

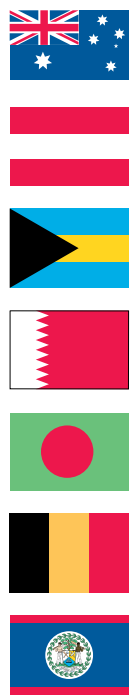
CD DE APOIO



MANUAL DE GESTÃO TRANSCULTURAL DE RECURSOS HUMANOS

INSTRUÇÕES PARA OS EXERCÍCIOS

Arménio Rego
Miguel Pina e Cunha



Instruções para os exercícios

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º 1.1

Teste os seus conhecimentos de etiqueta de negócios

- Registe na tabela seguinte os países que associou às descrições e calcule a percentagem de respostas correctas.
- Aprofunde a compreensão de cada país consultando o endereço: <http://www.international-business-etiquette.com/> (pode também consultar *Executive Planet* e *Kwintessential*).
- Se, porventura, já visitou alguns desses países, considera haver diferenças entre as suas experiências e as descrições enunciadas nesses *sites*? Porque lhe parece que tal sucede?

Descrição n.º	A sua resposta	Resposta “correcta”
1		Egipto
2		Austrália
3		Brasil
4		China
5		França
6		Alemanha
7		Índia
8		Japão
9		México
10		Rússia
11		Arábia Saudita
12		Espanha
13		Estados Unidos da América
14		Venezuela
Percentagem de respostas correctas		

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º 1.2

Inteligência cultural

O questionário procura medir três facetas da sua inteligência cultural: cognitiva, física e emocional. Para compreender o seu significado mais detalhado, leia a secção respectiva do Capítulo 1. Pode depois regressar aqui. Se, pelo contrário, prefere avançar já para o cálculo da sua cotação, termine o exercício e compreenda o significado das três dimensões nas linhas que se seguem. Coloque as suas pontuações nas tabelas seguintes. Proceda às somas e às divisões aí sugeridas.

Inteligência cognitiva		Inteligência física		Inteligência emocional	
Itens	Pontuação	Itens	Pontuação	Itens	Pontuação
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10		11		12	
Some	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Some	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Some	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
Divida por 4	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Divida por 4	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Divida por 4	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>

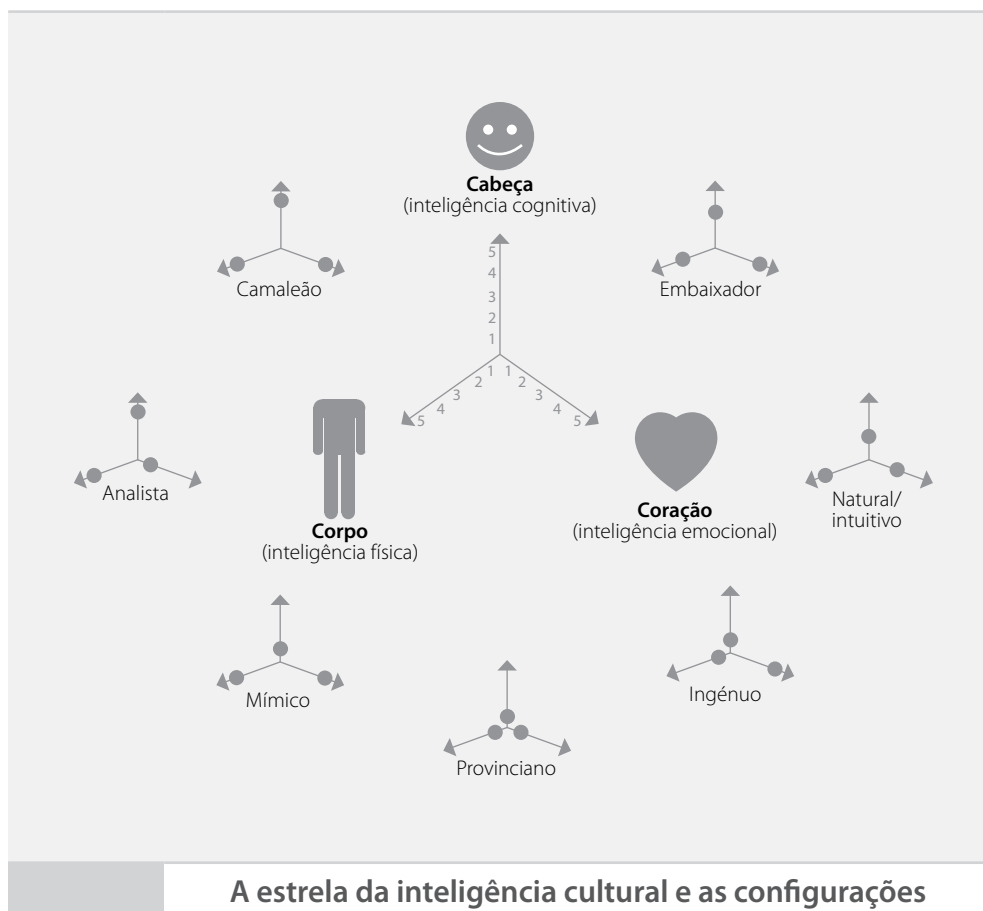
Tal como foi referido, a inteligência cultural abarca três aspectos:

1. A capacidade para aprender e compreender as outras culturas (inteligência cognitiva).
2. A capacidade para adoptar comportamentos consonantes com essas culturas (inteligência física).
3. A motivação/empenhamento para aprender e a capacidade de viver, de um modo emocionalmente apropriado, as experiências realizadas nessas culturas (inteligência emocional).

Se, numa dada dimensão, o leitor obteve uma pontuação média inferior a 3, tal significa que essa área está porventura necessitada de melhoria. Uma pontuação superior a 4,5 significa um forte pendor de inteligência cultural nessa dimensão. As pessoas com maior facilidade de ajustamento a outras culturas e que podem ter experiências culturais mais satisfatórias e frutuosas são as que denotam elevada inteligência cultural.

As pessoas podem ser mais vigorosas numa dimensão e mais fracas nas outras, e vice-versa. Ou seja, combinam as três dimensões de modos diferentes, daí resultando diferentes configurações. Sugere-se ao leitor que transponha as suas pontuações para a “estrela central de três pontas da

figura seguinte, colocando um ponto em cada um dos três braços. Ligue os três pontos traçando uma linha. Daí resulta um triângulo, que reflecte a sua configuração. Compare-a com as configurações que constam da secção “A cabeça, o físico e o coração da inteligência cultural” do Capítulo 1, e cujas representações gráficas simples rodeiam a “estrela de três pontas” da figura seguinte.



INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º 2.1

Os seus valores culturais

O questionário a que respondeu mede os seus valores culturais em quatro domínios: (1) individualismo/colectivismo; (2) distância de poder; (3) evitamento da incerteza; (4) masculinidade/feminilidade.

Estas quatro características têm sido usadas para distinguir as culturas nacionais, tal como se explicou no Capítulo 2. Sabe-se que as actuações nas organizações tendem a aderir à cultura do país em que se inserem. Por exemplo, a relativamente elevada distância de poder que caracteriza a cultura portuguesa tende a traduzir-se em aspectos concretos da vida das organizações, designadamente: maior reverência perante as figuras de autoridade, relações de forte pendor hierarquizado, aceitação de desníveis de poder, menor pendor para a gestão participativa.

Todavia, neste exercício, foi requerido ao leitor que descrevesse os seus próprios valores – e não as características da sua organização ou da cultura portuguesa. De qualquer modo, é provável que as suas respostas (i.e., os valores reflectidos nas suas respostas) sejam influenciadas pela cultura em que vive.

Para que possa melhor compreender como se pontua nas quatro características, proceda de acordo com as instruções seguintes:

- Para as afirmações n.ºs 1, 5, 9, 13, 17 e 21, inverta as pontuações de acordo com a tabela de equivalências seguinte.
- A partir de agora, as pontuações nessas afirmações passam a ser as novas – e não as originais.

Pontuação original	1	2	3	4	5
Nova pontuação	5	4	3	2	1

- Preste atenção: nas restantes afirmações, mantenha as cotações originais.
- Transponha as pontuações para as tabelas seguintes, e proceda às somas e às divisões aí assinaladas.

Individualismo/Colectivismo

Afirmações n.ºs	Pontuação
1*	
5*	
9*	
13*	
17*	
21*	
Some e divida por 6	<input type="text"/>

Distância de poder

Afirmações n.ºs	Pontuação
2	
6	
10	
14	
18	
22	
Some e divida por 6	<input type="text"/>

Evitamento da incerteza

Afirmações n.ºs	Pontuação
3	
7	
11	
15	
19	
Some e divida por 5	<input type="text"/>

Masculinidade/Feminilidade

Afirmações n.ºs	Pontuação
4	
8	
12	
16	
20	
Some e divida por 5	<input type="text"/>

*Nota: nestas questões (e apenas nestas), deve usar as novas pontuações e não as originais.

Sugestões para reflexão:

- Se trabalha numa organização, aplique o questionário a diversos colaboradores. Calcule depois a média geral. Encontra diferenças entre os valores perfilhados por essas pessoas e aqueles que o leitor reflectiu nas suas respostas? Se encontrou: que implicações daí podem advir para o relacionamento entre si e a organização?
- Se na sua organização trabalham pessoas de diferentes países, solicite-lhes que respondam a este questionário. Tente, depois, comparar as várias nacionalidades. Compare-as com a média global da empresa. Procure identificar diferenças e verificar se são congruentes com a classificação dos países resultante do trabalho de Hofstede (veja Complemento 1 do Capítulo 2).

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º 2.2

Como se comportaria nos EUA e na Índia?

O exercício que realizou tem como premissa a ideia de que, para se ajustarem socialmente e culturalmente a países distintos, as pessoas devem modificar o comportamento de modo condizente com a cultura desses países. Ilustrando: devem agir de modo individualista nos países com culturas individualistas, e de maneira mais colectivista nos países colectivistas. Por exemplo, sendo a Índia mais colectivista e os EUA mais individualistas, recomenda-se a um expatriado que actue de modo mais colectivista na Índia e mais individualista nos EUA.

Foi desse modo que o leitor respondeu? Ou seja: “comportou-se” de modo mais individualista nos EUA e mais colectivista na Índia? Veja, no quadro seguinte, como 256 estudantes americanos e 269 estudantes indianos responderam a um questionário similar. Note, agora, o seguinte:

- O quadro mostra como, em diversos itens, os Indianos e os Americanos se comportam de modo diferente do “esperado”. Por exemplo, no item individualista n.º 8, os Indianos apresentam maior cotação do que os Norte-americanos. Ainda ilustrando, no item colectivista n.º 11, os Americanos denotam maior colectivismo do que os Indianos.
- Estes dados sugerem que a cultura de um dado país não deve ser encarada como algo homogéneo. Por exemplo, é possível que os estudantes não representem adequadamente as culturas dos países. Pode também suceder que as culturas de ambos os países estejam em vias de mudança. Alternativamente, pode presumir-se que os itens não são apropriados. Finalmente, pode suceder que a dimensão individualismo/colectivismo não seja uma maneira adequada de comparar as culturas. Para compreender melhor esta matéria, leia a secção “Uma visão crítica acerca da dimensão individualismo/colectivismo” no Capítulo 2.

Respostas de estudantes americanos e indianos¹

	I/C	Como os americanos descrevem comportar-se nos EUA	Como o leitor se comportaria nos EUA	Como os indianos descrevem comportar-se na Índia	Como o leitor se comportaria na Índia
1. Quando discordasse do grupo em que me inserisse, preferiria mostrar a minha divergência a mudar a minha posição nas matérias importantes.	I	4,2	<input type="text"/>	3,6	<input type="text"/>
2. Cederia o meu lugar no autocarro ao meu superior hierárquico.	C	3,5	<input type="text"/>	5,1	<input type="text"/>

¹ Comadena et al. (1998-1999).

3. Preferiria ser directo e franco com as pessoas com quem lidasse.	I	5,3	<input type="text"/>	5,0	<input type="text"/>
4. Agradar-me-ia desenvolver relações de longo prazo com as pessoas com as quais trabalhasse.	C	4,6	<input type="text"/>	4,6	<input type="text"/>
5. Procuraria ser modesto quando falasse das minhas realizações.	C	4,3	<input type="text"/>	4,2	<input type="text"/>
6. Preferia expressar opiniões que ajudassem as pessoas a salvarem a face (isto é, a “não ficarem mal”) do que fazer afirmações verdadeiras.	C	3,3	<input type="text"/>	3,6	<input type="text"/>
7. Diria “não” quando fosse necessário.	I	4,9	<input type="text"/>	4,4	<input type="text"/>
8. Para aumentar as vendas, seria capaz de atribuir o prémio de “vendedor com distinção” ao indivíduo com maior volume de vendas.	I	4,5	<input type="text"/>	4,8	<input type="text"/>
9. Gostaria de estar emocionalmente próximo das pessoas com quem trabalhasse.	C	4,0	<input type="text"/>	3,9	<input type="text"/>
10. Gostaria de sentir que era tratado como alguém igual aos meus superiores.	I	5,5	<input type="text"/>	5,3	<input type="text"/>
11. Teria respeito pelas figuras de autoridade com as quais me relacionasse.	C	5,5	<input type="text"/>	5,2	<input type="text"/>
12. Quando pretendesse que uma pessoa realizasse uma dada tarefa, tentaria mostrar-lhe que isso beneficiaria o grupo a que ela pertence.	C	4,8	<input type="text"/>	4,6	<input type="text"/>

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º 2.3

Os seus valores/preferências e as práticas culturais do seu país²

O questionário a que respondeu procura medir as suas percepções acerca das práticas vigentes no seu país, assim como as suas preferências, nas nove dimensões culturais do projecto GLOBE. Para calcular as cotações, proceda de acordo com as instruções seguintes:

Para as afirmações n.ºs 7, 8, 12 e 15, inverta as pontuações de acordo com a tabela de equivalências seguinte.

Pontuação original	1	2	3	4	5	6	7
Nova pontuação	7	6	5	4	3	2	1

- A partir de agora, nessas afirmações (e apenas nessas), passe a usar as novas pontuações – e não as originais.
- Transponha todas as pontuações para as tabelas seguintes. Proceda às somas e às divisões aí assinaladas.

Evitamento da incerteza

Afirmações n.ºs	Pontuação (o que realmente acontece)	Pontuação (o que deveria acontecer)
2		
11		
Some e divida por 2	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Distância de poder

Afirmações n.ºs	Pontuação (o que realmente acontece)	Pontuação (o que deveria acontecer)
1		
10		
Some e divida por 2	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Colectivismo societal/institucional

Afirmações n.ºs	Pontuação (o que realmente acontece)	Pontuação (o que deveria acontecer)
5		
14		
Some e divida por 2	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Colectivismo de endogrupo

Afirmações n.ºs	Pontuação (o que realmente acontece)	Pontuação (o que deveria acontecer)
6		
15*		
20		
Some e divida por 3	<input type="text"/>	<input type="text"/>

* Nestas afirmações (e apenas nessas), use as pontuações invertidas, e não as originais.

Igualitarismo sexual

Afirmações n. ^{os}	Pontuação (o que realmente acontece)	Pontuação (o que deveria acontecer)
7*		
16		
Some e divida por 2	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Assertividade

Afirmações n. ^{os}	Pontuação (o que realmente acontece)	Pontuação (o que deveria acontecer)
3		
12*		
Some e divida por 2	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Orientação para o futuro

Afirmações n. ^{os}	Pontuação (o que realmente acontece)	Pontuação (o que deveria acontecer)
8*		
17		
Some e divida por 2	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Orientação para o desempenho

Afirmações n. ^{os}	Pontuação (o que realmente acontece)	Pontuação (o que deveria acontecer)
9		
18		
21		
Some e divida por 3	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Orientação humana

Afirmações n. ^{os}	Pontuação (o que realmente acontece)	Pontuação (o que deveria acontecer)
4		
13		
19		
Some e divida por 3		

* Nestas afirmações (e apenas nessas), use as pontuações invertidas, e não as originais.

- Transponha todos os resultados para a tabela seguinte. Para facilitar a sua reflexão, foram aí colocadas as cotações referentes a Portugal. Note, porém, que a comparação deve ser cautelosa, pois o instrumento de medida usado no projecto GLOBE foi mais complexo do que o usado no presente exercício.

	O que, do seu ponto de vista, ocorre no seu país	O que ocorre em Portugal (cotações GLOBE)	O que, do seu ponto de vista, deveria ocorrer no seu país	O que deveria ocorrer em Portugal (cotações GLOBE)
Evitamento da incerteza	<input type="text"/>	3,9	<input type="text"/>	4,4
Distância de poder	<input type="text"/>	5,4	<input type="text"/>	2,4
Colectivismo societal/institucional	<input type="text"/>	3,9	<input type="text"/>	5,3
Colectivismo de endogrupo	<input type="text"/>	5,6	<input type="text"/>	5,9
Igualitarismo sexual	<input type="text"/>	3,7	<input type="text"/>	5,1
Assertividade	<input type="text"/>	3,7	<input type="text"/>	3,6
Orientação para o futuro	<input type="text"/>	3,7	<input type="text"/>	5,4
Orientação para o desempenho	<input type="text"/>	3,6	<input type="text"/>	6,4
Orientação humana	<input type="text"/>	4,1	<input type="text"/>	5,3

Questões para reflexão:

- Ficou surpreendido com os resultados?
- Em que variáveis encontrou maiores diferenças entre as suas percepções acerca do que ocorre e as suas preferências? A que se devem essas diferenças?
- Em que aspectos detectou maiores diferenças entre as suas cotações e as pontuações obtidas no projecto GLOBE para Portugal?
- Se pudesse contribuir para alterar a cultura do país que descreveu, em que matérias procuraria actuar? Para facilitar a sua resposta, suponha que exercia as funções de Primeiro-Ministro.

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º 2.4

Como os gestores estrangeiros encaram a gestão e os gestores portugueses

Coloque as suas cotações no quadro seguinte e compare-as com as obtidas nos estudos realizados com gestores estrangeiros operando em Portugal e na Irlanda³. Tente então responder às questões situadas após o quadro.

	A sua cotação	Como 130 gestores estrangeiros encaram a gestão em Portugal ⁴	Como 74 gestores estrangeiros encaram a gestão na Irlanda ⁵
Ambiente social e dos negócios			
A burocracia é um problema muito sério em Portugal.	<input type="text"/>	3,9	3,1
As empresas portuguesas, normalmente, têm uma clara estratégia de negócio.	<input type="text"/>	2,8	3,1
O ambiente de negócios em Portugal é muito activo e dinâmico.	<input type="text"/>	3,0	3,5
As empresas e o comércio portugueses são fortemente orientados para o cliente.	<input type="text"/>	2,7	3,0
As empresas são organizadas e eficientes.	<input type="text"/>	2,3	3,2
Os prazos e os horários são levados muito a sério.	<input type="text"/>	2,0	2,9
É fácil encontrar gestores portugueses com boa formação.	<input type="text"/>	2,9	3,0
Se as remunerações fossem melhores, seria possível recrutar melhores gestores.	<input type="text"/>	2,9	3,3
Estilo de gestão			
Os gestores portugueses trabalham bem em equipa.	<input type="text"/>	3,1	3,6
Os gestores portugueses tendem a adoptar um estilo autocrático.	<input type="text"/>	3,5	-
Os gestores portugueses tendem a adoptar um estilo muito informal.	<input type="text"/>	2,4	-
O uso de títulos (por exemplo, Dr., Eng.º., Arq.º.) é excessivo.	<input type="text"/>	3,8	-
Os gestores portugueses trabalham muito.	<input type="text"/>	3,7	3,9
Os gestores portugueses preferem trabalhar de modo planeado.	<input type="text"/>	2,5	3,3
Os gestores são bons a lidar com problemas e situações inesperadas.	<input type="text"/>	4,0	3,4

³ Dos dados publicados nos documentos respeitantes a cada país apenas constam as percentagens de respondentes em cada patamar da escala. As cotações aqui expostas representam, pois, o cálculo das médias ponderadas. ⁴ Bennett e Brewster (2002). ⁵ Bennett (2003).

O modo de os Portugueses lidarem com os prazos consiste em deixarem tudo para o último minuto.	<input type="checkbox"/>	4,1	-
Os gestores preferem trabalhar de acordo com regras e procedimentos.	<input type="checkbox"/>	2,7	-
A criatividade e a originalidade na resolução de problemas são características fortes nos Portugueses.	<input type="checkbox"/>	4,0	3,2
As decisões tomadas nas reuniões são levadas à prática.	<input type="checkbox"/>	2,5	2,6
Os gestores são mais individualistas do que cooperativos.	<input type="checkbox"/>	3,4	3,0
Os gestores são pontuais.	<input type="checkbox"/>	2,2	-
Os gestores são concentrados no trabalho e eficientes no uso do tempo.	<input type="checkbox"/>	2,4	3,1
Existe uma cultura de “presentismo”, ou seja, trabalha-se muitas horas “para inglês ver”.	<input type="checkbox"/>	3,6	3,1

Os gestores e o mercado

Os gestores prestam muita atenção às necessidades dos consumidores.	<input type="checkbox"/>	2,9	-
Os gestores compreendem muito bem os seus mercados competitivos.	<input type="checkbox"/>	3,0	3,5
A gestão portuguesa dedica-se fortemente à excelência do serviço ao consumidor.	<input type="checkbox"/>	2,5	3,2
Os gestores tendem a ser bons nas vendas.	<input type="checkbox"/>	3,2	3,3
Os gestores portugueses são bons a lidar com clientes e com parceiros de outros países.	<input type="checkbox"/>	3,7	3,4
A maioria dos gestores portugueses fala, pelo menos, uma língua estrangeira.	<input type="checkbox"/>	4,2	2,1
Os gestores portugueses compreendem e adaptam-se bem às culturas de negócios de outros países.	<input type="checkbox"/>	4,0	3,1
Existe um forte sentido empreendedor entre os gestores portugueses.	<input type="checkbox"/>	3,1	3,3

Questões para reflexão:

- Quais as principais diferenças entre a sua percepção e as percepções que os gestores estrangeiros projectam sobre Portugal?
- Quais as diferenças mais amplas entre as percepções que os gestores estrangeiros formam sobre a gestão portuguesa e a irlandesa?
- Como explica essas diferenças à luz dos modelos de Hofstede e GLOBE?

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º 3.1

Qual a importância atribuída aos objectivos de negócio

Um questionário do mesmo teor foi aplicado por Hofstede e seus colaboradores a mais de 1800 inquiridos de 15 países. Compare as suas respostas com os resultados obtidos nesse estudo. Para esse efeito, transponha as suas pontuações para o quadro seguinte.

	Do seu ponto de vista, qual a importância que os gestores bem sucedidos do seu país concedem a estes objectivos de negócios?		Imagine que virá a ser ou é um gestor de negócios bem sucedido no seu país. Qual a importância que atribuirá a estes objectivos?	
	A sua cotação	Os resultados do estudo de Hofstede e seus colaboradores ⁶	A sua cotação	Os resultados do estudo de Hofstede e seus colaboradores
Crescimento do negócio	<input type="text"/>	1	<input type="text"/>	1
Continuidade do negócio	<input type="text"/>	2	<input type="text"/>	2
Lucros do presente ano	<input type="text"/>	3	<input type="text"/>	9
Riqueza pessoal	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>	10
Poder	<input type="text"/>	5	<input type="text"/>	12
Honra, imagem e reputação	<input type="text"/>	6	<input type="text"/>	7
Criação de algo novo	<input type="text"/>	7	<input type="text"/>	6
Lucros dentro de dez anos	<input type="text"/>	8	<input type="text"/>	5
Cumprimento da lei	<input type="text"/>	9	<input type="text"/>	4
Responsabilidade perante os empregados	<input type="text"/>	10	<input type="text"/>	3
Respeito pelas normas éticas	<input type="text"/>	11	<input type="text"/>	8
Responsabilidade perante a sociedade	<input type="text"/>	12	<input type="text"/>	11
Espírito de jogo/risco	<input type="text"/>	13	<input type="text"/>	14
Patriotismo e orgulho nacional	<input type="text"/>	14	<input type="text"/>	13
Interesses familiares	<input type="text"/>	15	<input type="text"/>	15

⁶Hofstede et al. (2002).

Questões para reflexão/discussão:

- Nas suas respostas, encontrou diferenças entre os objectivos dos gestores portugueses e os objectivos que o leitor assumiria se fosse um líder bem sucedido de negócios?
- Se a resposta é afirmativa, quais são, do seu ponto de vista, as razões da diferença?
- No estudo de Hofstede e seus colaboradores, foram encontradas algumas diferenças, como poderá verificar no quadro anterior. Leia a explicação apresentada para esses resultados na secção “Mandarins, executivos, gestores e empreendedores” do Capítulo 3. Será essa explicação aplicável a si?
- Como se compara o perfil de objectivos por si identificado em Portugal com o perfil obtido por Hofstede e seus colaboradores nos respondentes dos quinze países? Encontrou diferenças? Caso tenha encontrado, em que medida elas reflectem, ou não, um estilo peculiar de gerir em Portugal?
- Leia agora as secções do Capítulo 2 referentes a Portugal. Em que medida essas secções ajudam a explicar a sua concepção acerca dos objectivos perfilhados pelos gestores portugueses?

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º 3.2

O seu grau de preferência pelo envolvimento nas decisões de gestão

O questionário a que respondeu procura medir o seu grau de preferência pelo envolvimento nas decisões de gestão. Some todas as pontuações e divida o resultado final por sete. Compare esse resultado com as cotações obtidas num estudo realizado com 786 Norte-americanos e 439 Indianos⁷. Como se compara a sua cotação com as referentes a esses dois países? Encontrou diferenças? Se a sua resposta é afirmativa, como as explica?

A sua cotação	<input type="text"/>
Índia	5,5
EUA	5,7

⁷ Singh et al. (2001).

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º 3.3

Como se comporta o seu líder?

O questionário a que respondeu procura medir o grau em que o superior em que pensou adopta três tipos de comportamentos: (1) orientação para as tarefas e o desempenho; (2) orientação para o relacionamento ou a manutenção das relações; (3) orientação moral.

Para o efeito, transponha as pontuações para as tabelas seguintes. Proceda às somas em cada tabela. Assim, obtém as cotações do líder nas três dimensões.

Orientação moral		Orientação para as tarefas e o desempenho		Orientação para o relacionamento ou a manutenção das relações	
Afirmações n.ºs	Pontuação	Afirmações n.ºs	Pontuação	Afirmações n.ºs	Pontuação
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10		11		12	
13		14		15	
Some	<input type="text"/>	Some	<input type="text"/>	Some	<input type="text"/>

Procure, agora, reflectir sobre as seguintes questões:

- Qual das três componentes lhe parece mais importante num líder? Tente justificar.
- Numa pesquisa realizada por Hui e Tan, verificou-se que, na China, as três componentes eram fundamentais para se ser considerado um bom líder. Como interpreta esse resultado? Como se comparam as cotações por si obtidas com esse resultado?
- Tome em atenção as cinco afirmações relativas à orientação moral. Que outros comportamentos morais lhe parecem relevantes num líder?
- Presuma que exerce funções como expatriado(a) na França. À luz do que aprendeu sobre a cultura francesa, que comportamentos morais lhe parecem mais relevantes para um líder que exerça funções de gestão nesse país?
- Na tabela seguinte, são expostos sete comportamentos que, do ponto de vista de Hui e Tan, definem a “fibra de um líder moralmente forte”. Mediante o que aprendeu sobre as culturas de várias sociedades, mencione países nos quais cada um desses comportamentos é mais e menos pertinente para a eficácia dos líderes. Procure justificar.

	Exemplos de países nos quais estes comportamentos são importantes para que o líder seja respeitado e motive os seus colaboradores	Exemplos de países nos quais estes comportamentos não são importantes para que o líder seja respeitado e motive os seus colaboradores
• Evite a bajulação, designadamente para obter favores dos seus superiores.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
• Discipline os seus subordinados, de acordo com regras justas; evite a vingança.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
• Não se aproprie do trabalho e do mérito dos outros. Reconheça mérito a quem o merece.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
• “Jogue o jogo” de acordo com as regras, e não use métodos dissimulados ou ocultos.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
• Impute os recursos de modo justo. Não tire proveito deles para benefício próprio.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
• Seja frugal e não ostentoso, tanto na vida profissional quanto pessoal. Não despenda dinheiro sumptuosamente.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
• Mostre respeito e zelo pelos outros – tanto pelos seus subordinados quanto pelas suas famílias. Respeite a sua família, assim como os mais velhos. Tome parte em serviços de apoio à comunidade.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

- Pense, agora, nos gestores portugueses, suecos e espanhóis. Mediante a escala de cinco pontos seguidamente exposta, refira qual a frequência com que, na sua percepção, eles adoptam os sete comportamentos enunciados.

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

	Em que grau os gestores portugueses, em geral, adoptam esses comportamentos?	Em que grau os gestores suecos, em geral, adoptam esses comportamentos?	Em que grau os gestores espanhóis, em geral, adoptam esses comportamentos?
• Evite a bajulação, designadamente para obter favores dos seus superiores.			
• Discipline os seus subordinados, de acordo com regras justas; evite a vingança.			
• Não se aproprie do trabalho e do mérito dos outros. Reconheça mérito a quem o merece.			
• “Jogue o jogo” de acordo com as regras, e não use métodos dissimulados ou ocultos.			
• Impute os recursos de modo justo. Não tire proveito deles para benefício próprio.			
• Seja frugal e não ostentoso, tanto na vida profissional quanto pessoal. Não despenda dinheiro sumptuosamente.			
• Mostre respeito e zelo pelos outros – tanto pelos seus subordinados quanto pelas suas famílias. Respeite a sua família, assim como os mais velhos. Tome parte em serviços de apoio à comunidade.			

- Encontrou diferenças entre as suas percepções relativas aos gestores dos três países? A que se devem?
- Convide colegas e amigos a responderem ao mesmo questionário. Compare as suas percepções com as deles. Encontrou diferenças? Se as encontrou, a que se devem?
- Na eventualidade de ter encontrado diferenças entre si e os seus colegas/amigos, suponha que eram convidados a participar, como expatriados, em funções de gestão nos dois países estrangeiros. Em que medida aquelas diferentes percepções influenciariam os modos como cada um se comportaria?
- Se deseja aprofundar a sua reflexão, repita o exercício escolhendo outros países.

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º 4.1

Práticas de selecção

Transponha todas as pontuações para o quadro seguinte. Tente, agora, responder às seguintes questões:

- Quais os três critérios/práticas que mais ocorrem nas organizações portuguesas?
- E quais são os que, do seu ponto de vista, mais deveriam ocorrer?
- Encontrou diferenças entre as duas vertentes? Se a sua resposta foi afirmativa, tente compreender as razões subjacentes.

Práticas de selecção vigentes e (por si) desejadas em Portugal

Práticas/critérios	O que ocorre	O que deveria ocorrer
1. Capacidade da pessoa para cumprir os requisitos técnicos da função.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Desempenho numa entrevista pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Capacidade da pessoa para se relacionar com os colegas de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Possuir a rede apropriada de ligações pessoais (e.g., escola, família, amigos, região, governo).	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>
6. Teste no qual a pessoa necessita de demonstrar as suas competências.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Experiência comprovada de trabalho em função similar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Potencial da pessoa para vir a realizar eficazmente as funções, mesmo que agora tal não suceda.	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>
10. Opiniões dos futuros colegas acerca da pessoa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Compare, agora, as suas pontuações com as colhidas num estudo incidente sobre as práticas de dez países, que estão contempladas nos quadros seguintes.
- No que diz respeito às práticas vigentes, que diferenças encontrou entre as portuguesas e as referentes aos restantes países? E, no que se refere às práticas preferidas, que diferenças também detectou?

- Em que medida as diferenças culturais entre Portugal e esses países ajudam a explicar eventuais diferenças entre as pontuações por si obtidas para Portugal e as pontuações respeitantes aos dez países abrangidos pela pesquisa?

Práticas de selecção vigentes em dez países⁸

Práticas/critérios	Austrália	Canadá	China	Indonésia	Japão
1. Capacidade da pessoa para cumprir os requisitos técnicos da função	4,1	4,1	3,8	3,6	3,0
2. Desempenho numa entrevista pessoal	4,2	4,2	3,3	3,6	3,6
3. Capacidade da pessoa para se relacionar com os colegas de trabalho	3,5	3,4	3,3	3,1	3,1
4. Possuir a rede apropriada de ligações pessoais (e.g., escola, família, amigos, região, governo)	1,7	2,1	3,2	2,7	2,6
5. Crença dos responsáveis organizacionais de que o indivíduo se manterá na empresa (e.g., cinco ou mais anos)	2,7	3,1	3,3	3,0	2,9
6. Teste no qual a pessoa necessita de demonstrar as suas competências	2,3	2,3	3,5	3,3	2,9
7. Experiência comprovada de trabalho em função similar	3,8	3,8	3,6	3,1	2,6
8. Potencial da pessoa para vir a realizar eficazmente as funções, mesmo que agora tal não suceda	3,1	3,1	3,4	3,1	3,1
9. Grau em que a pessoa se ajusta aos valores da empresa e aos modos de nela se “fazerem as coisas”	3,6	3,6	3,3	3,1	2,9
10. Opiniões dos futuros colegas acerca da pessoa	1,9	1,9	2,8	2,5	2,1

Práticas/critérios	Coreia	México	Taiwan	EUA	América Latina
1. Capacidade da pessoa para cumprir os requisitos técnicos da função	3,2	3,4	3,5	4,0	3,9
2. Desempenho numa entrevista pessoal	3,3	3,8	3,6	4,2	4,3
3. Capacidade da pessoa para se relacionar com os colegas de trabalho	3,2	3,0	3,5	3,5	3,2
4. Possuir a rede apropriada de ligações pessoais (e.g., escola, família, amigos, região, governo)	2,5	3,3	3,2	2,7	2,6
5. Crença dos responsáveis organizacionais de que o indivíduo se manterá na empresa (e.g., cinco ou mais anos)	3,0	2,8	3,5	2,8	3,5

⁸Huo et al. (2002).

6. Teste no qual a pessoa necessita de demonstrar as suas competências	3,3	3,0	3,5	1,9	3,0
7. Experiência comprovada de trabalho em função similar	2,8	3,1	3,5	3,7	3,8
8. Potencial da pessoa para vir a realizar eficazmente as funções, mesmo que agora tal não suceda	2,9	3,2	3,7	3,0	3,5
9. Grau em que a pessoa se ajusta aos valores da empresa e aos modos de nela se “fazerem as coisas”	3,1	3,2	3,4	3,4	3,4
10. Opiniões dos futuros colegas acerca da pessoa	2,2	2,3	2,9	2,4	1,8

A cheio: os três critérios predominantes em cada país/região

Práticas de selecção desejadas pelos inquiridos dos dez países⁹

Práticas/critérios	Austrália	Canadá	China	Indonésia	Japão
1. Capacidade da pessoa para cumprir os requisitos técnicos da função	4,2	4,3	4,4	4,2	3,8
2. Desempenho numa entrevista pessoal	4,0	4,1	3,6	3,9	4,0
3. Capacidade da pessoa para se relacionar com os colegas de trabalho	3,7	3,9	3,7	3,8	3,6
4. Possuir a rede apropriada de ligações pessoais (e.g., escola, família, amigos, região, governo)	1,3	1,4	3,0	1,9	2,5
5. Crença dos responsáveis organizacionais de que o indivíduo se manterá na empresa (e.g., cinco ou mais anos)	2,7	3,1	3,6	3,7	3,3
6. Teste no qual a pessoa necessita de demonstrar as suas competências	3,3	3,0	4,0	4,0	3,1
7. Experiência comprovada de trabalho em função similar	3,8	3,9	3,9	3,5	3,0
8. Potencial da pessoa para vir a realizar eficazmente as funções, mesmo que agora tal não suceda	3,6	3,6	3,9	3,8	3,8
9. Grau em que a pessoa se ajusta aos valores da empresa e aos modos de nela se “fazerem as coisas”	4,0	4,1	3,8	3,9	3,2
10. Opiniões dos futuros colegas acerca da pessoa	2,5	2,7	3,1	2,6	2,6

⁹Huo et al. (2002).

Práticas/critérios	Coreia	México	Taiwan	EUA	América Latina
1. Capacidade da pessoa para cumprir os requisitos técnicos da função	4,2	4,6	4,2	4,4	4,6
2. Desempenho numa entrevista pessoal	3,9	4,3	3,9	4,2	4,4
3. Capacidade da pessoa para se relacionar com os colegas de trabalho	4,1	3,7	4,1	4,1	4,2
4. Possuir a rede apropriada de ligações pessoais (e.g., escola, família, amigos, região, governo)	1,8	3,3	3,3	1,8	2,3
5. Crença dos responsáveis organizacionais de que o indivíduo se manterá na empresa (e.g., cinco ou mais anos)	4,0	3,7	4,0	2,9	4,1
6. Teste no qual a pessoa necessita de demonstrar as suas competências	3,6	4,4	4,0	2,8	3,9
7. Experiência comprovada de trabalho em função similar	3,3	4,2	3,9	4,0	4,3
8. Potencial da pessoa para vir a realizar eficazmente as funções, mesmo que agora tal não suceda	4,1	4,2	4,3	3,7	4,1
9. Grau em que a pessoa se ajusta aos valores da empresa e aos modos de nela se “fazerem as coisas”	4,1	4,2	4,0	4,1	4,6
10. Opiniões dos futuros colegas acerca da pessoa	3,2	3,2	3,5	3,4	3,0

A cheio: os três critérios predominantes em cada país/região

- Suponha que é gestor e que acaba de ser incumbido de exercer funções expatriadas em cada um desses países. Quais as duas práticas de selecção que procuraria implementar? E quais as duas que evitaria? Coloque as suas respostas no quadro seguinte. Explique as razões pelas quais se comportaria assim.

	Que práticas de selecção procuraria implementar?	Que práticas de selecção evitaria?
Austrália	1. _____ 2. _____	1. _____ 2. _____
Canadá	1. _____ 2. _____	1. _____ 2. _____

China	1. _____	1. _____
	2. _____	2. _____
Indonésia	1. _____	1. _____
	2. _____	2. _____
Japão	1. _____	1. _____
	2. _____	2. _____
Coreia	1. _____	1. _____
	2. _____	2. _____
México	1. _____	1. _____
	2. _____	2. _____
Taiwan	1. _____	1. _____
	2. _____	2. _____
EUA	1. _____	1. _____
	2. _____	2. _____
América Latina	1. _____	1. _____
	2. _____	2. _____

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º 4.2

Controlo de RH das filiais¹⁰

O questionário mede três tipos de controlo de RH exercido pelas multinacionais sobre as suas filiais. Para que o leitor calcule as pontuações referentes à “sua” filial, transponha as 21 pontuações para os três quadros seguintes. Proceda às somas aí sugeridas.

Controlo comportamental (processo)		Controlo dos <i>inputs</i>		Controlo dos <i>outputs</i>	
Afirmações n.ºs	Pontuação	Afirmações n.ºs	Pontuação	Afirmações n.ºs	Pontuação
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10		11		12	
13		14		15	
16		17		18	
19		20		21	
Some	<input type="text"/>	Some	<input type="text"/>	Some	<input type="text"/>

Veja o significado de cada um destes tipos de controlo na secção “Estratégias de controlo de RH” do Capítulo 4. Compare as suas cotações com as obtidas num estudo realizado com filiais de empresas de Taiwan na China.¹¹

Tipos de conteúdo	As suas cotações	Cotações obtidas por <i>Jaw e Liu</i> (2004) com filiais de empresas de Taiwan na China
Controlo dos <i>inputs</i>		43,4
Controlo comportamental		33,5
Controlo dos <i>outputs</i>		27,6

Questões para reflexão:

- Encontrou diferenças entre as suas cotações e as do estudo de *Jaw e Liu*?
- Se as encontrou, quais as razões que as podem explicar?
- Quais são, no seu entender, as vantagens e as desvantagens de cada uma das formas de controlo?

¹⁰ Adaptado de *Jaw e Liu* (2004). ¹¹ *Jaw e Liu* (2004).

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º 4.4

Práticas de compensação (salário, incentivos, benefícios)

Coloque nas tabelas seguintes as pontuações referentes às nove afirmações, para ambas as partes do exercício. Compare as suas pontuações com as obtidas para os EUA e a China num estudo realizado por Lowe e seus colaboradores.¹² Se desejar uma comparação mais alargada, veja os gráficos expostos no final deste exercício, relativos a nove países e a um grupo de cinco países da América Latina (Costa Rica, Guatemala, Panamá, Nicarágua e Venezuela).

PARTE I - Como as coisas ocorrem

PARTE II - Como as coisas deveriam ocorrer

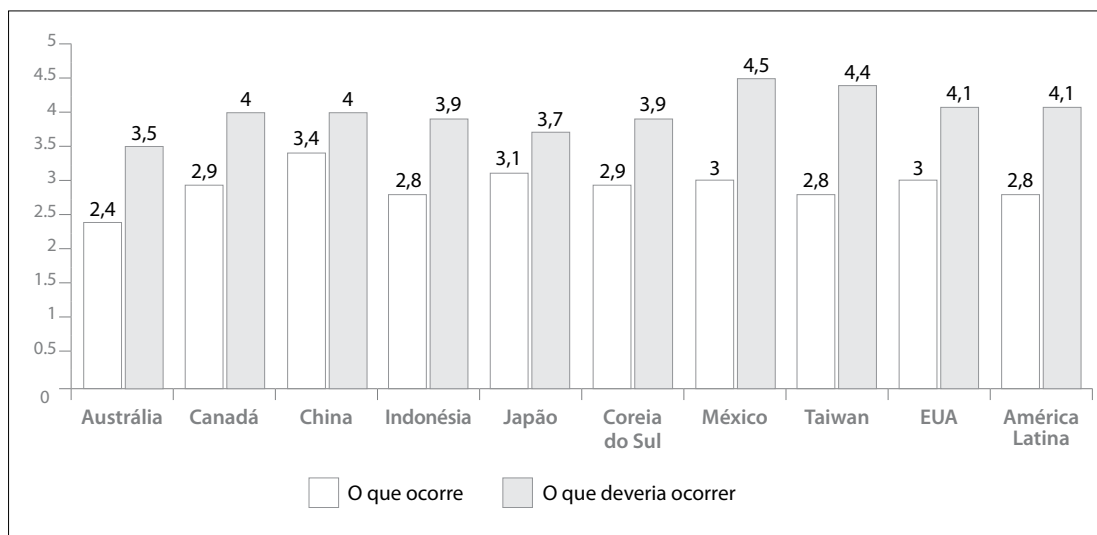
	As suas pontuações		EUA		China	
	Parte I	Parte II	Parte I	Parte II	Parte I	Parte II
1. Os incentivos como parte importante da estratégia de compensação.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	2,8	4,1	3,4	4,0
2. Os benefícios como parte importante do pacote total de compensação.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	3,7	4,2	3,0	3,6
3. Relação entre os recebimentos dos empregados e o desempenho do grupo ou da organização.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	2,5	4,0	3,5	4,0
4. Políticas remuneratórias relacionadas com os resultados de longo prazo.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	2,0	4,0	3,0	3,8
5. Presença da antiguidade nas decisões remuneratórias.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	3,0	2,5	2,8	3,2
6. Importância dos incentivos no montante que os empregados recebem.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	2,2	3,6	2,7	3,5
7. Grau em que os benefícios são generosos (i.e., têm um peso importante)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	3,2	3,6	2,7	3,5
8. Orientação do sistema remuneratório para o futuro.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	1,7	3,9	2,8	3,7
9. Aumentos salariais determinados principalmente pelo desempenho dos empregados.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	2,4	4,2	2,9	4,0

¹² Lowe et al. (2002).

Questões para reflexão:

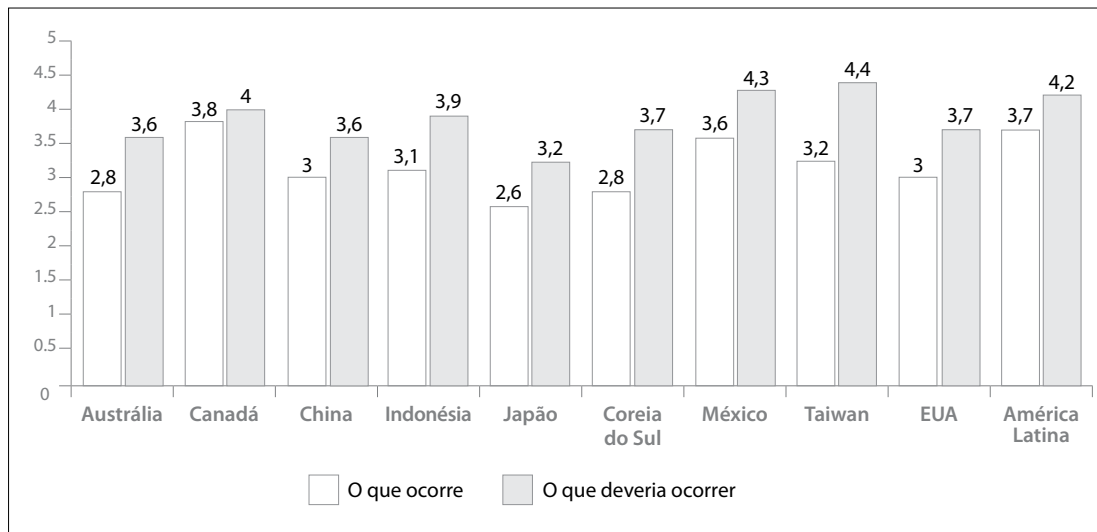
- No que concerne às nove práticas vigentes por si relatadas (Parte I do exercício), qual foi a cotação mais elevada? E a mais baixa?
- Atente agora nas suas preferências (Parte II do exercício). Qual foi a cotação mais elevada? E qual a mais baixa?
- Em quais dos nove aspectos detectou maiores diferenças entre as práticas vigentes e as suas preferências?
- Imagine que era o responsável máximo pela organização (ou organizações) a que se reportou quando respondeu ao questionário. Tomando em atenção as diferenças citadas na alínea anterior, que medidas tomaria?
- Tome agora em atenção os resultados referentes aos EUA e à China. Que semelhanças e que diferenças encontrou entre eles e as cotações por si obtidas? Tendo em atenção o que é referido no livro acerca das diferenças culturais entre os países, tente explicar essas eventuais diferenças.

Se pretender uma análise mais extensiva da sua análise transcultural, tome em atenção os gráficos seguidamente expostos e responda à questão anterior. Tente responder às questões que depois deles são formuladas.

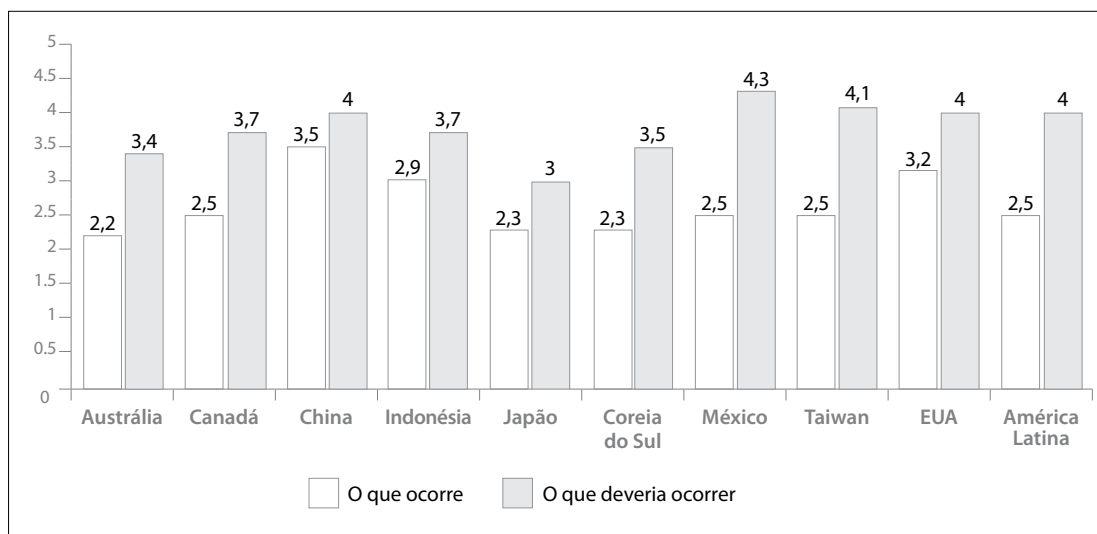
Práticas de compensação e preferências de gestores de dez países¹³**1. Os incentivos como parte importante da estratégia de compensação**

¹³ Dados colhidos em Lowe et al. (2002).

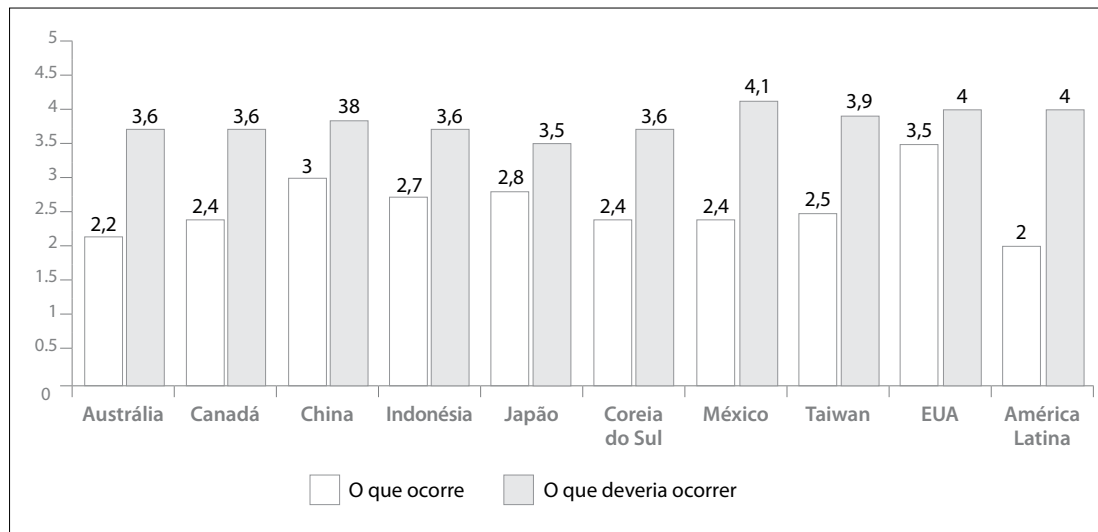
2. Os benefícios como parte importante do pacote total de compensação



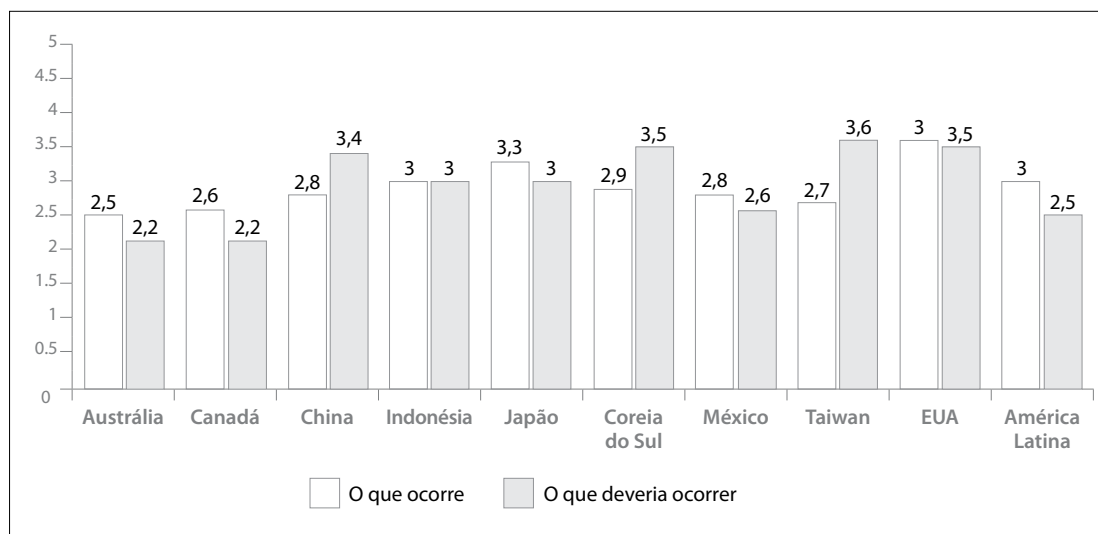
3. Relação entre os recebimentos dos empregados e o desempenho do grupo ou da organização



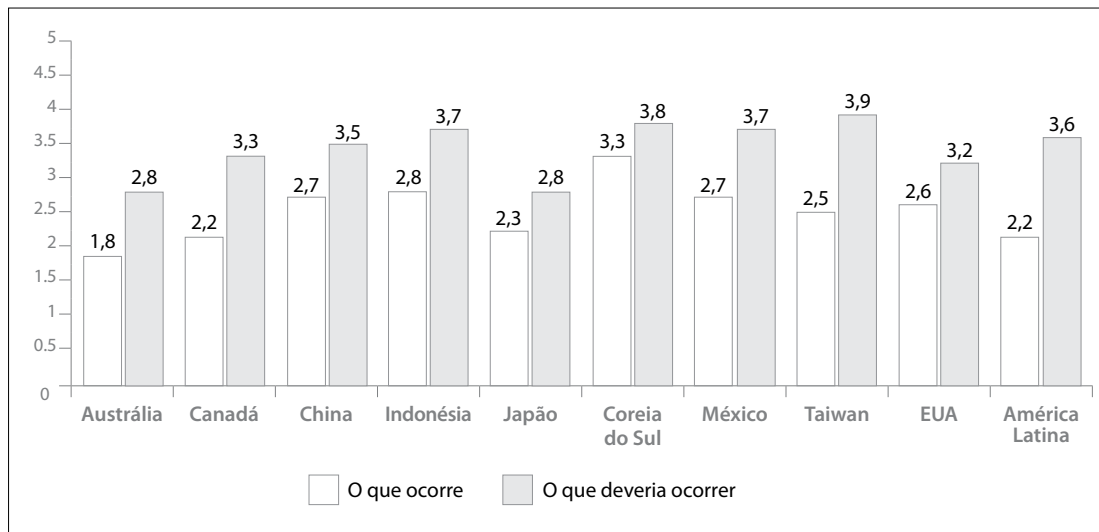
4. Políticas remuneratórias relacionadas com os resultados de longo prazo



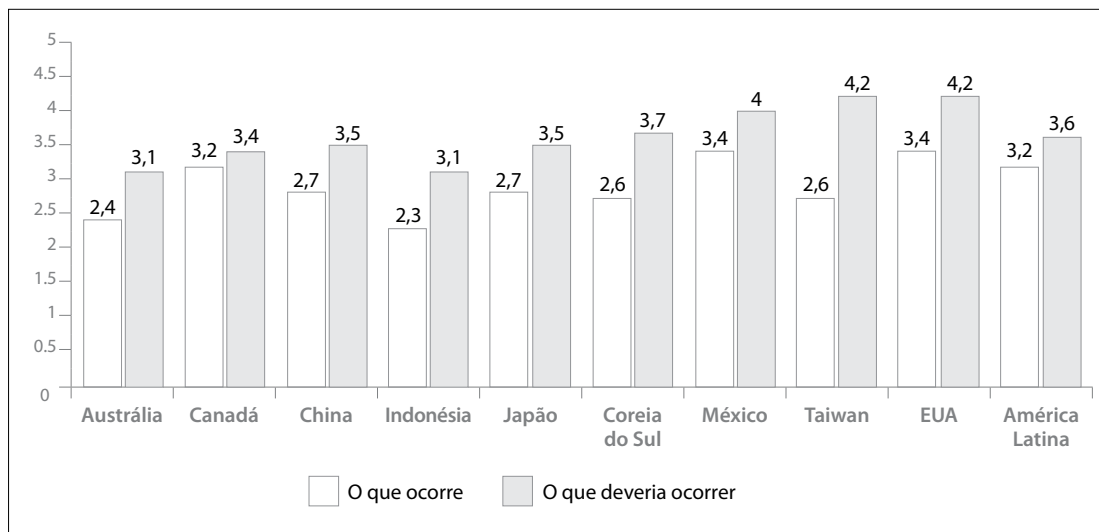
5. Presença da antiguidade nas decisões remuneratórias



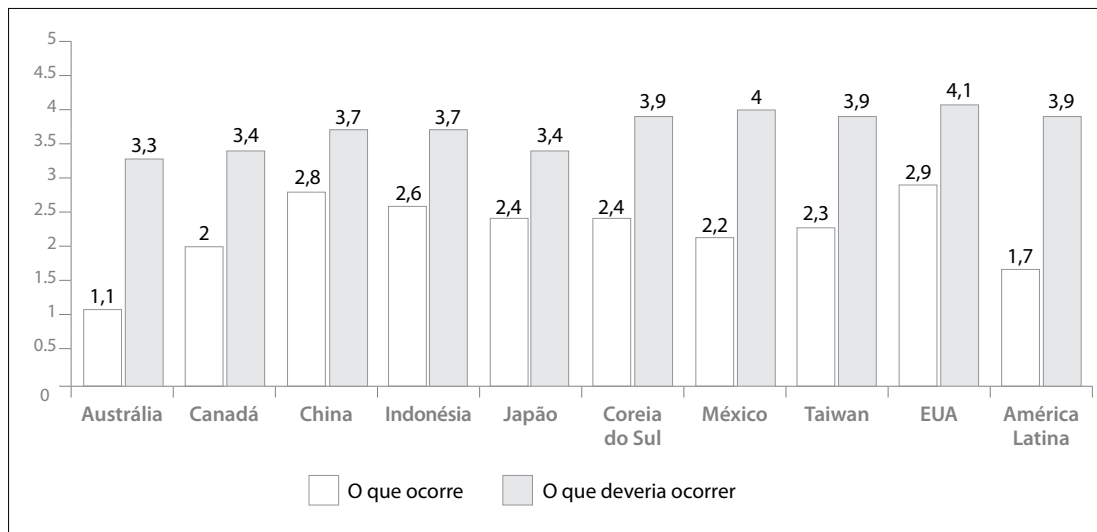
6. Importância dos incentivos no montante que os empregados recebem



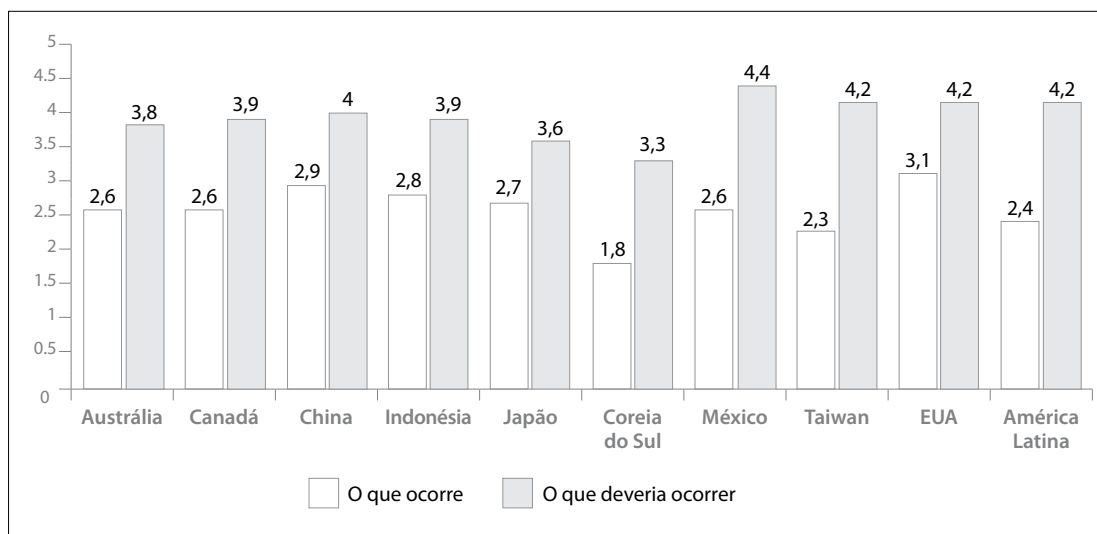
7. Grau em que os benefícios são generosos (i.e., têm um peso importante)



8. Orientação do sistema remuneratório para o futuro



9. Aumentos salariais determinados principalmente pelo desempenho dos empregados



Responda, então, às seguintes questões:

- Por regra (exceptua-se o critério antiguidade), as cotações nas preferências são invariavelmente superiores às cotações nas práticas vigentes. Do seu ponto de vista, qual a razão de tal diferença?
- Os gestores da maior parte dos países afirmam preferir que a antiguidade vigore menos do que actualmente ocorre. Todavia, tal tendência não é detectável em três países. A que se deve tal facto? Encontra factores de natureza cultural? Quais?
- Se tomar atenção detalhada aos gráficos, verificará que, na maior parte dos casos, não há diferenças consistentes entre países individualistas e colectivistas. A que factores atribui esses resultados do estudo?

Práticas de compensação e desempenho dos indivíduos e das organizações¹⁴

Execute agora a terceira parte do exercício n.º 4.4.

São em seguida expostas três afirmações relacionadas com práticas de compensação (i.e., salário, incentivos, benefícios). Refira, por favor, em que grau cada afirmação se aplica à sua organização (ou a outra em que queira pensar). Para o efeito, use a seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente.

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

1. As políticas de compensação da minha organização contribuem para que nela haja empregados de elevado desempenho.	<input type="checkbox"/>
2. As políticas de compensação da minha organização contribuem para a satisfação dos empregados.	<input type="checkbox"/>
3. As políticas de compensação da minha organização contribuem positivamente para a sua eficácia global.	<input type="checkbox"/>

Leia as instruções seguidamente descritas.

Práticas de compensação e desempenho dos indivíduos e das organizações

As três questões a que respondeu referem-se ao grau em que, na sua organização, as políticas de compensação se relacionam com a eficácia. Transponha as três cotações para a tabela seguinte, comparando-as com as extraídas do estudo internacional já antes referido.

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

	As suas cotações	Austrália	Canadá	China	Indonésia	Japão
1. As políticas de compensação da minha organização contribuem para que nela haja empregados de elevado desempenho.	<input type="text"/>	2,9	3,1	3,1	3,2	3,0
2. As políticas de compensação da minha organização contribuem para a satisfação dos empregados.	<input type="text"/>	2,9	3,1	3,1	3,1	3,0
3. As políticas de compensação da minha organização contribuem positivamente para a sua eficácia global.	<input type="text"/>	2,9	3,2	3,2	3,2	2,9

	As suas cotações	Coreia do Sul	América Latina	México	Taiwan	EUA
1. As políticas de compensação da minha organização contribuem para que nela haja empregados de elevado desempenho.	<input type="text"/>	2,5	2,9	2,8	3,2	2,8
2. As políticas de compensação da minha organização contribuem para a satisfação dos empregados.	<input type="text"/>	2,7	3,0	2,8	3,3	2,7
3. As políticas de compensação da minha organização contribuem positivamente para a sua eficácia global.	<input type="text"/>	2,7	3,1	2,9	3,3	2,7

Questões para reflexão:

- Encontrou diferenças significativas entre as suas cotações e as referentes aos restantes países?
- Que motivos identifica para que as pontuações coreanas sejam, globalmente, as mais fracas? Serão as compensações fracas para induzir a eficácia? Ou haverá, antes, outros factores que concorrem com a compensação para promover os bons desempenhos?
- Do seu ponto de vista, quais as razões pelas quais as cotações referentes a esses países são, em geral, bastante próximas?

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º 5.1

Posicionamento transcultural

O questionário a que respondeu é uma adaptação do questionário de “abertura transcultural” sugerido por Caligiuri e seus colaboradores.¹⁵ Integra quatro dimensões:

- **Atitudes de abertura transcultural.** As pessoas com elevada cotação nesta dimensão denotam atitudes positivas perante a diversidade cultural e as experiências estrangeiras. Também colocam essas experiências em lugar prioritário, nas suas vidas.
- **Experiências passadas.** Esta dimensão mede o grau em que a pessoa procurou e participou em experiências no estrangeiro. É presumível que os indivíduos com essas experiências tenham mais interesse em vir a realizar experiências similares e que sejam mais bem sucedidos em situações onde existem pessoas de diversas proveniências culturais.
- **Conforto perante as diferenças.** Mede o grau de diversidade cultural dos amigos. É presumível que as pessoas cujas amizades se circunscrevem a pessoas com as mesmas características culturais sejam menos propensas a experiências no estrangeiro e tenham mais dificuldade em lidar com pessoas culturalmente distintas.
- **Participação em actividades culturais.** Mede o grau de curiosidade intelectual pela diversidade. As pessoas com boa cotação nesta dimensão encaram as experiências de diversidade como oportunidades positivas.

Para se cotar, transponha as suas respostas para o quadro seguinte. Na coluna da direita, encontra as pontuações recolhidas no estudo de Caligiuri e seus colaboradores. Tome-as apenas como factor de reflexão e discussão, por duas razões fundamentais: (1) os indivíduos inquiridos nesse estudo denotam, porventura, características distintas daquelas que o leitor revela; (2) algumas afirmações aqui inseridas foram adaptadas, não correspondendo totalmente à formulação original. Após ter preenchido o quadro, reflecta sobre o seguinte:

- Em que dimensões obteve pontuações mais elevadas?
- E em quais obteve as mais baixas pontuações?
- Em que dimensões encontrou maiores diferenças entre as suas cotações e as cotações do já aludido estudo?
- Quanto à sua carreira, parece-lhe relevante vir a fazer esforços adicionais tendo em vista melhorar as suas características em alguma das dimensões? Porquê?

¹⁵ Caligiuri et al. (2000).

Dimensões	Afirmação n.º	A sua pontuação	Pontuação média obtida no estudo de Caligiuri e seus colaboradores*
Atitudes de abertura transcultural	1	<input type="text"/>	3,6
	5	<input type="text"/>	3,4
	9	<input type="text"/>	3,4
	12	<input type="text"/>	4,1
	15	<input type="text"/>	3,5
	17	<input type="text"/>	3,8
	Some e divida por 6	<input type="text"/>	3,6
Experiências passadas	2	<input type="text"/>	3,0
	6	<input type="text"/>	4,1
	18	<input type="text"/>	1,9
	Some e divida por 3	<input type="text"/>	3,0
Conforto perante as diferenças	3	<input type="text"/>	2,4
	7	<input type="text"/>	2,7
	10	<input type="text"/>	1,3
	13	<input type="text"/>	2,8
	Some e divida por 4	<input type="text"/>	2,3
Participação em actividades culturais	4	<input type="text"/>	2,7
	8	<input type="text"/>	3,3
	11	<input type="text"/>	2,6
	14	<input type="text"/>	2,6
	16	<input type="text"/>	3,2
	Some e divida por 5	<input type="text"/>	2,9

* Preste atenção: pelas razões antes referidas, estas cotações são apenas uma referência para reflexão. Não as tome como completamente comparáveis com as suas.

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º 5.2

Ligação cultural e interação com os autóctones

Os questionários a que respondeu procuram medir duas dimensões: (1) a ligação cultural com o país de acolhimento; (2) as interações sociais com os indígenas desse país. Para calcular as suas cotações nestas duas dimensões, tanto para a Coreia como para a França, proceda do seguinte modo:

- Inverta a pontuação da afirmação n.º 5, de acordo com a tabela seguinte:

Pontuação original	1	2	3	4	5
Nova pontuação	5	4	3	2	1

- A partir de agora, use essa nova pontuação – e não a original. Mas preste atenção: apenas nesta questão deve proceder à alteração. Nas restantes questões, mantenha as pontuações originais.
- Transponha as pontuações referentes à Coreia para as tabelas seguintes. Após calcular a soma, divida-a por 5.

Ligação cultural		Interação com os autóctones	
Afirmações n.ºs	Pontuação	Afirmações n.ºs	Pontuação
1		2	
3		4	
5*		6	
7		8	
9		10	
Some e divida por 5		Some e divida por 5	

* Note: nesta questão (e apenas nesta), deve usar a nova pontuação e não a original

- Proceda do mesmo modo para as suas respostas relativas à França.

Ligação cultural		Interação com os autóctones	
Afirmações n.ºs	Pontuação	Afirmações n.ºs	Pontuação
1		2	
3		4	
5*		6	
7		8	
9		10	
Some e divida por 5		Some e divida por 5	

* Note: nesta questão (e apenas nesta), deve usar a nova pontuação e não a original

- Coloque as pontuações médias nas tabelas seguintes, e compare-as com as pontuações referentes à Coreia obtidas num estudo envolvendo 108 expatriados americanos exercendo funções na Coreia.¹⁶

	Coreia	França	Pontuação obtida num estudo envolvendo expatriados americanos ¹⁷
Ligação cultural	<input type="text"/>	<input type="text"/>	4,1
Interacção com os autóctones	<input type="text"/>	<input type="text"/>	2,8

Questões para reflexão:

- Para a Coreia, que diferenças encontrou entre si e os resultados obtidos no aludido estudo realizado com expatriados americanos? Se as encontrou, quais são, no seu entender, as razões?
- As suas cotações relativas à França são diferentes das atinentes à Coreia? Se o são, a que factores atribui a diferença?
- Qual a relevância destas matérias para a eficácia dos expatriados? Em qual dos países lhe parece que o seu papel seria mais difícil? Porquê?

¹⁶ Jun et al. (1997). ¹⁷ Jun et al. (1997).

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º 5.3

Três papéis do gestor expatriado: Embaixador, coordenador de tarefas, sentinela

O questionário a que respondeu procura medir o grau em que o leitor, enquanto gestor expatriado (de forma real ou imaginária!) exerce três papéis: embaixador, coordenador de tarefas e sentinela. Para compreender o seu significado, leia a Caixa 5.2, do Capítulo 5. Para se cotar nas três dimensões, transponha as pontuações do questionário para os quadros seguintes. Depois, proceda às somas e divisões aí sugeridas.

Embaixador		Coordenador de tarefas		Sentinela	
Afirmações n.ºs	Pontuação	Afirmações n.ºs	Pontuação	Afirmações n.ºs	Pontuação
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10					
Some e divida por 4	<input type="text"/>	Some e divida por 3	<input type="text"/>	Some e divida por 3	<input type="text"/>

Numa pesquisa realizada com 232 expatriados de várias proveniências¹⁸, as cotações médias obtidas nas três dimensões foram, pela ordem acima exposta, 3,5, 3,7 e 3,9.

Questões para reflexão:

- Como interpreta os seus resultados, comparativamente com os recolhidos no referido estudo?
- Qual o papel que lhe parece mais relevante para a eficácia do responsável máximo de uma filial no estrangeiro? E qual o mais pertinente para o director fabril? Justifique as suas respostas.
- Serão estes papéis igualmente importantes na gestão de empresas nacionais? Como fundamenta a sua resposta?

¹⁸ Construído e adaptado a partir de Au e Fukuda (2002).

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º 5.4

Ajustamento psicológico à China

O questionário mede o seu grau de ajustamento psicológico à China. Antes de calcular a sua cotação, inverta as cotações das afirmações n.ºs 1, 3, 6, 7, 11 e 12. Para o efeito, socorra-se da tabela de equivalências seguinte. Por exemplo, se a sua cotação numa dessas afirmações foi 4, deve substituí-la por 1, e vice-versa. Mas proceda deste modo apenas para as seis afirmações referidas. Quanto às restantes afirmações, mantenha a pontuação original.

Cotação anterior	1	2	3	4
Nova cotação	4	3	2	1

Questões para reflexão:

- Após ter procedido à modificação, some todas as cotações. Divida por 12. Qual foi a sua cotação média?
- Num estudo realizado com 154 expatriados (europeus, norte-americanos, australianos) na China, a pontuação média foi 2,81. Como se posiciona o leitor?
- Encontrou alguma diferença significativa? Se a resposta é afirmativa, qual é, do seu ponto de vista, a razão?

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º 5.5

Ajustamento sociocultural¹⁹

O questionário a que respondeu procura medir o seu ajustamento sociocultural em três planos: geral, no trabalho e relacional. Para se cotar, transponha as pontuações para os quadros seguintes, e proceda às somas e divisões aí sugeridas.

Ajustamento geral		Ajustamento ao trabalho		Ajustamento interaccional	
Afirmações n.ºs	Pontuação	Afirmações n.ºs	Pontuação	Afirmações n.ºs	Pontuação
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10				11	
12					
13					
14					
Some e divida por 7	<input type="text"/>	Some e divida por 3	<input type="text"/>	Some e divida por 4	<input type="text"/>

Numa pesquisa realizada com 154 gestores expatriados na China, de várias proveniências²⁰ (EUA, França, Alemanha, Austrália e Grã-Bretanha), as cotações médias obtidas nas três dimensões foram, pela ordem acima exposta, 4,9, 5,4 e 5,1. Noutra investigação realizada com 343 expatriados em Hong Kong²¹ (provindos dos EUA, França, Grã-Bretanha, Suécia, Itália, Dinamarca e Canadá), as cotações foram, respectivamente, 5,6, 5,9 e 5,2. Numa outra investigação incidente sobre 452 expatriados de 29 países distintos, operando em 45 países²², as médias foram, respectivamente, 5,2, 5,9 e 5,7.

Questões para reflexão:

Veja estes e outros resultados no quadro seguinte. Como se posiciona o leitor? Do seu ponto de vista, quais as razões pelas quais o ajustamento ao trabalho denota cotações sistematicamente superiores? Leia o que se escreveu no corpo deste livro a propósito desta matéria, e tome atenção, sobretudo, a dois aspectos fundamentais:

- Embora o ajustamento em cada uma das facetas se relacione com os restantes ajustamentos, é possível que o ajustamento numa delas coabite com o desajustamento nas outras, e vice-versa.
- Os três ajustamentos são importantes para o sucesso da missão de qualquer expatriado no estrangeiro.

¹⁹Black e Stephens (1989); Black (1998). ²⁰Selmer (2002a). ²¹Selmer (2000b). ²²Shaffer et al. (1999).

Compare as suas cotações com as obtidas em três estudos:

	As suas cotações	Selmer (2002a)	Kraimer <i>et al.</i> (2001)	Selmer (2000b)	Shaffer <i>et al.</i> (1999)	Selmer e Leung (2001c)
Ajustamento geral	<input type="text"/>	4,9	5,3	5,2	5,6	5,5
Ajustamento ao trabalho	<input type="text"/>	5,4	6,0	5,9	5,9	5,9
Ajustamento interaccional	<input type="text"/>	5,1	4,9	5,7	5,2	5,2

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º 5.6

Disposição intercultural²³

Antes de calcular as suas cotações, inverta as pontuações das afirmações 7 e 9. Para o efeito, socorra-se da seguinte tabela de equivalências.

Pontuação anterior	1	2	3	4	5	6
Nova pontuação	6	5	4	3	2	1

A partir de agora, apenas nessas duas afirmações, passe a usar as novas pontuações, e não as antigas. Quanto às restantes afirmações, mantenha as pontuações.

Transponha todas as pontuações para as tabelas seguintes. Proceda às somas e às divisões aí sugeridas.

Tendência empática (empatia)

Afirmações n.ºs	Pontuação
1	
3	
5	
7*	
9*	
10	
Some e divida por 6	<input type="text"/>

Complexidade atribucional

Afirmações n.ºs	Pontuação
2	
4	
6	
8	
Some e divida por 4	<input type="text"/>

Espírito cosmopolita

Afirmações n.ºs	Pontuação
11	
13	
15	
17	
Some e divida por 4	<input type="text"/>

Etnocentrismo

Afirmações n.ºs	Pontuação
12	
14	
16	
18	
Some e divida por 4	<input type="text"/>

*Note: nestas questões (e apenas nestas), deve usar a nova pontuação e não as originais.

Veja na tabela seguinte o significado de cada dimensão. Compare as suas pontuações com as médias obtidas nos EUA com estudantes de Farmácia.

	Significado	A sua pontuação	Pontuações dos estudantes dos EUA inquiridos ²⁴
Tendência empática	Capacidade para estabelecer empatia com as pessoas de outras culturas (i.e., ser capaz de se colocar “na pele” dessas pessoas).	<input type="text"/>	4,1
Complexidade atribucional	Tendência para atribuir causas complexas ao comportamento dos outros. Capacidade para compreender as idiosincrasias das outras culturas sem as julgar.	<input type="text"/>	4,0
Espírito cosmopolita	Capacidade para compreender as diferenças e as semelhanças entre as outras culturas e a própria. Valorização das outras culturas do mesmo modo que a própria.	<input type="text"/>	3,6
Etnocentrismo	Sentimento de que a própria cultura é superior às outras.	<input type="text"/>	3,4

Tome em atenção o seguinte: a sua disposição intercultural e o seu potencial de ajustamento a uma cultura estrangeira serão tanto mais elevados quanto mais elevadas forem as suas pontuações nas três primeiras dimensões e mais baixa for a sua pontuação em etnocentrismo. Enunciando de modo distinto: as pessoas com maior pendor adaptativo a diferentes culturas são as que denotam forte tendência empática, elevada complexidade atribucional, forte espírito cosmopolita e fraco etnocentrismo.

Questões para reflexão:

- Como se posiciona relativamente aos estudantes americanos inquiridos?
- Tente aplicar o questionário a outras pessoas das suas relações, por exemplo, os seus colaboradores, os seus alunos ou os seus amigos. Compare as suas pontuações com as dessas pessoas. Como se posiciona?

²⁴ Estas médias provêm de amostras inquiridas por Shah e seus colaboradores em dois momentos. O rigor científico recomendaria que cada amostra e cada momento fossem tomados separadamente. Acresce que as médias foram obtidas pelos autores do referido artigo com um elenco de itens não exactamente igual ao usado no questionário a que o leitor respondeu. Parece, todavia, haver razões para presumir que tal não interfere significativamente nos resultados. Ademais, este exercício tem objectivos sobretudo pedagógicos. Em qualquer caso, sugerimos ao leitor que tome os dados como meramente indicativos e como factores de discussão/aprendizagem. Ao leitor desejoso de aprofundar a matéria, sugere-se a consulta directa ao artigo. Uma nota final: as médias obtidas por Shah e seus colaboradores foram convertidas na escala de 0 a 100 pontos. Para não dificultar a tarefa ao leitor, essa opção não foi aqui tomada.

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º 5.7

Capacidade e vontade de ajustamento à China²⁵

O questionário a que respondeu procura medir o grau em que o leitor denota(ria) incapacidade e ausência de vontade de se ajustar à China. Para calcular as suas pontuações nas duas dimensões, comece por inverter as pontuações das afirmações n.ºs 7, 8, 11, 13 e 16. Use, para o efeito, a escala de equivalências seguinte. Por exemplo, se tiver atribuído a pontuação 2, substitua-a por 4, e vice-versa. A partir de agora, nessas cinco afirmações, passe a considerar as novas pontuações. Nas restantes afirmações, mantenha as pontuações originais.

Pontuação antiga	1	2	3	4	5
Nova pontuação	5	4	3	2	1

Transponha as cotações para as duas tabelas seguintes. Proceda às somas e às divisões aí sugeridas.

Incapacidade de ajustamento		Ausência de vontade de ajustamento	
Afirmações n.ºs	Pontuação	Afirmações n.ºs	Pontuação
1		2	
3		4	
5		6	
7*		8*	
9		10	
11*		12	
13*		14	
15			
16*			
Some e divida por 9	<input type="text"/>	Some e divida por 7	<input type="text"/>

*Não esqueça: Nestas afirmações, use as novas pontuações. Nas restantes afirmações, mantenha as pontuações originais.

Questões para reflexão:

Compare as suas pontuações com as constantes do quadro seguinte. Elas foram obtidas num estudo efectuado por Selmer com 154 expatriados (norte-americanos, europeus, australianos) na China. Como se posiciona o leitor? No caso de encontrar diferenças, a que factores se devem, no seu entender?

	As suas cotações	Cotações obtidas no estudo realizado com 154 expatriados na China ²⁶
Incapacidade de ajustamento	<input type="text"/>	3,4
Ausência de vontade de ajustamento	<input type="text"/>	2,9

²⁵ Adaptado a partir de Selmer (2004a). ²⁶ Selmer (2004a).

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º 5.8

Ajustamento sociocultural do cônjuge

O questionário a que respondeu procura medir o ajustamento em três planos: geral/cultural, interaccional e ao novo papel. Para se cotar, transponha as pontuações para os quadros seguintes, e proceda às somas e divisões aí sugeridas.

Ajustamento geral/cultural		Ajustamento interaccional		Ajustamento ao novo papel	
Afirmações n.ºs	Pontuação	Afirmações n.ºs	Pontuação	Afirmações n.ºs	Pontuação
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10					
Some e divida por 4		Some e divida por 3		Some e divida por 3	
	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>		<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>		<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>

Questões para reflexão:

Agora, compare as suas cotações com as obtidas num estudo realizado com cônjuges americanos na Alemanha (veja quadro seguinte):

- As suas cotações são superiores ou inferiores?
- Em que dimensões?
- A que razões atribui as eventuais diferenças? Haverá aspectos específicos da cultura americana que as explicam? Quais?

	As suas cotações	Cotações obtidas no estudo realizado com cônjuges americanos na Alemanha ²⁷
Ajustamento geral/cultural	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	3,4
Ajustamento interaccional	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	2,9
Ajustamento ao novo papel	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	3,1

²⁷ Mohr e Klein (2002).

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º 5.9

Mecanismos usados para lidar com o stresse e as tensões

Numa pesquisa realizada com 409 expatriados, provindos de 51 diferentes países, obtiveram-se as seguintes pontuações, nos oito mecanismos contemplados no questionário²⁸:

	A sua cotação	Cotação obtida no estudo de Tung (1998)
1. Conviver com autóctones.	<input type="text"/>	3,7
2. Conviver com outros expatriados.	<input type="text"/>	3,3
3. Despende tempo em desportos e actividades física.	<input type="text"/>	3,2
4. Comunicar com a família e os amigos do país de origem.	<input type="text"/>	3,4
5. Aprender mais acerca do país de acolhimento (designadamente a língua) e fazer turismo.	<input type="text"/>	4,2
6. Despende mais tempo com a própria família.	<input type="text"/>	3,5
7. Manter elevada ocupação no trabalho durante todo o tempo.	<input type="text"/>	3,1
8. Adoptar actividades de alívio do stresse, como o consumo de álcool, etc.	<input type="text"/>	1,9

Questões para reflexão:

- Como se posiciona o leitor comparativamente com estas médias?
- A que atribui esses resultados?
- Há algo que, do seu ponto de vista, devesse mudar?
- Parece-lhe que os mecanismos a usar pelos expatriados são distintos dos usados em outras situações? Porquê?

²⁸ Tung (1998b).

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º 5.10

Um Ocidental em Hong Kong

O questionário a que respondeu procura avaliar a sua propensão para usar três mecanismos de *coping* no enfrentamento do stress gerado por dificuldades culturais:

- A resolução dos problemas consiste em enfrentar os problemas actuando sobre a raiz, ou fonte, dos mesmos.
- O escapismo para o país de origem consiste em tentar “escapar” ao problema pensando no regresso ao país de origem.
- O “refúgio”, para outros expatriados, consiste em atenuar os sintomas do problema através da convivência e da partilha das dificuldades com outros expatriados.

Para se cotar nas três dimensões, transponha as cotações para as tabelas seguintes, e realize então as somas e as divisões aí preconizadas.

Resolução dos problemas		Escapismo para o país de origem		Refúgio em outros expatriados	
Afirmações n.ºs	Pontuação	Afirmações n.ºs	Pontuação	Afirmações n.ºs	Pontuação
1		2		3	
4		5		6	
Some e divida por 2	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Some e divida por 2	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Some e divida por 2	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>

Numa pesquisa realizada com 343 expatriados em Hong Kong,²⁹ as médias obtidas nestas três dimensões foram, respectivamente, 3,0, 1,9 e 2,1. Tome estes valores como referência e fonte de reflexão. Mas seja cauteloso nas interpretações, pois os itens de medida aí usados não coincidem exactamente com os deste exercício.

Para sua reflexão e autoconhecimento, pode ser mais frutuoso comparar-se com pessoas da sua organização, das suas relações pessoais, etc. Se é docente, pode aplicar o questionário aos seus alunos e calcular a média na turma. Pode ser interessante comparar pessoas de ambos os sexos, de diferentes cursos e com distintas características de personalidade. Em qualquer caso, tome o exercício como fonte de discussão, reflexão e compreensão – mais do que como instrumento de medida de validade científica assegurada.

²⁹Selmer (2001c).

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º 8.2

Comportamentos dos gestores que influenciam positiva e negativamente o desempenho dos colaboradores

Compare as suas respostas com as obtidas num estudo realizado com trabalhadores mexicanos, indonésios e norte-americanos.³⁰

Grau em que os comportamentos do gestor exercem efeitos **positivos** sobre o desempenho

	Mexicanos	Indonésios	Norte-americanos	Coloque aqui as suas respostas
1. Cumpre o que promete.	3,6	5,2	5,5	<input type="text"/>
2. É honesto com os empregados.	3,8	5,3	5,6	<input type="text"/>
3. É leal com os empregados.	3,7	4,9	5,5	<input type="text"/>
4. Mostra respeito pelas pessoas, independentemente da sua posição ou lugar na hierarquia.	4,2	5,2	5,5	<input type="text"/>
5. Mostra confiança no trabalho dos empregados.	4,6	5,4	5,5	<input type="text"/>
6. Expressa amizade através do contacto humano próximo (e.g., cumprimenta as pessoas).	3,8	4,1	4,7	<input type="text"/>
7. É flexível e, quando toma decisões, toma em conta as circunstâncias do empregado.	3,9	5,1	5,1	<input type="text"/>
8. Proporciona expectativas claras acerca do que os empregados devem fazer.	3,9	5,3	5,2	<input type="text"/>
9. Despende tempo com os empregados e interessa-se pelo que está a acontecer com eles.	3,5	5,0	4,8	<input type="text"/>
10. Mostra interesse pela vida pessoal e pelas necessidades dos seus colaboradores.	3,6	4,1	4,0	<input type="text"/>
11. Remunera bem os seus colaboradores.	3,8	4,9	4,8	<input type="text"/>
12. Faculta regularmente aos seus colaboradores informação acerca do seu (deles) desempenho.	3,5	5,3	5,0	<input type="text"/>
13. Apoia as ideias dos empregados.	3,6	5,2	5,4	<input type="text"/>
14. Concede grande independência aos seus colaboradores e permite-lhes que eles controlem o seu próprio trabalho.	3,7	5,0	5,0	<input type="text"/>
15. Transmite incumbências de trabalho simples.	3,4	2,9	3,6	<input type="text"/>

³⁰ Vance e Paik (2002).

Grau em que os comportamentos do gestor exercem efeitos **negativos** sobre o desempenho

	Mexicanos	Indonésios	Norte-americanos	Coloque aqui as suas respostas
1. Adopta comportamentos discriminatórios.	3,3	5,5	5,2	<input type="text"/>
2. Mostra favoritismo para com alguns empregados e atribui-lhes tarefas mais fáceis e incumbências melhores.	3,6	5,1	5,2	<input type="text"/>
3. Remunera mal o trabalho dos colaboradores.	3,5	4,9	5,0	<input type="text"/>
4. Insulta as mulheres fazendo-lhes comentários sexistas ou relatando-lhes anedotas pouco apropriadas.	3,1	5,4	5,2	<input type="text"/>
5. Em público, mostra que discorda das ideias dos colaboradores.	3,1	5,1	4,7	<input type="text"/>
6. Faz supervisão cerrada (por exemplo, diz-lhes como fechar envelopes ou como escrever memorandos).	2,9	4,4	4,9	<input type="text"/>
7. Repreende e critica os empregados em público.	3,0	5,5	5,3	<input type="text"/>
8. É sedento de poder e dá ordens e orientações apenas para mostrar poder.	3,1	5,6	5,3	<input type="text"/>
9. É distante e não conversa espontaneamente com os empregados.	3,5	5,1	4,0	<input type="text"/>
10. Comunica pouco com os empregados.	3,5	4,8	4,7	<input type="text"/>
11. Grita com os empregados ou fala em voz alta.	3,1	5,1	5,3	<input type="text"/>
12. Requer tarefas que são muito exigentes ou difíceis.	2,9	4,3	4,6	<input type="text"/>
13. Refaz o trabalho dos empregados de modo que se ajuste às suas preferências.	2,9	4,8	4,8	<input type="text"/>
14. Tem pouca compreensão pelos valores e pelas tradições dos empregados.	3,5	5,2	4,6	<input type="text"/>
15. Proporciona muito pouca formação e não faculta oportunidades de desenvolvimento aos empregados.	3,8	5,1	4,8	<input type="text"/>

Questões para reflexão:

- Quais são os comportamentos dos gestores que, do seu ponto de vista, são mais positivos para o desempenho?
- E quais são os mais negativos?
- Será possível explicar estes resultados, à luz da caracterização cultural que tem vindo a ser feita para Portugal (por exemplo, modelo de Hofstede e projecto GLOBE)?
- Quais foram as principais diferenças entre as suas respostas e os resultados deste estudo realizado com Mexicanos, Indonésios e Norte-americanos?
- Qual dos três países se aproxima mais das suas respostas? Como explica essas semelhanças?
- E qual o que se distancia mais? Como explica essas diferenças?

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º 8.3

Apoio organizacional global e apoio ao expatriado

O questionário a que respondeu procura medir o apoio organizacional em quatro vertentes:

- Apoio financeiro ao expatriado.
- Apoio à carreira do expatriado.
- Apoio ao ajustamento do expatriado.
- Apoio organizacional global (independentemente de haver ou não expatriação).

Antes de proceder aos cálculos, inverta a pontuação da afirmação n.º 17. Para o efeito, recorra à tabela de equivalências seguinte.

Pontuação original	1	2	3	4	5	6	7
Nova pontuação	7	6	5	4	3	2	1

A partir de agora, para essa afirmação, use a nova pontuação e não a antiga. Nas restantes afirmações, mantenha a pontuação. Transponha então as pontuações para as tabelas seguintes. Proceda às somas e às divisões aí sugeridas.

Apoio financeiro ao expatriado

Afirmarções n.ºs	Pontuação
1	
3	
5	
7*	
9*	
10	
Some e divida por 6	<input type="text"/>

Apoio financeiro ao expatriado

Afirmarções n.ºs	Pontuação
2	
4	
6	
8	
Some e divida por 4	<input type="text"/>

Apoio ao ajustamento do expatriado

Afirmarções n.ºs	Pontuação
11	
13	
15	
17	
Some e divida por 4	<input type="text"/>

Apoio global

Afirmarções n.ºs	Pontuação
12	
14	
16	
18	
Some e divida por 4	<input type="text"/>

*Note: nesta questão (e apenas nesta), deve usar a nova pontuação e não a original.

Questões para reflexão:

Compare as pontuações obtidas com as médias constantes da tabela seguinte. Foram obtidas num estudo realizado por Kraimer e Wayne, englobando 230 expatriados de empresas americanas trabalhando em trinta países.³¹ Encontrou diferenças dignas de atenção? Se a resposta é afirmativa, como interpreta essas diferenças?

	Coloque aqui a sua cotação	Cotação obtida no estudo de Kraimer e Wayne (2004)
1. Apoio financeiro ao expatriado	<input type="text"/>	4,4
2. Apoio à carreira do expatriado	<input type="text"/>	4,4
3. Apoio ao ajustamento do expatriado	<input type="text"/>	4,7
4. Apoio global	<input type="text"/>	5,1

³¹ Kraimer e Wayne (2004).

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º 9.1**Satisfação das expectativas dos repatriados³²**

O questionário procura medir o grau em que as expectativas do repatriado se cumpriram. Esta matéria assume grande relevância porque, quando tais expectativas são goradas, é maior a probabilidade de o repatriado abandonar a empresa e transferir as competências adquiridas para outra organização. Para que possa comparar as suas respostas com as obtidas num estudo realizado com repatriados finlandeses, transponha as suas respostas para o quadro seguinte. Note que as expectativas estão agrupadas em cinco áreas.

	As suas cotações	Cotações obtidas no estudo realizado com repatriados finlandeses ³³
Expectativas relacionadas com o trabalho		
1. A posição que me foi oferecida na organização foi a que esperava.	<input type="checkbox"/>	3,8
7. As minhas funções actuais têm o nível de responsabilidade que esperava.	<input type="checkbox"/>	3,9
12. Nas minhas actuais funções, tenho a autonomia que esperava.	<input type="checkbox"/>	4,1
15. As minhas funções são as que esperava.	<input type="checkbox"/>	3,7
Expectativas relacionadas com as interações sociais e a situação encontrada		
2. A situação que encontrei na empresa foi a que esperava.	<input type="checkbox"/>	3,5
8. A situação no departamento em que agora trabalho é idêntica à que esperava.	<input type="checkbox"/>	3,5
13. A interacção com os meus colegas tem sido a que esperava.	<input type="checkbox"/>	3,7
16. As relações com os meus amigos têm funcionado como esperava.	<input type="checkbox"/>	4,1
17. O ajustamento à sociedade do meu país ocorreu como esperava.	<input type="checkbox"/>	4,1
Expectativas relacionadas com o nível de vida		
3. O meu nível de vida após a repatriação é o que esperava.	<input type="checkbox"/>	4,0
9. O meu nível remuneratório após a repatriação é o que esperava.	<input type="checkbox"/>	3,0

³² Adaptado de Suutari e Brewster (2004). ³³ Suutari e Brewster (2004).

Expectativas relacionadas com o tratamento recebido da organização

4. A minha empresa aproveitou todo o potencial de competência que eu adquiri durante a missão no estrangeiro.	<input type="text"/>	3,3
10. Tal como esperava, os meus superiores denotam interesse em escutar-me e em aprender com as minhas experiências.	<input type="text"/>	3,0
14. Os meus superiores apoiaram-me, no processo de repatriação, como eu esperava.	<input type="text"/>	3,0

Expectativas relacionadas com as perspectivas de carreira

5. As minhas perspectivas de carreira são as que esperava antes de regressar ao meu país.	<input type="text"/>	3,0
---	----------------------	-----

Expectativas relacionadas com a repatriação da família

6. A repatriação do(a) meu(minha) companheiro(a) ocorreu como eu esperava.	<input type="text"/>	4,0
11. A repatriação dos meus filhos ocorreu como eu esperava.	<input type="text"/>	4,0

Questões para reflexão:

- Quais as matérias em que as cotações por si obtidas foram mais baixas?
- E as mais elevadas?
- A que se devem esses resultados?
- Que implicações tiveram essas matérias na vida profissional e pessoal (na sua ou na da pessoa que respondeu)?

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º 9.2

Preparando a repatriação

O questionário refere-se a práticas organizacionais relevantes para a eficácia da repatriação. Numa pesquisa realizada com 58 expatriados norte-americanos (dos EUA e do Canadá), foram as seguintes as pontuações³⁴:

	A sua cotação	Cotações obtidas no estudo de Lazarova e Caligiuri (2001)
1. Receber instruções antes do retorno acerca do que é expectável durante a repatriação.	<input type="checkbox"/>	3,2
2. Receber sessões de planeamento de carreira.	<input type="checkbox"/>	3,6
3. Obter um acordo/garantia da empresa acerca da posição que ocuparei após a repatriação.	<input type="checkbox"/>	3,3
4. Beneficiar de programas de mentoria ainda durante a missão no estrangeiro.	<input type="checkbox"/>	3,0
5. Beneficiar de um programa de reorientação acerca das mudanças que ocorrerem na empresa enquanto durou a missão no estrangeiro.	<input type="checkbox"/>	2,8
6. Receber seminários de formação acerca das reacções emocionais que acompanham a repatriação.	<input type="checkbox"/>	2,7
7. Receber aconselhamento financeiro, assim como apoio financeiro/fiscal.	<input type="checkbox"/>	3,2
8. Receber assistência e aconselhamento acerca das mudanças que provavelmente ocorrerão no estilo de vida após o retorno.	<input type="checkbox"/>	2,5
9. Poder manter comunicações contínuas, durante a missão de expatriação, com os escritórios no país de origem.	<input type="checkbox"/>	3,4
10. Receber sinais claros de que a empresa valoriza a experiência internacional.	<input type="checkbox"/>	3,7
11. Poder estabelecer comunicações com os escritórios no país de origem acerca dos detalhes do processo de repatriação.	<input type="checkbox"/>	3,5

³⁴ Adaptado de Lazarova e Caligiuri (2001).

Questões para reflexão:

- Como se posiciona o leitor relativamente a estas médias?
- A que atribui esses resultados?
- Encontrou diferenças significativas?
- Se encontrou, quais são, no seu entender, as razões? Haverá motivos relacionados com o facto de o estudo ter sido realizado com expatriados norte-americanos?
- Do seu parecer, há práticas não contempladas no questionário que poderiam fomentar a eficácia do processo de repatriação e, assim, evitar que os repatriados abandonem a empresa em favor de organizações concorrentes? Quais?
- Releia as secções finais do Capítulo 9. Relembre as razões pelas quais a repatriação pode ser mal sucedida.

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º A1.1

O que valem as pessoas?

O questionário a que respondeu procura testar os seus graus de orientação humanista e instrumental. Para se pontuar, transponha as suas cotações para as tabelas seguintes. Proceda às somas e divida-as de acordo com o que aí é sugerido.

Orientação humanista (as pessoas valem como pessoas)		Orientação instrumental (as pessoas são meios para atingir fins organizacionais)	
Afirmações n.ºs	Pontuação	Afirmações n.ºs	Pontuação
1		2	
3		4	
5		6	
7		8	
9		10	
11		12	
13		14	
15			
Some	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Some	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
Divida por 8	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Divida por 7	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>

Questões para reflexão:

Compare as suas pontuações com as obtidas por Jackson num estudo internacional que englobou sete países. Se tiver oportunidade, aplique o questionário a uma amostra significativa de pessoas e calcule as médias. Como se comparam essas médias com as cotações referentes aos sete países? Ficou surpreendido com as pontuações? Porquê?

Cotações de sete países nas dimensões humanista e instrumentalista³⁵

Países	Dimensão/humanista	Dimensão/instrumentalista
EUA	3,1	3,6
Austrália	3,2	3,7
Polónia	3,2	3,5
Hong Kong	3,5	3,9
Coreia do Sul	3,7	4,0
Japão	3,8	3,6
Rússia	4,1	4,0
As suas cotações	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>

³⁵ Jackson (2002c).

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º A3.1

Caracterização do Japão

O questionário procurou avaliar os seus conhecimentos acerca da cultura japonesa. As respostas correctas (pelo *website Kwintessential*) são as que constam do quadro seguinte. Calcule a sua cotação, dividindo a quantidade de respostas correctas por 15. Experimentou alguma surpresa? Quais?

Questão	Resposta correcta	A sua resposta
1	B	<input type="checkbox"/>
2	C	<input type="checkbox"/>
3	B	<input type="checkbox"/>
4	A	<input type="checkbox"/>
5	A	<input type="checkbox"/>
6	B	<input type="checkbox"/>
7	C	<input type="checkbox"/>
8	A	<input type="checkbox"/>
9	B	<input type="checkbox"/>
10	B	<input type="checkbox"/>
11	C	<input type="checkbox"/>
12	B	<input type="checkbox"/>
13	C	<input type="checkbox"/>
14	A	<input type="checkbox"/>
15	B	<input type="checkbox"/>
Quantidade de respostas correctas		<input type="checkbox"/>
Divida por 15		<input type="checkbox"/>

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º A3.2

Como funciona a sua empresa

Compare as suas respostas com as dos empregados da Nissan e da Toyota, em filiais situadas no Reino Unido³⁶.

	Nissan	Toyota
1. O seu superior mostraria desaprovação perante um colaborador que chegasse regularmente tarde ao trabalho?	Não ocorrem atrasos	Sim, a equipa é fortemente controlada pelo líder
2. Quantas horas por semana o seu superior está no local de trabalho, comparativamente com os restantes membros da equipa?	39 horas, ou tantas quanto os outros membros	As mesmas que os restantes membros
3. Quantas horas por dia o seu superior está no local de trabalho, relativamente ao horário oficial?	Durante todo o tempo oficial	As mesmas
4. Como é que o seu superior está vestido no trabalho, comparativamente com as outras pessoas?	Como os restantes membros da equipa	Como os restantes membros da equipa
5. Onde é que o seu superior habitualmente almoça?	Na cantina, onde almoçam as outras pessoas	Na cantina onde almoçam as outras pessoas
6. Quantas vezes o seu superior almoça com os restantes membros da equipa?	Sempre	Regularmente, havendo por vezes almoços apenas entre os líderes da equipa
7. Quando os membros da equipa têm dificuldades pessoais, falam sobre o assunto ao superior?	Sim	Sim
8. Quando o seu superior sabe que um membro da equipa está a passar por dificuldades pessoais, discute amigavelmente com essa pessoa o assunto?	Sim	Sim
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?	Por vezes	Sim
10. Quando o seu superior sabe que um membro da equipa está a viver dificuldades pessoais, procura arranjar maneira de os restantes membros da equipa o ajudarem?	Sim	Sim

³⁶ Basu e Miroshnik (1999).

11. Em média, com que frequência o seu superior procura avaliar, com os membros da equipa, a qualidade do seu (deles) trabalho?	Continuamente	Regularmente, continuamente
12. Em média, com que frequência o seu superior discute a situação do trabalho relativamente ao que havia sido planeado?	Normalmente, em reunião semanal, mas por vezes com mais frequência.	Regularmente
13. Em média, com que frequência o seu superior faz demonstrações ou ele próprio usa o equipamento usado pela equipa?	Sempre que necessário, pois a formação faz parte do trabalho	Regularmente
14. Em média, com que frequência o seu superior lhe dá instruções sobre o modo de desenvolver as suas competências?	Sempre que necessário	Regularmente
15. Em média, com que frequência o seu superior lhe envia notas/memorandos escritos em vez de falar consigo cara-a-cara?	Não é prática corrente	Regularmente
16. Em média, com que frequência o seu superior lhe explica como deve realizar uma nova tarefa?	Sempre	Regularmente
17. Quantas sugestões de melhoria do trabalho o seu superior espera que lhe faça em cada mês?	As que forem possíveis	Não há uma quantidade fixa
18. Quando os membros da equipa fazem sugestões de melhoria, o que costuma fazer o seu superior?	As pessoas podem abordar directamente o superior, ou discutir o assunto em reuniões da equipa	Examina e por vezes aceita
19. Durante o trabalho, qual é a percentagem de tempo em que é visto directamente pelo seu superior?	Na maior parte do tempo, ou menos, dependendo do tipo de trabalho	Frequentemente
20. Com que frequência convive com o seu superior em eventos sociais fora do trabalho?	Há clubes sociais e desportivos onde todos nos juntamos	Frequentemente
21. Com que frequência discute com o seu superior os seus planos de carreira?	Sempre que necessário	Três vezes por ano, pelo menos
22. Com que frequência fala com o seu superior acerca de problemas de trabalho imediatos?	Sempre que necessário	Sempre
23. A avaliação de desempenho realizada pelo seu superior focaliza-se mais no trabalho de cada um ou no trabalho da equipa como um todo?	Trabalhamos como um grupo	No trabalho individual
24. Qual o tempo das férias pagas a que tem direito e que gozou nos últimos 12 meses?	Todo	Quase todo, 25 dias por ano

25. Com que frequência trabalha mais horas do que as que lhe são pagas?	Não ocorre	Nunca
26. Em média, com que frequência o seu superior se reúne com o grupo, fora do trabalho, por motivos de convívio social e de lazer?	Frequentemente	Dependendo do grupo, a cada 2-3 meses
27. O que faz o seu superior quando acredita que existe um problema significativo nos procedimentos do grupo?	Discute o assunto em reunião da equipa, e pede sugestões	Discute com o grupo
28. Quem é que o seu superior consulta quando novos procedimentos estão a ser discutidos?	O departamento de formação	Líderes da equipa e trabalhadores
29. Como é que se dirige ao seu superior? Ou seja, como é que o trata?	Pelo nome, que está inscrito no seu uniforme	Sempre pelo primeiro nome
30. Em que grau o seu superior partilha com o grupo a informação relativa aos planos da organização e ao desempenho?	Partilha todos os detalhes	Partilha toda a informação
31. Com que frequência o grupo, como um todo, tem reuniões com o seu superior?	Pelo menos uma vez por semana	Várias vezes ao dia
32. Quantas horas, em média, despende com os seus colegas da equipa a discutir problemas de trabalho?	Varia consoante o grupo	Há reuniões regulares
33. Com que frequência estabelece contactos com os membros de outras equipas que se situam no mesmo nível hierárquico que a sua?	Frequentemente	Frequentemente
34. Como é que o seu superior reage quando os membros da equipa falam com os membros de outras equipas?	Simpaticamente e encorajando	Encorajando
35. Como é que o seu superior reage quando algum membro da equipa ajuda outro que tem problemas de trabalho?	Simpaticamente e encorajando	Aceita com prazer, aprecia
36. Como é que o seu superior reage quando alguém executa trabalho adicional para além daquele que é pago?	Essa não é prática corrente	Isso não acontece

Questões para reflexão:

- Quais as principais semelhanças entre as suas respostas e os resultados referentes à Nissan e à Toyota?
- Quais as principais diferenças? A que factores se devem?
- Parece-lhe viável que as duas multinacionais adoptem em Portugal as práticas implementadas no Reino Unido? Porquê?

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º A3.3

Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas Filipinas, nos EUA e no Canadá

O questionário procura comparar as suas percepções acerca das práticas de GRH em Portugal com as práticas adoptadas em três outros países. Coloque as suas pontuações no quadro seguinte. Procure, depois, reflectir sobre as questões colocadas na parte final.

	A sua pontuação	Filipinas	EUA	Canadá
Nas empresas portuguesas, as pessoas são seleccionadas de acordo com:				
A capacidade para executarem os requisitos técnicos da função.	<input type="text"/>	4,1	4,0	4,1
A capacidade para se relacionarem com os outros membros organizacionais.	<input type="text"/>	3,5	3,5	3,4
As suas ligações pessoais (i.e., os seus conhecimentos).	<input type="text"/>	2,6	2,7	2,1
A disposição para permanecerem na empresa.	<input type="text"/>	3,3	2,8	3,1
A sua capacidade para realizarem um bom trabalho.	<input type="text"/>	4,0	3,7	3,8
A sua experiência anterior em funções similares.	<input type="text"/>	3,4	3,0	3,1
O seu ajustamento aos valores e ao “modo de ser” da empresa.	<input type="text"/>	3,6	3,4	3,6
As opiniões dos seus futuros colegas de trabalho.	<input type="text"/>	2,2	2,4	1,9
Nas empresas portuguesas, a formação é realizada com os seguintes objectivos:				
Recompensar as pessoas.	<input type="text"/>	2,8	2,4	2,5
Melhorar as competências técnicas dos colaboradores.	<input type="text"/>	3,7	3,7	3,9
Melhorar as competências de relacionamento interpessoal.	<input type="text"/>	3,4	3,0	3,2
Resolver problemas de fraco desempenho.	<input type="text"/>	3,2	2,5	2,7
Preparar as pessoas para exercerem, no futuro, outras funções.	<input type="text"/>	3,4	2,7	3,0
Construir o espírito de equipa.	<input type="text"/>	3,5	2,8	3,0
Preparar os novos colaboradores.	<input type="text"/>	3,1	2,5	2,6
Ajudar os empregados a compreenderem a vida empresarial.	<input type="text"/>	3,1	2,5	2,7
Proporcionar competências às pessoas de modo que elas exerçam diferentes funções.	<input type="text"/>	3,2	2,4	2,6
Ensinar às pessoas os valores e a cultura da empresa.	<input type="text"/>	3,3	2,6	2,8

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

Determinar a remuneração apropriada dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	3,1	3,1	3,2
Documentar o desempenho dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	3,7	3,6	3,3
Planear actividades de desenvolvimento dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	3,2	2,7	3,0
Gerir as remunerações.	<input type="checkbox"/>	3,3	3,2	3,1
Reconhecer os colaboradores por terem trabalhado bem.	<input type="checkbox"/>	3,5	3,3	3,3
Determinar modos específicos de melhorar o desempenho.	<input type="checkbox"/>	3,4	3,1	3,2
Discutir os pontos de vista dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	3,1	2,9	3,2
Avaliar o grau em que os objectivos de desempenho dos colaboradores foram alcançados.	<input type="checkbox"/>	3,3	3,2	3,3
Identificar as forças e as fraquezas dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	3,5	3,4	3,3
Permitir aos colaboradores que expressem os seus sentimentos.	<input type="checkbox"/>	3,1	2,8	3,0
Determinar as decisões de promoção.	<input type="checkbox"/>	3,6	2,7	2,9

(Sobre a remuneração) Nas empresas portuguesas:

Os incentivos são uma parcela da estratégia de remuneração.	<input type="checkbox"/>	3,3	2,8	2,9
Os benefícios são uma parte importante da remuneração total.	<input type="checkbox"/>	3,9	3,7	3,8
Uma parcela da remuneração depende do desempenho do colaborador.	<input type="checkbox"/>	3,0	2,5	2,5
Os resultados de longo prazo são um critério importante na determinação da remuneração.	<input type="checkbox"/>	3,0	2,0	2,4
A antiguidade não é considerada nas decisões remuneratórias.	<input type="checkbox"/>	2,9	3,0	2,6
Os incentivos representam uma parcela importante da remuneração total.	<input type="checkbox"/>	2,9	2,2	2,2
Os benefícios pagos aos empregados são muito generosos.	<input type="checkbox"/>	3,2	3,2	3,2
O sistema remuneratório está orientado para o futuro.	<input type="checkbox"/>	2,6	1,7	2,0
Os aumentos salariais são sobretudo influenciados pelo desempenho do colaborador.	<input type="checkbox"/>	3,3	2,4	2,6

(Sobre a saúde e segurança) Nas empresas portuguesas:

É concedida elevada prioridade à saúde e à segurança.	<input type="text"/>	3,5	-	-
A saúde e a segurança são geridas de modo estratégico.	<input type="text"/>	3,4	-	-
Os programas de saúde e segurança são, do ponto de vista dos custos, eficazes.	<input type="text"/>	3,2	-	-
Os programas de saúde e a segurança são muito proactivos.	<input type="text"/>	3,2	-	-
Os objectivos dos programas de saúde e segurança são claramente compreendidos pelos empregados.	<input type="text"/>	3,0	-	-
Os programas de saúde e segurança são activamente promovidos.	<input type="text"/>	3,2	-	-
A segurança é uma das responsabilidades individuais mais importantes.	<input type="text"/>	3,2	-	-
A gestão de topo não apoia devidamente os programas de saúde e segurança.	<input type="text"/>	2,4	-	-
O programa de saúde e segurança é levado a cabo, sobretudo, devido às exigências legais.	<input type="text"/>	3,2	-	-
São feitas inspecções, nos locais de trabalho, à conduta regular das pessoas nas matérias relacionadas com a saúde e a segurança.	<input type="text"/>	2,8	-	-

Questões para reflexão e discussão:

- Quais as principais diferenças entre os seus resultados e as cotações referentes aos três países?
- Do seu ponto de vista, haverá razões culturais para essas diferenças? Ou serão essas diferenças circunstanciais?
- A que se deve, no seu entender, o facto de muitas práticas de GRH “ocidentais” serem (de acordo com os gestores inquiridos!) mais frequentes nas Filipinas do que nos EUA?

INSTRUÇÕES PARA O EXERCÍCIO N.º A4.1

Orientação para o *guanxi*

O questionário a que respondeu mede a orientação para o *guanxi*. Abarca aspectos como, por exemplo, o desenvolvimento dos “contactos certos” com as “pessoas certas”, a manutenção de uma boa rede de relacionamentos e a cooperação. Para calcular a sua cotação, some as nove pontuações. Compare o resultado com as cotações obtidas num estudo envolvendo 256 membros organizacionais chineses.

Orientação em *guanxi* obtida em diversos tipos de empresas chinesas³⁷

Empresas estatais	40,5
Empresas privadas	55,4
<i>Joint ventures</i>	41,8

Questões para reflexão:

- Encontra diferenças entre a sua cotação e as verificadas nesse estudo chinês? A que se devem?
- De que tipo de organizações chinesas a sua cotação mais se aproxima?
- Porque lhe parece que a orientação para o *guanxi* é mais acentuada nas empresas privadas chinesas?
- Da sua experiência de vida e do conhecimento que tem da realidade portuguesa, encontra semelhanças entre a China e Portugal no que concerne à importância dos relacionamentos interpessoais?
- E que diferenças encontra?
- Como explica essas eventuais semelhanças e diferenças à luz das culturas de ambos os povos?
- Compare a “cunha” portuguesa com o *guanxi*.

³⁷ Su et al. (2003).