

# Factores Culturais e Estilos de Decisão

JORGE CORREIA JESUÍNO (\*)  
RUI BÁRTOLO RIBEIRO (\*\*)

## 1. INTRODUÇÃO

Entre os estudos inter-culturais relacionados com os estilos de gestão assume particular relevância o estudo efectuado por Geert Hofstede entre 1967 e 1972 e cujos resultados vieram a ser publicados no seu livro *Culture's Consequences* em 1980 e re-examinados numa obra mais recente *Cultures & Organization: Software of the Mind*, publicada em 1991. Hofstede realizou o seu estudo numa multinacional – a IBM, recolhendo dados duma amostra de 116.000 sujeitos, espalhados por 53 países diferentes. A partir da análise estatística das respostas obtidas Hofstede identificou quatro dimensões: (1) a *distância do poder*, ou seja, o grau de aceitação das desigualdades sociais, incluindo a relação com a autoridade; (2) o *individualismo-colectivismo*, relacionado com as relações entre o indivíduo e o grupo; (3) *masculinidade-feminismo*, traduzindo a importância atribuída à assertividade, ao dinheiro e às coisas, versus importância atribuída às relações humanas e à qualidade de vida; (4) o *evitamento da incerteza*, relacionado com a maior ou menor tolerância a situações ambíguas, bem como ao controlo da agressão e à expressão das emoções. A escolha destas quatro dimensões, em princípio cobrindo os problemas fundamentais que se colocam a qualquer situação hu-

mana, baseia-se no trabalho de síntese efectuado por Inkeles e Levinson (1969), por seu turno apoiado nas contribuições múltiplas oriundas da antropologia.

Os índices calculados por Hofstede permitem cartografar os vários países examinados, confirmando em grande parte, mas não inteiramente, os estereótipos sobre características nacionais e transnacionais. Verifica-se por exemplo que os países latinos, asiáticos e africanos têm maior distâncias de poder, ou seja, que são menos igualitários do que os países de influência anglo-saxónica. No que se refere ao individualismo, não será também de estranhar que o *score* mais elevado seja o dos Estados Unidos, seguido muito de perto por países como a Austrália, Inglaterra, Canadá e Holanda. As duas dimensões, distância de poder e individualismo estão aliás estreitamente correlacionadas com a riqueza nacional (PNB) e correlacionadas entre si – quanto maior a distância de poder menor o individualismo. Isso não significa, porém, que as duas dimensões traduzam o mesmo fenómeno. Países desenvolvidos como a França, a Itália e a Bélgica, têm distâncias de poder elevadas e ao mesmo tempo *scores* elevados em individualismo. Por outro lado, os chamados «dragões asiáticos» como Hong-Kong, Singapura e Taiwan com os resultados económicos que se conhecem, têm *scores* elevados em distância do poder e são mais colectivistas do que individualistas. A evolução histórica recente, e tomando por exemplo paradigmático o caso do Japão, sugere que a existir uma relação de causalidade, ela opera da

(\*) Professor catedrático, ISCTE, ISPA.

(\*\*) Assistente, ISPA. Membro do UIIPOG. Chefe do Departamento de Investigação do CPSIFA.

riqueza nacional para o individualismo e não no sentido inverso. Maior riqueza leva a hábitos de consumo mais individualizados e contribui desse modo para uma mudança cultural. Este resultado é importante na medida em que contraria a noção corrente de que o individualismo constitui um factor determinante do sucesso económico. A experiência de países da bacia do Pacífico contribuiu para mostrar as limitações de tal pressuposto.

A dimensão masculino-feminino permite igualmente distinguir áreas culturais. Os países mais «femininos», neste tipo de operacionalização, seriam os países escandinavos, e o mais «masculino» seria o Japão. Nas culturas «femininas» dá-se importância a aspectos como a solidariedade social, a preservação do ambiente, a protecção das minorias, enquanto que as culturas «masculinas» privilegiam o êxito material, a eficiência, a competitividade.

Finalmente no que se refere ao «evitamento da incerteza», a quarta dimensão do estudo de Hofstede, traduz a ideia de que «aquilo que é diferente é perigoso». Nas culturas onde esta dimensão é elevada, como seria o caso da Grécia e de Portugal, as pessoas sentem-se ameaçadas em situações ambíguas, reagindo com ansiedade e eventualmente com agressividade. Em culturas com baixo evitamento de incerteza, como, por exemplo, a Inglaterra e os Estados Unidos, o comportamento das pessoas parece mais «fluido, controlado e descontrado».

A combinação das dimensões permite definir espaços semânticos associados a hipóteses que se podem formular consoante as situações que se pretendem examinar, estejam elas associadas ao contexto escolar, familiar, profissional, organizacional ou societal.

Por exemplo, conjugando a dimensão da distância do poder e do evitamento da incerteza podemos identificar quatro formatos organizacionais típicos, que Hofstede caracteriza, metaforicamente, nos seguintes termos: as *pirâmides*, típicas dos contextos culturais com elevada distância de poder e elevado evitamento da incerteza, correspondendo às organizações burocráticas centralizadas (poder) e formalizadas (regras e procedimentos escritos) que encontramos nos países latinos, tanto na Europa como na América do Sul; as *máquinas bem lubrificadas*, típicas da combinação baixa distância de poder e

elevado evitamento da incerteza e de que seriam exemplos os formatos organizacionais correntes nos contextos culturais germânicos, no centro da Europa, caracterizados por uma elevada estruturação aliada à descentralização do poder; as *famílias* corresponderiam por seu turno aos formatos dominantes na bacia asiática: elevada centralização e reduzida estrutura, reflectindo uma distância de poder elevada associada a baixo evitamento da incerteza; e finalmente os *mercados*, ou seja, os formatos descentralizados e pouco estruturados, de que os exemplos mais típicos se encontrariam em Inglaterra, Estados Unidos da América e países afins.

A partir destes «tipos ideais» é possível formular hipóteses e derivar consequências empiricamente verificáveis. A cada um destes modelos estão com efeito associados diferentes modelos de gestão com os seus padrões de comunicação, liderança e tomada de decisão.

O estudo de Hofstede tem sido objecto de várias críticas, designadamente o facto de os dados terem sido recolhidos numa única organização e há mais de 20 anos. Sob certos aspectos tais reservas podem constituir uma vantagem, sobretudo se as relações estabelecidas continuarem a verificar-se válidas.

Um dos testes porventura mais ambiciosos a que os resultados de Hofstede foram submetidos foi levado a efeito por um grupo de investigadores de universidades asiáticas «orquestrado por Michael Bond» da Chinese University of Hong Kong, e que veio a ser designado por «Chinese Cultural Connection» (1987).

O estudo consistiu num questionário de valores a partir de sugestões de cientistas sociais de nacionalidade chinesa. O questionário construído – Chinese Value Survey (CVS) – inclui 40 valores, originariamente em chinês e posteriormente traduzido para inglês e administrado a 100 estudantes de psicologia, 50 de cada sexo, em 22 países diferentes, igualmente incluídos no questionário de Hofstede.

A análise factorial dos resultados obtidos revelou uma estrutura de quatro factores, três dos quais correlacionado com as dimensões de Hofstede. Mais especificamente o primeiro factor do CVS, designado por *integração*, inclui itens no polo positivo como a tolerância, a harmonia, a não-competitividade, a amizade, a confiança nos outros e a solidariedade, e no polo

negativo a piedade filial, a castidade das mulheres e o patriotismo.

Este primeiro factor, embora contenha itens muito diferentes, correlaciona com a dimensão individualismo-colectivismo, de Hofstede. O terceiro factor do CVS – «compaixão humana» (human heartedness) –, incluindo itens como paciência, cortesia, compaixão, correlaciona com a dimensão masculino-feminino de Hofstede. O quarto factor do CVS – disciplina moral –, opondo itens como a moderação, ter poucos desejos, manter-se puro e desinteressado a itens como a adaptabilidade e a prudência, correlaciona com a dimensão da distância de poder de Hofstede. Mas as correspondências entre os dois estudos param aqui.

O segundo factor do CVS – que os autores designaram como «dinamismo confuciano» –, não correlaciona com efeito com nenhuma das dimensões de Hofstede, por seu turno, a dimensão «evitamento da incerteza» não correlaciona com nenhum dos factores do CVS. Hofstede (1991) interpretou estes resultados e estas descoincidências parciais como evidência de que existem três dimensões universais – atitude face ao poder, individualismo-colectivismo e masculino-feminino –, e uma quarta dimensão que, na cultura ocidental, se exprime numa relação com a verdade-controlo da incerteza, e, na cultura oriental, se exprime pela orientação para a virtude.

O segundo factor do CVS – o dinamismo confuciano, a que Hofstede aliás prefere designar como *orientação para o longo prazo* –, opõe itens como ordem, parcimónia, persistência, sentido de vergonha, a itens como a reciprocidade, segurança pessoal, protecção da «face» e respeito pela tradição. Os países com scores mais elevados neste factor são, previsivelmente a China, Hong Kong, Taiwan, Japão e Coreia do Sul.

Este quinto factor estaria, por outro lado, associado ao desenvolvimento económico que se verificou nestes países da bacia asiática. A lógica subjacente parece assim adoptar os valores tradicionais da ética confuciana, mas apenas na medida em que estes contribuem para incorporar a mudança. Daí que valores como a reciprocidade, ou mesmo a «face» se situem no polo negativo deste factor do CVS.

Os resultados aqui muito brevemente resumi-

dos se, por um lado, evidenciam algumas lacunas no modelo inicial de Hofstede, contribuem, por outro lado, para lhes dar uma substancial confirmação. A partir de instrumentos isentos de qualquer enviesamento ocidental, foi possível verificar uma importante sobreposição.

Uma forma alternativa de validar o modelo de Hofstede foi recentemente proposta por Peter Smith que, com a colaboração de outros autores, têm vindo a desenvolver um estudo inter-cultural no prolongamento dum modelo alternativo de liderança organizacional – *o modelo de gestão de episódios* (Smith & Peterson, 1988). Um episódio organizacional é um acontecimento típico que ocorre em contexto organizacional funcionando como estímulo para o exercício da função de gestão e de liderança. De acordo com o modelo proposto os comportamentos de liderança dependem não apenas das características estruturais da situação mas dos próprios conteúdos específicos requerendo uma tomada de decisão. No que se refere a esta faceta específica tem sido efectuada muita investigação sobre os diferentes estilos de tomada de decisão (Lewin, Lippit & White, 1939; Tannenbaum & Schmidt, 1958; Vroom & Yetton, 1973; Vroom & Jago, 1981). Tais estudos incidem, por regra, no grau em que os decisores associam os seus colaboradores ao processo de tomada de decisão. As diferentes alternativas podem imaginar-se como distribuídas ao longo dum contínuo de participação indo de um extremo em que o decisor se limita a comunicar o resultado da sua decisão aos destinatários que a deverão executar, ao outro extremo em que partilha por inteiro o processo com os seus colaboradores passando por posições intermédias comportando diversos graus e tipos de consulta.

A maior ou menor participação depende certamente de muitos factores e, muito possivelmente, entre eles, inclui-se o factor cultural. Se atendermos ao modelo de Hofstede podemos colocar como hipóteses que uma maior tendência para o estilo participado será mais frequente em culturas nacionais com menor distância de poder, que o evitamento da incerteza se acha associado à necessidade de estrutura, ou seja de regras e regulamentos, ou ainda que as decisões reflectindo uma maior confiança na experiência pessoal do decisor se acham associadas ao grau de individualismo da cultura nacional em que se insere.

Por outro lado, porém, ainda que estas possam ser tendências predominantes, a sua ocorrência pode ser moderada pela natureza da situação específica que dá lugar à decisão. Estudos anteriores (Vroom & Yetton, 1973) mostram na verdade que o efeito da situação é cerca de três vezes superior ao efeito da variância individual (intra-sujeitos). Por outras palavras, embora os indivíduos possam diferir entre si, sendo uns mais e outros menos participativos, verifica-se que em situações idênticas eles tendem a adoptar soluções relativamente próximas. A admitir-se que tal correlação possa reflectir um processo universal (pan-cultural), idêntico efeito será detectável ao mudarmos do nível individual para o nível dos grupos nacionais. Também aí será de antecipar que as diferenças entre as médias nacionais – «medidas ecológicas» –, sejam inferiores às diferenças que se verificam para as diferentes situações. Por outro lado, porém, a análise ecológica a revelar diferenças significativas, permitirá identificar efeitos e estabelecer comparações que passam por completo despercebidos quando nos limitamos ao exame das diferenças entre sujeitos individuais.

Foi com o objectivo de analisar estes diferentes aspectos que se procedeu ao estudo que passaremos a descrever.

## 2. MÉTODO

No quadro deste estudo foi desenvolvido um questionário por Peter Smith e colaboradores (1992) compreendendo oito situações organizacionais típicas, consideradas como de provável ocorrência frequente em todos os países. Algumas dessas situações dão ênfase ao trabalho da equipa, enquanto que outras dizem respeito às relações da equipa com o seu contexto organizacional mais alargado. As situações são as seguintes: (1) preenchimento numa vaga num departamento; (2) reconhecimento do desempenho excelente dum subordinado; (3) fazer notar a um subordinado as insuficiências do seu desempenho; (4) substituição de equipamento ou maquinaria no seu departamento; (5) outros departamentos não fornecem recursos ou apoio; (6) situações conflituais no departamento; (7) introdução de novos métodos de trabalho; (8) ava-

liação dos resultados de novos métodos de trabalho.

Para cada uma destas situações solicitava-se aos inquiridos que indicassem numa escala de 1 (mínimo) a 5 (máximo) em que medida a sua actuação era influenciada pelos seguintes métodos: (a) Regras e procedimentos formais; (b) Regras não-escritas, informais; (c) Consulta aos seus subordinados; (d) Consulta aos colegas do seu nível hierárquico; (e) Consulta a especialistas de outros departamentos; (f) Consulta ao seu superior hierárquico; (g) Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação; (h) Crenças, valores geralmente aceites no seu país.

Para além destas questões solicitava-se ainda que indicassem numa escala de 1 (mínimo) a 5 (máximo) a frequência com que tinham enfrentado nos últimos meses, uma situação desse tipo e quais os resultados obtidos tanto a curto como a longo prazo. O questionário incluía ainda as habituais indicações sócio-demográficas (idade, sexo, funções desempenhadas, características da organização).

O questionário foi redigido inicialmente em inglês e em seguida traduzido para diversas línguas entre as quais o português, controlando-se a sua validade através do procedimento da tradução de retorno (back-translation). Seguidamente foi sucessivamente aplicado a amostras de gestores intermédios em 20 países e/ou regiões (Irão, Nigéria, Coreia, Singapura, México, Brasil, Índia, Hong-Kong, Macau, Portugal, Austrália, Japão, África do Sul, Estados Unidos da América, França, Inglaterra, Alemanha, Holanda e Finlândia). Em cada país procurou-se que a amostra incluísse gestores de diferentes organizações tanto públicas como privadas.

Os primeiros resultados deste estudo intercultural na altura limitados ainda a 14 países, foram apresentados por Peter Smith no *11.º Congresso da International Association for Cross-Cultural Psychology*, que teve lugar em Liège, em 1992. Ao nível da análise que levou a efeito, Peter Smith concluiu que os resultados vinham dar nova confirmação ao modelo de Hofstede, verificando-se correlações ecológicas significativas de acordo com as predições: o índice de distância do poder positivamente associado ao uso das «regras formais» ( $r=.70$ ) e negativamente associado à «consulta aos subordinados» ( $r=-.55$ ) e à «experiência e formação» do decisor ( $r=-.78$ );

o índice do individualismo positivamente associado à «experiência e formação» ( $r=.75$ ) e negativamente associado às «regras formais» ( $5=-48$ ); e finalmente o índice de masculinidade negativamente associado às «regras informais, não escritas» ( $r=-.49$ ). Não se verificou contudo qualquer associação significativa entre os estilos de decisão e o índice de «evitamento da incerteza», de Hofstede.

No que se refere ao índice «dinamismo confuciano» identificado pela Chinese Culture Connection (1987) apenas 9 países se sobrepõem, sendo prematuro tirar conclusões. Em todo o caso verificaram-se correlações significativas com a «consulta aos colegas do mesmo nível» ( $r=-.63$ ) e, também, ainda que marginalmente, com a «consulta ao superior hierárquico» ( $r=.53$ ) e às «regras formais» ( $r=.50$ ).

No prolongamento destes estudos procuramos em seguida proceder a um exame mais aprofundado dos resultados obtidos com a amostra portuguesa, comparando-os com os resultados do Brasil e de Macau, com vista a determinar quais as características diferenciais nos estilos de tomada de decisão e quais os possíveis factores culturais que com eles se acham associados.

Entre estas três áreas há com efeito factores de continuidade, e desde logo a língua, mas há também factores de descontinuidade. Os índices culturais brasileiros, designadamente os apurados por Hofstede são diferentes dos índices de Portugal e, quanto a Macau, pelas suas características pluri-étnicas e uma acentuada predominância chinesa, será igualmente de prever que apresente resultados que se afastam de forma significativa dos índices determinados em Portugal.

### 2.1. *Características da amostra*

Os questionários foram aplicados a um total de 308 sujeitos, indicando-se na Tabela 1 as suas principais características socio-demográficas.

Trata-se de amostras de conveniência, sem qualquer preocupação de representatividade aliás dificilmente praticável num estudo com estas características. Procurou-se incluir na amostra sujeitos oriundos de organizações tanto públicas como privadas e ocupando diferentes posições hierárquicas, mas excluindo as chefias de topo bem como as chefias directas. A preocupação em

obter o maior número possível de indicações como idade, características da organização, tinha por objectivo facilitar a comparação subsequente dos dados.

## 3. RESULTADOS

A fim de tornar possível as comparações entre diferentes culturas nacionais torna-se necessário recorrer a procedimentos estatísticos adequados que permitam neutralizar efeitos espúrios como, por exemplo, o enviesamento diferencial das respostas. Uma forma de resolver este problema, descrita por Leung (1989) e utilizada por Hofstede, consiste em utilizar a estandardização intra-sujeitos. Através deste procedimento a frequência reportada pelo sujeito para cada situação considerada é proporcional às respostas dadas para as outras situações.

Para além disto, e tendo em conta a variabilidade das amostras de conveniência, torna-se igualmente necessário ajustar as médias, o que pode ser feito através de análises de covariância, usando as variáveis demográficas como covariadas. Os resultados obtidos após efectuados estes procedimentos estatísticos acham-se contidos na Tabela 2.

Ao nível ecológico, e controlando os efeitos da idade e das características organizacionais, as três culturas situam-se relativamente próximas, salientando-se todavia Portugal e Macau, pelo maior recurso à «consulta ao superior» e às «regras informais» e o Brasil pelo maior recurso relativo à «consulta aos especialistas».

Em termos absolutos verifica-se contudo que os métodos de tomada de decisão mais invocados, nas três culturas examinadas – mas a mesma tendência foi igualmente observada nos restantes países estudados por Smith e colaboradores (1992), são, em primeiro lugar a «consulta ao superior» e em seguida as «regras formais» e as «regras informais». Donde poderá inferir-se estarmos em presença duma tendência universal, partilhada pelos gestores intermédios, de confiarem antes de mais em si próprios, e em seguida na hierarquia e nas regras, recorrendo com muito menos frequência aos subordinados, aos colegas e aos especialistas e quase nunca às crenças e valores aceites no seu próprio país.

Para efeitos duma leitura mais pormenorizada

TABELA 1  
*Características da amostra*

	Portugal	Brasil	Macau
N	188	84	36
Idade (Média)	44.5	39.7	32.8
Sexo Masculino	71.4%	68.7%	57.6%
Anos de Educação (Média)	13.0	6.9	16.6
Antiguidade Média (Anos)	18.3	13.3	3.6
Tamanho da Organização			
Menos de 100 trabalhadores	8.7%	33.3%	21.2%
100 a 1000 trabalhadores	42.9%	21.0%	66.7%
Mais de 1000 trabalhadores	48.4%	45.7%	12.1%
Tipo de Organização			
Pública	40.0%	57.1%	63.6%
Privada	14.6%	28.6%	18.2%
Outra	45.4%	14.3%	18.2%

TABELA 2  
*Métodos de decisão por cultura nacional*  
*Resultados estandardizados 100, controlado por 16 covariadas*

Métodos	Portugal	Brasil	Macau
Regras formais	24	32	01
Regras informais	22	00	15
Consulta			
Especialista	-31	-14	-67
Subordinados	-18	-17	-03
Colegas	-31	-28	03
Superior	44	17	51
Experiência própria	73	51	36
Crenças / Valores aceites	-83	-41	-35

procedemos em seguida a uma análise comparativa, para cada um dos métodos de decisão, nas diferentes situações. Para cada método foi efetuada uma análise multivariada com vista a determinar quais os efeitos da cultura nacional (inter-sujeitos), da situação (intra-sujeitos) e quais os efeitos de interação (cultura x situação).

Relativamente ao primeiro método – *regras e procedimentos formais* – utilizado com frequência elevada nas três áreas culturais, verifica-se um efeito da situação ( $F=23.25$ ;  $p=.000$ ) muito superior ao efeito cultura ( $F=7.08$ ;  $p=.001$ ). Por outras palavras, observam-se maiores variações de situação para situação, do que entre países. O uso das regras formais é mais acentuado em situações «técnicas», como sejam o preenchimento duma vaga ( $X=3.759$ ) ou a introdução dum novo equipamento ( $X=3.934$ ) e menos em situações conflituais inter-departamento ( $X=3.03$ ).

Em termos de culturas nacionais, o Brasil apresenta *scores* sistematicamente mais elevados, enquanto que em Portugal e Macau se verifica um efeito marginal de interação: em situações técnicas em Portugal recorre-se mais e em situações de conflitos internos recorre-se menos do que em Macau, às regras formais.

No que se refere ao segundo método – *regras informais* –, os *scores* variam substancialmente com as situações ( $F=18.62$ ;  $p=.000$ ) não sendo significativas as diferenças entre as três culturas. As regras informais são mais utilizadas em situações relacionais e menos em situações técnicas e verificam-se ainda efeitos de interação ( $F=4.27$ ;  $p=.000$ ) traduzidas numa maior acentuação dos seus *scores* portugueses.

Passando à *consulta aos subordinados* verifica-se igualmente um efeito significativo entre situações ( $F=34.20$ ) e diferenças marginais entre culturas ( $F=2.97$ ;  $p=.053$ ).

A consulta aos subordinados é mais frequente em situações técnicas – substituição de equipamento ( $X=2.852$ ) e introdução de novos métodos de trabalho ( $X=3.179$ ) – e menos em situação de conflito interno ( $X=2.774$ ) ou com outros departamentos ( $X=2.403$ ) e essas tendências são ainda mais acentuadas em Portugal ( $F=8.39$ ;  $p=.000$ ).

Na *consulta aos colegas do mesmo nível* o efeito de situação ( $F=21.48$ ;  $p=.000$ ) é igualmente superior ao efeito da cultura ( $F=14.60$ ;

$p=.000$ ). A consulta é mais frequente em situações técnicas, sobretudo em Portugal e Macau ( $F=2.75$ ;  $p=.000$ ). O efeito cultura traduz-se pelos *scores* relativamente mais elevados do Brasil. No que se refere à *consulta aos especialistas de outros departamentos*, o resultado mais saliente é o *score* consistentemente mais baixo de Portugal, relativamente ao Brasil e a Macau ( $F=16.53$ ;  $p=.000$ ). Mas também aqui o efeito de situação é o que explica maior percentagem de variância ( $F=22.69$ ;  $p=.000$ ). A consulta aos especialistas é mais frequente nas situações técnicas e menos nas situações relacionais.

Na consulta ao *superior hierárquico* não se observaram diferenças entre as culturas mas apenas entre situações ( $F=17.62$ ;  $p=.000$ ). Os *scores* médios são elevados, e mais ainda nas situações técnicas do que nas relacionais e observa-se também um efeito de interação – Macau consulta mais em situações de conflito e Portugal em situações técnicas ( $F=2.31$ ;  $p=.000$ ). No recurso à *experiência própria* observam-se igualmente *scores* elevados nas três culturas, embora em Macau significativamente mais baixos ( $F=5.06$ ;  $p=.000$ ). A experiência própria é ainda mais acentuada em situações relacionais e menos em situações técnicas ( $F=12.46$ ;  $p=.000$ ).

Finalmente no recurso às *crenças e valores aceites no país* observam-se *scores* globalmente baixos e um efeito significativo da cultura, apresentando Portugal *scores* muito mais baixos ( $F=37.91$ ;  $p=.000$ ) relativamente às outras duas culturas nacionais. Este é o único caso em que o efeito inter-países é mais forte que o efeito situação que em todo o caso existe ( $F=13.06$ ;  $p=.000$ ).

O recurso às crenças é ainda mais acentuado na situação de introdução de novos equipamentos – uma situação «técnica» – do que nas restantes situações. Finalmente interessa examinar o grau de associação de cada um destes métodos com a eficácia atribuída pelos sujeitos a curto como a longo prazo, adoptou-se um *score* médio de avaliação da eficácia e procedeu-se a uma análise de regressão múltipla, tanto ao nível individual (pan-cultural) como para cada uma das culturas estudadas. Os resultados obtidos acham-se resumidos na Tabela 3.

Tal como pode verificar-se observa-se um efeito pan-cultural nítido: tanto ao nível agre-

TABELA 3  
Efeitos dos métodos na eficácia das decisões

	% variância (R <sup>2</sup> )	Total
Nível pan-cultural		
Experiência própria	.11	
Regras formais	.03	
Consulta aos inferiores	.03	.17
Brasil		
Experiência própria	.09	
Regras formais	.07	.16
Portugal		
Experiência própria	.06	.06
Macau		
Experiência própria	.25	
Consulta aos inferiores	.19	
Consulta aos colegas do mesmo nível	.06	.50

gado, como para cada cultura, é em primeiro lugar a experiência própria do sujeito que se acha prioritariamente associada, em termos de variância explicada, à eficácia da decisão.

Examinando em seguida os padrões específicos de cada cultura, observa-se que no Brasil as regras formais contribuem com mais de 7% e que em Portugal é apenas a experiência própria que é associada à eficácia da decisão. O resultado todavia mais surpreendente é o que se observa em Macau, onde o modelo explica 50% da variância, um resultado pouco habitual neste tipo de estudo. Para além disso há a registar a emergência dos processos de consulta tanto aos superiores como aos colegas do mesmo nível, ambos contribuindo com acréscimos substanciais de variância explicada associada à eficácia das decisões. Tal resultado pode ser interpretado como um processo de decisão mais participativo, fortemente apoiado na rede relacional do sujeito decisor.

#### 4. DISCUSSÃO

Tomados no seu conjunto, os resultados obtidos sugerem algumas tendências sistemáticas,

tais como a situação ter em regra um efeito muito superior ao efeito inter-cultural, o que aliás confirma estudos anteriores sobre o mesmo tema (Vroom & Yetton, 1973; Wright, 1985). Em termos globais observa-se uma distinção entre situações «técnicas» tais como o «preenchimento de vagas» a «introdução» e «avaliação» de «novos métodos de trabalho», nos quais o recurso às regras e à consulta se tornam mais frequentes e as situações de carácter relacional, envolvendo conflito intra ou inter-departamentais, ou avaliações dos subordinados, tanto positivas como negativas, e para as quais os decisores parecem acentuar mais a experiência própria e as regras informais. A proximidade cultural dos três países examinados pode, por outro lado, explicar a assimetria entre as diferenças inter-situação e diferenças entre culturas nacionais. Em termos dos indicadores de Hofstede tanto o Brasil como Portugal são países com distâncias de poder elevadas – o Brasil com um *score* de 69 ocupa o 14.º lugar entre 53 países e Portugal com um *score* de 63 ocupa o 24.º/25.º lugar. Quanto a Macau, embora não se disponha de dados, podemos presumir, a título de hipótese, que se situe próximo de Hong-Kong, igualmente com um índice do individualismo/colectivismo, as



três áreas estão relativamente próximas, todas elas mais colectivistas do que individualistas. Hong-Kong com um score de 25 está na 33.<sup>a</sup>/35.<sup>a</sup> posição e o Brasil com um score de 38, está na 26.<sup>a</sup>/27.<sup>a</sup> posição.

Maiores diferenças encontram-se nos índices da incerteza (Portugal = 104; Brasil = 76; Hong-Kong = 29) e da masculinidade (Hong-Kong = 57; Brasil = 49; Portugal = 31). E, finalmente, no índice de «confucionismo dinâmico», Hong-Kong tem o score mais elevado (96) logo a seguir à China (118) mas o Brasil com um score de 65, situa-se na 6.<sup>a</sup> posição logo a seguir aos «dragões» asiáticos. Não se dispõe de dados portugueses neste índice.

À luz dos indicadores de Hofstede, as diferenças que encontramos para as três áreas culturais examinadas não são de forma alguma óbvias. Mas há que sublinhar que uma comparação envolvendo apenas três áreas culturais não permite que se proceda a análises ecológicas aprofundadas, pelo que qualquer interpretação comparativa apenas poderá ser conjectural. Há todavia algumas especificidades que os dados obtidos sugerem. Em termos comparativos enquanto que a amostra portuguesa privilegia a experiência própria e as regras informais e rejeita as crenças e valores aceites no próprio país, a amostra brasileira dá por seu turno mais relevo às regras formais e à consulta aos especialistas, recorrendo pouco à consulta ao superior e a amostra de Macau dá relevo aos processos consultivos – colegas, superior, subordinados – e recorre com frequência relativamente baixa às regras formais. Tais especificidades sugerem que o processo de tomada de decisão nas organizações portuguesas seria sobretudo autocrático, em contraste com Macau em que o processo seria de natureza mais consultiva, situando-se o Brasil numa posição intermédia, que poderíamos classificar de processo burocrático – apoiado nas regras e nos especialistas. Note-se que estas especificidades não derivam das características diferenciais de cada uma das amostras uma vez que se procedeu ao controlo das variáveis demográficas e organizacionais, por forma a isolar os estilos decisórios dos respondentes, independentemente das circunstâncias em que eles se exercem. Sendo assim, e a dar crédito aos resultados obtidos, não deixa de ser curioso observar a persistência do estilo autocrático em Portugal, aparentemente

pouco compatível com o processo de modernização e europeização em curso, em contraste com o que parece verificar-se num meio como Macau, possivelmente mais dinâmico e com maior abertura aos modernos processos de gestão e de tomada de decisão. Por muito sugestivos que estes resultados se afigurem há todavia que insistir na necessidade de multiplicar as interfaces de observação e de comparação, por forma a possibilitar um diagnóstico mais adequado sobre os estilos de gestão e suas relações com os factores culturais.

## REFERÊNCIAS

- Chinese Culture Connection (1987). Chinese Values and the Search for Culture-Free Dimension of Culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18(2): 143-164.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw Hill.
- Leung, K. (1989). Cross-Cultural Differences: Individual-level and cultural-level analysis. *International Journal of Psychology*, 24: 703-719.
- Lewin, K., Lippit, R. & White, R.K. (1939). Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10: 271-301.
- Smith, P et al. (1992). *Organizational Event Management in 14 countries: A Comparison with Hofstede's Dimensions*. International Association for Cross-Cultural Psychology, Liège, July 1992.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W.H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36: 95-101.
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: Pittsburgh University Press.
- Vroom, V.H. & Jago, A.G. (1988). *The New Leadership Managing Participation in Organizations*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- Wright, G.N. (1985). Organizational, Group and Individual Decision-making in Cross-Cultural Perspective. In *Behavioral decision-making* (G.N. Wright, Ed.), New York: Plenum.

## RESUMO

O presente estudo reporta os resultados obtidos a partir dum questionário sobre processos de tomada de decisão em diferentes situações organizacionais

típicas, passado a 308 gestores intermédios de empresas em Portugal, Macau e Brasil. Os resultados sugerem existirem proximidades mas também diferenças entre as três áreas, verificando-se uma maior tendência para o estilo autocrático na amostra portuguesa, sobretudo quando comparada com a amostra macaense. Os resultados são examinados à luz dos indicadores de Hofstede.

#### ABSTRACT

The present study presents the results obtained

from a decision-making questionnaire under various organizational situations, that was answered by 308 middle-managers in Portugal, Macanese and Brazilian enterprises. The findings suggest that there are similarities as well as significant differences between the three cultures, the most salient of them being the greater preference for the autocratic style in the Portuguese sample, as compared with the Macanese sample. Results are discussed using the Hofstede cross-cultural framework and constructs.