessoas suas conhecidas que responda ao questionário.
- Se é gestor(a) preocupado com esta matéria e a sua empresa tem expatriados no estrangeiro, procure posicionar-se no lugar dessas pessoas e responda por elas. Alternativamente, peça-lhes para responderem ao questionário.
- Se é um leitor interessado em compreender a matéria (e.g., estudante), pense num expatriado seu conhecido e responda por ele. Ou peça a alguém nessa condição que responda.

Para responder, recorra à escala seguinte:

A afirmação não se aplica rigorosamente nada à minha organização	1	Não se aplica	2	Aplica-se um pouco	3	Aplica-se alguma coisa	4	Aplica-se bastante	5	Aplica-se muito	6	A afirmação aplica-se completamente à minha organização	7
1. A empresa cuida de mim financeiramente.													<input type="checkbox"/>
2. A empresa preocupa-se com a minha carreira.													<input type="checkbox"/>
3. A empresa preocupa-se com o bem-estar da minha família.													<input type="checkbox"/>
4. Os incentivos e apoios financeiros que a minha empresa me proporciona são bons.													<input type="checkbox"/>
5. A empresa toma em consideração os meus objectivos quando toma decisões acerca da minha carreira.													<input type="checkbox"/>
6. A empresa proporcionou apoio suficiente à minha família para que ela se ajustasse ao país estrangeiro.													<input type="checkbox"/>
7. Recebo generosos apoios financeiros da minha empresa.													<input type="checkbox"/>
8. A empresa mantém-me informado acerca das oportunidades de carreira existentes na organização.													<input type="checkbox"/>

²⁵ Adaptado de: Eisenberger et al. (2001); Kraimer e Wayne (2004).

9. A empresa proporcionou-me muitas oportunidades que facilitassem a minha transição na carreira.
10. Não me posso queixar dos benefícios financeiros relacionados com a minha missão de expatriado.
11. Sinto que a empresa se preocupa com o desenvolvimento da minha carreira.
12. Sempre que coloco questões ou preocupações acerca da vida no país estrangeiro, a empresa está disponível para mas facultar.

Agora, pense no apoio que recebe da sua organização, independentemente do facto de ser ou não expatriado. Usando a mesma escala de sete pontos, responda às seis questões seguintes:

13. A minha empresa sente orgulho nas minhas realizações.
14. A minha empresa preocupa-se realmente com o meu bem-estar.
15. A minha empresa valoriza os contributos que eu lhe presto.
16. A minha empresa toma fortemente em atenção os meus objectivos e valores.
17. A minha empresa mostra pouca consideração por mim.
18. A minha empresa disponibiliza-se para me ajudar quando necessito de um favor especial.

Para calcular as cotações, siga as recomendações expostas na secção de instruções.

Exercícios

EXERCÍCIO N.º 9.1**Satisfação das expectativas dos repatriados²⁶**

Seguidamente, são apresentadas diversas afirmações relacionadas com o modo como os repatriados sentem que as suas expectativas após o regresso foram cumpridas. Se o leitor já exerceu funções como expatriado e regressou ao seu país, responda nessa qualidade. Se não está nessa condição, mas conhece alguém que já a experimentou, solicite a essa pessoa que responda ao questionário. Se nenhuma destas alternativas for possível, tente imaginar o que lhe teria acontecido se, porventura, tivesse sido expatriado e regressasse à sua organização. Para responder, refira em que medida as afirmações são ou não verdadeiras. Recorra à escala de cinco pontos seguidamente apresentada, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta.

A afirmação é completamente falsa	Falsa	Nem falsa nem verdadeira	Verdadeira	A afirmação é completamente verdadeira
1	2	3	4	5

1. A posição que me foi oferecida na organização quando regresssei foi a que esperava.	<input type="checkbox"/>
2. A situação que encontrei na empresa foi a que esperava.	<input type="checkbox"/>
3. O meu nível de vida após a repatriação foi o que esperava.	<input type="checkbox"/>
4. A minha empresa aproveitou todo o potencial de competência que adquiri durante a missão no estrangeiro.	<input type="checkbox"/>
5. As minhas perspectivas de carreira são as que esperava antes de regressar ao meu país.	<input type="checkbox"/>
6. A repatriação do(a) meu(minha) companheiro(a) ocorreu como eu esperava.	<input type="checkbox"/>
7. As minhas funções actuais têm o nível de responsabilidade que esperava.	<input type="checkbox"/>
8. A situação no departamento em que agora trabalho é idêntica à que esperava.	<input type="checkbox"/>
9. O meu nível remuneratório após a repatriação é o que esperava.	<input type="checkbox"/>
10. Tal como esperava, os meus superiores denotam interesse em escutar-me e em aprender com as minhas experiências.	<input type="checkbox"/>
11. A repatriação dos meus filhos ocorreu como esperava.	<input type="checkbox"/>
12. Nas minhas actuais funções, tenho a autonomia que esperava.	<input type="checkbox"/>

²⁶ Adaptado de Suutari e Brewster (2004).

13. A interação com os meus colegas tem sido a que esperava.

14. Os meus superiores apoiaram-me, no processo de repatriação, como esperava.

15. As minhas funções são as que esperava.

16. As relações com os meus amigos têm funcionado como esperava.

17. O ajustamento à sociedade do meu país ocorreu como esperava.

Agora, siga as recomendações situadas na secção de instruções.

EXERCÍCIO N.º 9.2

Preparando a repatriação²⁷

Suponha que exerce funções como expatriado desde há cerca de três anos e está prestes a regressar a Portugal. Quais as práticas organizacionais que, do seu ponto de vista, são mais importantes para que a repatriação seja eficaz e o leitor não abandone a organização? Para responder a esta questão, preste atenção às onze práticas seguidamente expostas e assinale o grau de importância que lhes atribui. Para o efeito, use a escala seguinte, colocando à frente de cada item o algarismo correspondente à sua resposta. Note que não existem respostas certas ou erradas – todas são correctas desde que correspondam ao que pensa e sente.

A afirmação é completamente falsa	Falsa	Nem falsa nem verdadeira	Verdadeira	A afirmação é completamente verdadeira
1	2	3	4	5

Quais as práticas organizacionais que, do seu ponto de vista, são mais importantes para que a repatriação seja eficaz e o leitor não abandone a organização?

1. Receber instruções antes do retorno acerca do que é expectável durante a repatriação.	<input type="checkbox"/>
2. Receber sessões de planeamento de carreira.	<input type="checkbox"/>
3. Obter um acordo/garantia da empresa acerca da posição a ocupar após a repatriação.	<input type="checkbox"/>
4. Beneficiar de programas de mentoria ainda durante a missão no estrangeiro.	<input type="checkbox"/>
5. Beneficiar de um programa de reorientação acerca das mudanças que ocorreram na empresa enquanto durou a missão no estrangeiro.	<input type="checkbox"/>
6. Receber seminários de formação acerca das reacções emocionais que acompanham a repatriação.	<input type="checkbox"/>
7. Receber aconselhamento financeiro, assim como apoio financeiro/fiscal.	<input type="checkbox"/>
8. Receber assistência e aconselhamento acerca das mudanças que provavelmente ocorrerão no estilo de vida após o retorno.	<input type="checkbox"/>
9. Poder permanecer em comunicação contínua, durante a missão de expatriação, com os escritórios no país de origem.	<input type="checkbox"/>
10. Receber sinais claros de que a empresa valoriza a experiência internacional.	<input type="checkbox"/>
11. Poder estabelecer comunicações com os escritórios no país de origem acerca dos detalhes do processo de repatriação.	<input type="checkbox"/>

Para interpretar os resultados, preste atenção às orientações referidas na secção de instruções.

²⁷ Adaptado de Lazarova e Caligiuri (2001).

Exercícios

EXERCÍCIO N.º A1.1

O que valem as pessoas?

Seguidamente, são enunciadas diversas afirmações relacionadas com o valor e o papel das pessoas nas organizações. Convidamo-lo(a) a referir o seu grau de concordância com esses enunciados, usando a escala de cinco pontos abaixo exposta. Por favor, responda de modo franco. Não há respostas certas ou erradas – todas são correctas desde que correspondam ao que pensa e sente.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1. Uma organização deveria sobretudo preocupar-se com as pessoas que nela trabalham.	<input type="checkbox"/>
2. Os resultados são o factor mais importante nas organizações.	<input type="checkbox"/>
3. As pessoas são o factor mais importante nas organizações.	<input type="checkbox"/>
4. Uma organização deveria sobretudo preocupar-se com a produtividade.	<input type="checkbox"/>
5. O principal objectivo de uma organização deveria ser a realização pessoal dos indivíduos que nela trabalham.	<input type="checkbox"/>
6. As organizações deveriam sobretudo preocupar-se com os resultados.	<input type="checkbox"/>
7. Numa organização, cada empregado deveria ser valorizado sobretudo como pessoa.	<input type="checkbox"/>
8. O principal valor de uma pessoa numa organização é o que resulta do seu contributo para a mesma organização.	<input type="checkbox"/>
9. As organizações deveriam ser completamente democráticas.	<input type="checkbox"/>
10. O ponto fulcral de uma organização é realizar dinheiro.	<input type="checkbox"/>
11. O ponto mais relevante de uma organização é o benefício dos seus colaboradores.	<input type="checkbox"/>
12. Numa organização, um empregado deve ser encarado sobretudo como um meio de alcançar os objectivos da organização.	<input type="checkbox"/>
13. Uma organização deveria actuar sobretudo para satisfazer os objectivos das pessoas que nela trabalham.	<input type="checkbox"/>
14. Numa organização, as pessoas deveriam ser recompensadas de acordo com o grau em que contribuem para os resultados.	<input type="checkbox"/>
15. Os empregados devem ser sempre consultados acerca das decisões importantes que os afectam.	<input type="checkbox"/>

Para calcular as cotações, siga as orientações insertas na secção de instruções.

Exercícios

EXERCÍCIO N.º A3.1

Caracterização do Japão²⁸

Seguidamente, são apresentadas diversas questões relacionadas com a sociedade japonesa. Procure responder-lhes, assinalando as respostas certas. Se preferir realizar o exercício através da Internet, abra o *site* <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/japan-country-profiles.html>. Esta opção tem a vantagem de lhe permitir obter de imediato a percentagem de respostas certas. Mas não lhe refere quais as questões em que errou. Para tal, consulte a solução.

1. Qual o conjunto de três palavras que melhor descreve a sociedade japonesa?
 - A. Individualismo, respeito e hinduísmo.
 - B. Altruísmo, hierarquia e confucionismo.
 - C. Materialismo, trabalho e honra.
2. Em que religião a natureza hierárquica da sociedade japonesa tem as suas raízes?
 - A. Islamismo.
 - B. Hinduísmo.
 - C. Confucionismo.
3. Espera-se que os estrangeiros façam uma vénia quando se encontram com outras pessoas.
 - A. Verdadeiro.
 - B. Falso.
4. Quando faz a sua apresentação pessoal, o que deve seguir-se ao seu nome?
 - A. O nome da sua organização.
 - B. A sua idade.
 - C. O seu título profissional.
5. O que não deve fazer com um cartão de visita?
 - A. Escrever.
 - B. Comentá-lo.
 - C. Guardá-lo num porta-cartões.

²⁸ <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/japan-country-profiles.html> (consulta em 5 de Outubro de 2008).

6. Quando recebe um cartão de visita das mãos de alguém, qual das mãos deve usar?
- A. A direita.
 - B. A esquerda.
 - C. Ambas.
7. Quais as três qualidades essenciais para a construção de boas relações de negócios?
- A. Profissionalismo, persistência e organização.
 - B. Confiança, conhecimento e pontualidade.
 - C. Sinceridade, compatibilidade e confiança.
8. O estilo de comunicação japonês é...
- A. Implícito.
 - B. Explícito.
9. Quem deve cumprimentar em primeiro lugar quando entra numa sala de reuniões?
- A. Todas as pessoas.
 - B. A pessoa mais velha.
 - C. A primeira pessoa que encontra.
10. Em que lugar da mesa se senta o membro mais antigo da equipa japonesa?
- A. No topo da mesa, à direita.
 - B. No centro.
 - C. Em nenhum lugar predeterminado.
11. Durante uma reunião, os seus interlocutores fazem silêncio. Qual é a sua reacção?
- A. Pergunto o que ocorreu mal.
 - B. Quebro o silêncio imediatamente.
 - C. Permaneço em silêncio.
12. O estilo confrontacional é aceitável durante as negociações
- A. Verdadeiro.
 - B. Falso.
13. Durante as negociações, qual é o melhor momento para fazer concessões?
- A. No início.
 - B. No meio.
 - C. No fim.

14. Quem toma decisões nas empresas japonesas?

- A. A equipa.
- B. O director.
- C. O gestor.

15. A oferta de presentes é inaceitável nas relações de negócios no Japão.

- A. Verdadeiro.
- B. Falso.

Para calcular a sua cotação, veja as soluções na secção de instruções.

EXERCÍCIO N.º A3.2

Como funciona a sua empresa?²⁹

Seguidamente, são apresentadas diversas questões sobre a liderança e o modo de funcionamento da sua organização. Se não trabalha, pense numa organização à sua escolha – ou solicite a alguém que responda por si. Coloque à frente de cada questão a sua resposta (com os comentários que entender).

1. O seu superior mostraria desaprovação perante um colaborador que chegasse regularmente tarde ao trabalho?	<input type="text"/>
2. Quantas horas por semana o seu superior está no local de trabalho, comparativamente com os restantes membros da equipa?	<input type="text"/>
3. Quantas horas por dia o seu superior está no local de trabalho, relativamente ao horário oficial?	<input type="text"/>
4. Como é que o seu superior se apresenta vestido usualmente, no trabalho, comparativamente com as outras pessoas?	<input type="text"/>
5. Onde é que o seu superior habitualmente almoça?	<input type="text"/>
6. Quantas vezes o seu superior almoça com os restantes membros da equipa?	<input type="text"/>
7. Quando os membros da equipa têm dificuldades pessoais, falam sobre essas dificuldades ao superior?	<input type="text"/>
8. Quando o seu superior sabe que um membro da equipa está a passar por dificuldades pessoais, discute amigavelmente com essa pessoa sobre o assunto?	<input type="text"/>
9. Quando o seu superior sabe que um membro da equipa está a experimentar dificuldades pessoais, discute o problema com os restantes membros da equipa, na ausência da pessoa?	<input type="text"/>
10. Quando o seu superior sabe que um membro da equipa está a viver dificuldades pessoais, procura arranjar uma maneira de os restantes membros da equipa o ajudarem?	<input type="text"/>
11. Em média, com que frequência o seu superior procura avaliar, com os membros da equipa, a qualidade do seu (deles) trabalho?	<input type="text"/>

²⁹ Construído a partir de Basu e Miroshnik (1999).

12. Em média, com que frequência o seu superior discute a situação em que trabalho se encontra, relativamente ao planeado?

13. Em média, com que frequência o seu superior faz demonstrações ou ele próprio usa o equipamento usado pela equipa?

14. Em média, com que frequência o seu superior lhe dá instruções sobre o modo de desenvolver as suas competências?

15. Em média, com que frequência o seu superior lhe envia notas/memorandos escritos em vez de falar consigo frente-a-frente?

16. Em média, com que frequência o seu superior lhe explica como deve realizar uma nova tarefa?

17. Quantas sugestões de melhoria do trabalho o seu superior espera que lhe faça em cada mês?

18. Quando os membros da equipa fazem sugestões de melhoria, o que costuma fazer o seu superior?

19. Durante o trabalho, qual é a percentagem de tempo em que é visto directamente pelo seu superior?

20. Com que frequência convive com o seu superior em eventos sociais fora do trabalho?

21. Com que frequência discute com o seu superior os seus planos de carreira?

22. Com que frequência fala com o seu superior acerca de problemas de trabalho imediatos?

23. A avaliação de desempenho realizada pelo seu superior foca-se mais no trabalho de cada um ou no trabalho da equipa como um todo?

24. Qual o tempo das férias pagas a que tem direito e que gozou nos últimos 12 meses?

25. Com que frequência trabalha mais horas do que as que lhe são pagas?

26. Em média, com que frequência o seu superior se reúne com o grupo, fora do trabalho, por razões de convívio social e de lazer?

27. O que faz o seu superior quando acredita que existe um problema significativo nos procedimentos do grupo?

28. Quem é que o seu superior consulta quando estão a ser discutidos novos procedimentos?	<input type="text"/>
29. Como é que se dirige ao seu superior? Ou seja, como é que o(a) trata?	<input type="text"/>
30. Em que grau o seu superior partilha com o grupo a informação relativa aos planos da organização e ao desempenho?	<input type="text"/>
31. Com que frequência o grupo, como um todo, tem reuniões com o seu superior?	<input type="text"/>
32. Quantas horas, em média, despende com os seus colegas da equipa a discutir problemas de trabalho?	<input type="text"/>
33. Com que frequência estabelece contactos com os membros de outras equipas que se situam no mesmo nível hierárquico que a sua?	<input type="text"/>
34. Como é que o seu superior reage quando os membros da equipa falam com os membros de outras equipas?	<input type="text"/>
35. Como é que o seu superior reage quando algum membro da equipa ajuda outro que tem problemas de trabalho?	<input type="text"/>
36. Como é que o seu superior reage quando alguém da equipa executa trabalho adicional para além daquele que é pago?	<input type="text"/>

Para compreender como os empregados da Nissan e da Toyota responderam, veja os resultados na secção de instruções.

EXERCÍCIO N.º A3.3

Práticas de Gestão de Recursos Humanos³⁰

São seguidamente expostas diversas práticas de Gestão de Recursos Humanos. Sugerimos ao leitor que se reporte às empresas portuguesas em geral e refira em que grau essas práticas nelas ocorrem. Para o efeito, recorra à escala de cinco pontos apresentado em seguida. Por exemplo, se considera que uma dada prática não ocorre, de modo algum, na generalidade das empresas portuguesas, coloque o algarismo 1 à frente da afirmação. Se considera que essa prática ocorre muito frequentemente, inscreva o algarismo 5.

Esta prática não se adopta na generalidade das empresas portuguesas	Esta prática adopta-se pouco na generalidade das empresas portuguesas	Esta prática adopta-se moderadamente na generalidade das empresas portuguesas	Esta prática adopta-se bastante na generalidade das empresas portuguesas	Esta prática adopta-se muito frequentemente na generalidade das empresas portuguesas
1	2	3	4	5

Nas empresas portuguesas, as pessoas são seleccionadas de acordo com:

A capacidade para executarem os requisitos técnicos da função.	<input style="width: 40px; height: 25px;" type="text"/>
A capacidade para se relacionarem com os outros membros organizacionais.	<input style="width: 40px; height: 25px;" type="text"/>
As suas ligações pessoais (i.e., os seus “conhecimentos”).	<input style="width: 40px; height: 25px;" type="text"/>
A disposição para permanecerem na empresa.	<input style="width: 40px; height: 25px;" type="text"/>
A sua capacidade para realizarem um bom trabalho.	<input style="width: 40px; height: 25px;" type="text"/>
A sua experiência anterior em funções similares.	<input style="width: 40px; height: 25px;" type="text"/>
O seu ajustamento aos valores e ao “modo de ser” da empresa.	<input style="width: 40px; height: 25px;" type="text"/>
As opiniões dos seus futuros colegas de trabalho.	<input style="width: 40px; height: 25px;" type="text"/>

Nas empresas portuguesas, a formação é realizada com os seguintes objectivos:

Recompensar as pessoas.	<input style="width: 40px; height: 25px;" type="text"/>
Melhorar as competências técnicas dos colaboradores.	<input style="width: 40px; height: 25px;" type="text"/>
Melhorar as competências de relacionamento interpessoal.	<input style="width: 40px; height: 25px;" type="text"/>
Resolver problemas de fraco desempenho.	<input style="width: 40px; height: 25px;" type="text"/>
Preparar as pessoas para exercerem, no futuro, outras funções.	<input style="width: 40px; height: 25px;" type="text"/>

³⁰ Adaptado de Galang (2004).

Construir o espírito de equipa.	<input type="checkbox"/>
Preparar os novos colaboradores.	<input type="checkbox"/>
Ajudar os empregados a compreenderem a vida empresarial.	<input type="checkbox"/>
Proporcionar competências às pessoas de modo a exercerem diferentes funções.	<input type="checkbox"/>
Ensinar às pessoas os valores e a cultura da empresa.	<input type="checkbox"/>

Nas empresas portuguesas, a avaliação de desempenho realiza-se para:

Determinar a remuneração apropriada dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>
Documentar o desempenho dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>
Planear actividades de desenvolvimento dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>
Gerir as remunerações.	<input type="checkbox"/>
Reconhecer os colaboradores por terem trabalhado bem.	<input type="checkbox"/>
Determinar modos específicos de melhorar o desempenho.	<input type="checkbox"/>
Discutir os pontos de vista dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>
Avaliar o grau em que os objectivos de desempenho dos colaboradores foram alcançados.	<input type="checkbox"/>
Identificar as forças e as fraquezas dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>
Permitir aos colaboradores que expressem os seus sentimentos.	<input type="checkbox"/>
Determinar as decisões de promoção.	<input type="checkbox"/>

(Sobre a remuneração) Nas empresas portuguesas:

Os incentivos são uma parcela da estratégia de remuneração.	<input type="checkbox"/>
Os benefícios são uma parte importante da remuneração total.	<input type="checkbox"/>
Uma parcela da remuneração depende do desempenho do colaborador.	<input type="checkbox"/>
Os resultados de longo prazo são um critério importante na determinação da remuneração.	<input type="checkbox"/>
A antiguidade não é considerada nas decisões remuneratórias.	<input type="checkbox"/>
Os incentivos representam uma parcela importante da remuneração total.	<input type="checkbox"/>
Os benefícios pagos aos empregados são muito generosos.	<input type="checkbox"/>
O sistema remuneratório está orientado para o futuro.	<input type="checkbox"/>
Os aumentos salariais são sobretudo influenciados pelo desempenho do colaborador.	<input type="checkbox"/>

(Sobre a saúde e a segurança) Nas empresas portuguesas:

É concedida uma elevada prioridade à saúde e à segurança.

A saúde e a segurança são geridas de modo estratégico.

Os programas de saúde e de segurança são, do ponto de vista dos custos, eficazes.

Os programas de saúde e a segurança são muito proactivos.

Os objectivos dos programas de saúde e segurança são claramente compreendidos pelos empregados.

Os programas de saúde e segurança são activamente promovidos.

A segurança é uma das responsabilidades individuais mais importantes.

A gestão de topo não apoia devidamente os programas de saúde e segurança.

Os programas de saúde e segurança são levados a cabo, sobretudo, devido às exigências legais.

São feitas inspecções, nos locais de trabalho, à conduta regular das pessoas nas matérias relacionadas com a saúde e a segurança.

Consulte a secção de instruções para comparar as suas pontuações com as obtidas num estudo que envolveu empresas dos EUA, do Canadá e das Filipinas.

Exercícios

EXERCÍCIO N.º A4.1

Redes de relacionamentos³¹

Seguidamente, são-lhe apresentadas diversas afirmações relativas à importância dos relacionamentos pessoais na vida dos negócios. Refira o seu grau de concordância ou discordância com essas afirmações. Para o efeito, socorra-se da escala de sete pontos seguinte, colocando à frente de cada afirmação o algarismo corresponde à sua resposta. Note que não há respostas certas nem erradas. Todas são correctas desde que correspondam ao que pensa e sente.

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Nos negócios, é importante manter uma boa rede de relacionamentos.	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
2. Fazer negócios implica conhecer as pessoas certas.	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
3. Desenvolver contactos apropriados é uma boa maneira de melhor gerir os negócios.	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
4. Convém construir e manter relacionamentos com outras pessoas, para o caso de os seus serviços, ou a sua colaboração serem necessários no futuro.	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
5. Fazer parte do “círculo” de relações apropriadas é uma boa maneira de receber tratamento preferencial.	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
6. Pagar favores com favores faz parte da vida dos negócios.	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
7. É importante oferecer presentes para se ser bem sucedido nos negócios.	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
8. Manter bons relacionamentos é o melhor modo de melhorar os negócios.	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
9. A cooperação frequente é um bom modo de reduzir problemas nas relações de negócios.	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>

Siga as orientações constantes da secção de instruções.

³¹ Ang e Leong (2000); Su et al. (2003).

EXERCÍCIO N.º A4.2

“Um Jack Welch dos comunistas”

O título em epígrafe corresponde ao de um pequeno artigo publicado na revista *Newsweek*³². Refere-se ao CEO da Haier (a maior multinacional chinesa), de seu nome Zhang Ruimin. O texto faz alusão ao enorme impulso competitivo deste homem e à sua vontade férrea de construir uma marca global. Membro do Partido Comunista Chinês, adquiriu poder suficiente, que lhe permite recusar algumas “ofertas” de compra de empresas em situação difícil que as autoridades governamentais chinesas lhe requerem (veja alusões a esta matéria no corpo do Capítulo A4).

Mas o texto é também uma demonstração cabal de que os métodos de Zhang Ruimin são, por vezes, pouco ortodoxos. Eis duas referências:

- “A humilhação era uma tradição na empresa. Diariamente (...), os trabalhadores eram colocados em fila em frente à fábrica antes de começarem o seu turno. O supervisor chamava pelo nome do empregado que cometera mais erros no dia anterior (...). O culpado marchava então para um amplo espaço num chão pintado de verde, enfrentava os seus colegas e iniciava uma prelecção de vários minutos. Quando o Grupo Haier (...) construiu uma fábrica (...) na Carolina do Sul, os gestores julgaram que poderiam usar a mesma técnica para incrementar a produtividade. Mas os trabalhadores americanos ficaram indignados e recusaram-se a submeter-se a um tal ritual. Os responsáveis chineses cederam e, finalmente, consideraram o episódio como mais uma lição na construção de uma marca global.”
- “Como zelota da qualidade, [Zhang] tomou em mãos um martelo de forja e ordenou aos seus trabalhadores que o ajudassem a destruir qualquer frigorífico com o mais pequeno defeito, levando alguns empregados às lágrimas.”

António Caeiro, num livro que retrata a sua experiência de 12 anos na China, referiu-se do seguinte modo à Haier e ao seu presidente:

“Grande parte do sucesso da Haier – uma antiga ‘empresa colectiva’ de electrodomésticos – era atribuído ao seu presidente, Zhang Ruimin, um tecnocrata de 50 anos, adepto da disciplina industrial japonesa e das técnicas de gestão ocidentais. Quando assumiu a direcção da empresa, em 1984, a Haier estava quase falida. Zhang Ruimin reuniu os trabalhadores no átrio da fábrica e mandou destruir à martelada 76 frigoríficos de má qualidade que estavam empilhados nos armazéns.

- Se pusermos estes frigoríficos à venda – explicou Zhang Ruimin à atónita assistência – continuaremos a cometer os mesmos erros que estão a levar a empresa à falência.

³² Schafer (2005, p. 18).

A ‘lição’ visava alertar os trabalhadores da Haier para duas ideias revolucionárias: ‘a primazia da qualidade sobre a quantidade’ e a ‘superior importância do mercado’.

Menos de vinte anos mais tarde, a Haier tornar-se-ia a mais dinâmica multinacional chinesa – com uma dezena de fábricas fora da China, incluindo no Estados Unidos – e detinha o segundo lugar no sector global de refrigeração, à frente da Electrolux e da General Electric. Em 2000, as suas vendas – de frigoríficos, máquinas de lavar, aparelhos de ar condicionado, telemóveis, televisores e outros artigos – somaram 5000 milhões de dólares: onze mil vezes mais do que em 1984.

Zhang Ruimin foi convidado para fazer uma conferência em Harvard e, em 2002, entrou para o Comité Central do PCC [Partido Comunista Chinês].³³

Questões para reflexão:

- Compare o primeiro texto com a secção do Capítulo A4 intitulada “No limiar da escravidão”. O que lhe parece que pode vir a suceder às práticas de GRH à escala mundial, à medida que a China vai aumentando o seu poderio?
- Que relação encontra (se é que encontra) entre este estilo de gestão e a cultura confuciana?
- Em que medida este estilo pode ser aplicado nas filiais do Grupo Haier espalhadas pelo globo?
- Virá este estilo a ser exportado para outras partes do globo? Ou virá a ser a gestão na China a incorporar considerações humanas e sociais vigentes em economias como a europeia?
- Em que medida o ingresso de Ruimin no Comité Central do PCC representa o carácter idiossincrático da transição chinesa?

³³ Caeiro (2004, p. 183).