



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Desempenho Empresarial: Será que a nacionalidade e a cultura influenciam o desempenho?***

***Ana Cristina Mendes Caeiro***

Orientação: Professora Doutora Cesaltina Maria Pacheco Pires

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização: *Finanças*

Dissertação

Évora, 2015

*Esta dissertação inclui as críticas e as sugestões feitas pelo júri*



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Desempenho Empresarial: Será que a nacionalidade e a cultura influenciam o desempenho?***

***Ana Cristina Mendes Caeiro***

Orientação: Professora Doutora Cesaltina Maria Pacheco Pires

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização: *Finanças*

Dissertação

Évora, 2015

*Esta dissertação inclui as críticas e as sugestões feitas pelo júri*

"Tem duas formas, ou modos, o que chamamos cultura. Não é a cultura senão o aperfeiçoamento subjectivo da vida. Esse aperfeiçoamento é directo ou indirecto; ao primeiro se chama arte, ciência ao segundo. Pela arte nos aperfeiçoamos a nós; pela ciência aperfeiçoamos em nós o nosso conceito, ou ilusão, do mundo."

Fonte: Ideias Estéticas - da Arte

Autor: Pessoa, Fernando

## Resumo

O objetivo principal deste estudo é testar se a nacionalidade e a cultura influenciam o desempenho empresarial. Para além disso, o estudo identifica as principais dimensões das características dos gestores inquiridos e os fatores que influenciam o desempenho empresarial.

Os resultados revelam que não existem diferenças significativas no desempenho empresarial entre empresários portugueses e estrangeiros a operar no distrito de Évora, apesar de haver algumas diferenças ao nível das características destes dois grupos de empresários. Este resultado é parcialmente confirmado através da análise de regressão, verificando-se que a nacionalidade apenas influencia a probabilidade do nível de satisfação dos fornecedores ser elevado.

Já em relação às dimensões culturais de Hofstede verifica-se através da análise da regressão, que o Índice de Distância Hierárquica influencia negativamente o crescimento das vendas mas positivamente, na perceção dos empresários, o nível de satisfação dos empregados.

**Palavras-chave:** Desempenho Empresarial, Nacionalidade, Hofstede

## **Abstract**

### **Business Performance: Does the nationality and culture influence the performance?**

The main objective of this study is to test whether the nationality and culture influence business performance. In addition, the study identifies the main dimensions of the characteristics of the interviewed managers and the factors that influence business performance.

The results reveal that there are no significant differences in business performance between Portuguese and foreign businessmen operating in the Évora district, although there are some differences in the characteristics of these two groups of entrepreneurs. This result is partially confirmed by regression analysis, which shows that the nationality only influences the likelihood of suppliers satisfaction level is high.

In relation to the cultural dimensions Hofstede the regression analysis shows that the Index of Hierarchical Distance influences negatively sales growth but positively, in the perception of entrepreneurs, the level of employee satisfaction.

**Keyword:** Business Performance, Nationality, Hofstede

## **Agradecimentos**

É indispensável o agradecimento às pessoas que contribuíram e colaboraram para tornar possível a elaboração deste trabalho.

Queria agradecer à Professora Doutora Cesaltina Pires, o facto de ter aceitado ser orientadora deste trabalho e todo o apoio prestado ao longo do mesmo.

No local de trabalho, foram várias as pessoas que colaboraram neste estudo, Marta Reganha, Luísa Carvalho, Patrícia Roberto, Marília Nunes, Rui Figueiredo, agradeço a todos a ajuda e disponibilidade demonstradas.

Agradeço também ao João Pedro Borralho pela colaboração na aplicação dos questionários.

A família foi também muito importante pelo apoio e pela motivação transmitida ao longo deste trabalho, o meu agradecimento aos pais, avó e irmão.

O namorado não só colaborou na aplicação dos questionários, como me incentivou e motivou para concluir o estudo.

Obrigado a todos os empresários que participaram no estudo e que contribuíram para que este trabalho fosse concretizável.

# ÍNDICE

Índice de Anexos .....	8
Índice de Figuras .....	9
Índice de Quadros .....	10
Listagem de Abreviaturas ou Siglas.....	11
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha .....	13
1.2. Formulação do Problema, dos Objetivos e das Hipóteses.....	14
1.3. Metodologia .....	15
1.4. Estrutura do Trabalho .....	16
<b>2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
2.1 Fatores de Desempenho Empresarial .....	18
2.2 Características dos gestores.....	20
2.2.1 Características dos gestores portugueses.....	21
2.3 Definições de Cultura .....	22
2.4 Dimensões de Hofstede .....	23
2.5 Análise das dimensões de Hofstede: O Caso Português .....	25
<b>3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>29</b>
3.1 Objetivos do Estudo .....	29

3.2	Amostra .....	29
3.3	Variáveis e obtenção dos dados.....	31
3.4	Método da análise dos dados .....	33
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	34
4.1	Análise descritiva da amostra .....	34
4.2	Análise comparativa dos empresários portugueses e estrangeiros .....	36
4.2.1	Idade, Educação, Área de Estudo e Setor de Atividade .....	36
4.2.2	Características do empresário(a), influência do contexto cultural em que está inserido(a) .....	39
4.2.3	Comparação das Dimensões Culturais de Hofstede .....	45
4.2.4	Comparação do Desempenho Empresarial.....	47
4.3	Análise Fatorial e Análise de Fiabilidade .....	48
4.3.1	Análise Fatorial.....	48
4.3.2	Análise de Fiabilidade.....	52
4.4	Análise do desempenho em função das dimensões culturais .....	55
4.5	Regressões.....	60
4.	CONCLUSÕES.....	66
	BIBLIOGRAFIA.....	69
	ANEXOS .....	I



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Questionário, Parte I e Parte II .....	II
Anexo 2 - Questionário, Parte III e IV.....	III
Anexo 3 - Cálculo das dimensões de Hofstede, Empresários Portugueses .....	V
Anexo 4- Cálculo das Dimensões de Hofstede, Empresários Estrangeiros.....	VII
Anexo 5 - Cálculo das Componentes Principais das Características dos Gestores .....	VIII

•

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Objetivos do estudo .....	15
Figura 2 – Componentes principais das características dos gestores.....	51
Gráfico 1 - Idade dos Empresários .....	34
Gráfico 2 - Habilitações Literárias dos Empresários.....	35
Gráfico 3 - Área de Estudo Académica.....	35
Gráfico 4 - Ramo de Atividade .....	36
Gráfico 5 - Habilitações Literárias - Empresários Portugueses .....	37
Gráfico 6 - Habilitações Literárias - Empresários Estrangeiros .....	37
Gráfico 7 - Área de Estudo Académica – Português e Estrangeiro .....	38
Gráfico 8 - Nacionalidade em função do ramo de atividade .....	38

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1- Traços dos gestores .....	20
Quadro 2 - Definições de cultura .....	22
Quadro 3 - Valores das cinco dimensões culturais portuguesas .....	25
Quadro 4 – Valores das cinco dimensões para 76 Países e Regiões.....	27
Quadro 5 - N.º de respostas obtidas por município (empresários portugueses) .....	30
Quadro 6 - N.º de respostas obtidas por município (empresários estrangeiros) .....	30
Quadro 7 - Variáveis, tipo e proveniência dos dados .....	31
Quadro 8 - Escalas das questões.....	32
Quadro 9 - Características do empresário(a).....	40
Quadro 10 - Fatores com importância para o empresário(a).....	42
Quadro 11 - Ambiente de Trabalho .....	43
Quadro 12 - Vida Pessoal .....	44
Quadro 13 - Dimensões Culturais (Portugal vs Estrangeiro).....	46
Quadro 14-Teste Mann-Whitney (Nacionalidade) .....	47
Quadro 15 – Comunalidades Inicial .....	49
Quadro 16 – Comunalidades Final.....	50
Quadro 17 - Total da Variância Explicada .....	50
Quadro 18 - Rotação das Componentes .....	51
Quadro 19 - Estatísticas de Fiabilidade (Características dos gestores).....	52
Quadro 20 - Estatísticas dos Itens (Características dos gestores) .....	52
Quadro 21 - Estatísticas de fiabilidade (Desempenho não financeiro) .....	53
Quadro 22 - Estatísticas dos Itens (Desempenho não financeiro).....	53
Quadro 23 - Estatísticas de fiabilidade (Hofstede) .....	53
Quadro 24 - Estatísticas dos Itens (Hofstede).....	54
Quadro 25 - Teste Mann-Whitney (Índice de Controlo da Incerteza) .....	55
Quadro 26 - Teste Mann-Whitney (Índice de Distância Hierárquica).....	56
Quadro 27 - Teste Mann-Whitney (Índice de Individualismo e Coletivismo).....	57
Quadro 28 - Teste de Mann-Whitney (Índice de Masculinidade e Feminilidade).....	58
Quadro 29 - Teste de Mann-Whitney (Orientação a Longo Prazo) .....	59
Quadro 30 – Modelo Geral - Nacionalidade .....	63
Quadro 31 - Modelo Geral – Cultura .....	64
Quadro 32- Modelo Reduzido.....	65

## **LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

ICI – Índice de Controlo da Incerteza

IDH – Índice de Distância Hierárquica

IIC – Índice do grau de Individualismo versus Coletivismo

IMF – Índice do grau de Masculinidade versus Feminilidade

OLP – Orientação a Longo Prazo

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

## 1. INTRODUÇÃO

Num mundo marcado pela globalização das economias, onde as tecnologias e a ação económica são cada vez mais iguais, as culturas e as pessoas permanecem diferentes, de país para país, de organização para organização. (Hofstede, 1991)

A cultura, conceito com várias aceções, pressupõe diversas definições por parte dos autores. Amaro (1998) cita C. Camilleri que refere: “a cultura é a configuração mais ou menos fortemente ligada pela lógica, saída dum modelo, de significados adquiridos os mais persistentes e partilhados pelos membros dum grupo”. Reforça ainda que “a cultura poderia assimilar-se a uma força estática que, por definição, não resistiria à mudança”. Sugerindo, com esta afirmação, que certas culturas não se *abrem*, sistematicamente, às mudanças, à comunicação, e aos contactos com outras culturas (Amaro, 1998).

Para Hofstede (1991) a cultura nacional incorpora um conjunto de características coletivas dos cidadãos de diferentes países. No seu livro “Culturas e Organizações” foram selecionadas quatro dimensões que permitiram avaliar as diferenças culturais de 50 países. A primeira dimensão cultural é designada por Distância Hierárquica, e mede o grau de aceitação das desigualdades, por parte dos menos poderosos, nas instituições e organizações de um país. A segunda dimensão denomina-se Grau de Individualismo (ou de coletivismo), no individualismo predomina o interesse individual sobre o do grupo, nestas sociedades os laços estão desvanecidos, o que leva a uma maior preocupação individual; em oposição no coletivismo está presente o interesse do grupo sobre os interesses individuais, nestas sociedades existe um sentimento de proteção desde o nascimento, sendo as pessoas desde logo inseridas em grupos coesos. A terceira dimensão corresponde ao Grau de Masculinidade (ou de feminilidade), e tem que ver com o papel do homem na sociedade, nas sociedades em que este é fortemente diferenciador, tem um comportamento mais agressivo, competitivo. Pelo contrário, a dimensão feminina refere-se às sociedades em que o papel do homem e da mulher estão sobrepostos, não existindo comportamentos diferenciados. Temos ainda, o Controlo da Incerteza, que segundo Hofstede (1991) mede o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertas. E, por fim, foi identificada por Michael Bond uma quinta dimensão, a Orientação a Longo Prazo, que se opõe a uma orientação a curto prazo.

Rego (2004) cita Hofstede numa entrevista concedida pelo autor à Executive Digest quando indagado sobre o que considera como diferenciador da cultura portuguesa: “Portugal é um país tipicamente latino, pertencendo, por isso, ao grupo mais feminino. No entanto, reconheci imediatamente que os portugueses diferem dos outros países latinos e, ao contrário dos espanhóis, não matam os seus touros. Os portugueses tendem a ser mais simpáticos para as pessoas e são bons negociadores, tentando sempre encontrar uma via pacífica. Por isso, resolvem muitos problemas negociando, e não guerreando.”

Para além do aspeto cultural considerado nesta pesquisa, também a nacionalidade e os traços dos gestores são levados em conta na análise do desempenho empresarial. De acordo com Kirkpatrick e Locke (1991), um líder precisa de ter autoconfiança, pois uma pessoa cheia de dúvidas nunca seria capaz de agir quando é necessário nem conseguiria o respeito dos outros.

O método de pesquisa levado a cabo nesta dissertação foi de natureza quantitativa, sendo que a técnica utilizada para recolha e tratamento da informação foi o inquérito por questionário. A estrutura do questionário obedece à seguinte repartição, Parte I: dados do empresário/a; Parte II: dados da empresa; Parte III: características do empresário/a e Parte IV: influência do contexto cultural em que está inserido.

O questionário foi aplicado através de três formas diferentes: pessoalmente, telefonicamente e por correio eletrónico, obtiveram-se 124 respostas válidas (94 questionários respeitam a inquéritos realizados a empresários portugueses e 30 questionários referem-se a inquéritos realizados a empresários estrangeiros).

Os dados obtidos foram tratados através do sistema SPSS, versão 22 e da ferramenta Excel.

### **1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha**

O tema em estudo, “Desempenho Empresarial: Será que a nacionalidade e a cultura influenciam o desempenho?”, surgiu a partir da leitura de um artigo intitulado “Start-up Capital and Chinese Entrepreneurs: The Role of Family” da revista “Entrepreneurship Theory and Practice”. Este artigo não só abordava o papel da família chinesa nos negócios como

também procurava compreender a origem do capital que era investido nos negócios destas famílias.

Esta ligação da variável cultural com os negócios despoletou o estudo em questão, dado que se pretende estudar de que forma é que a cultura e a nacionalidade influenciam o desempenho empresarial<sup>1</sup>.

Em termos académicos é de relevante interesse na medida em que aborda a temática cultural, variável pouco utilizada nos estudos financeiros, visto que os autores atribuem maior importância a outras variáveis em detrimento desta.

Na época atual presenciamos que o mundo se encontra em constante interação, e a interculturalidade constitui um novo paradigma. Por este conjunto de razões, este estudo pode contribuir para a perceção das diferenças culturais no âmbito do desempenho empresarial.

## **1.2. Formulação do Problema, dos Objetivos e das Hipóteses**

Tal como é sugerido no título desta dissertação, pretende-se analisar se a nacionalidade e a cultura influenciam o desempenho empresarial. Deste modo, definiram os seguintes objetivos gerais:

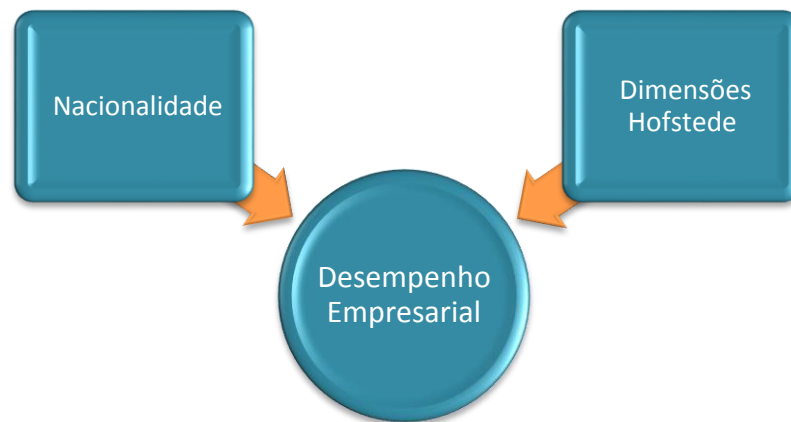
- Verificar se a nacionalidade do empresário tem influência no desempenho;
- Verificar se as dimensões do modelo de Hofstede têm influência no desempenho empresarial.

Na figura 1 podem ver-se os objetivos gerais deste estudo.

---

<sup>1</sup> Inicialmente pretendia-se apenas estudar as diferenças entre os empresários portugueses e chineses a operar no Distrito de Évora, mas como havia poucos chineses a cooperar no estudo, optou-se por fazer a comparação com os estrangeiros em geral.

Figura 1- Objetivos do estudo



Fonte: Elaboração própria

No seguimento da definição dos objetivos gerais acima elencados, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as principais componentes das características dos gestores neste estudo.
- Testar se há diferenças significativas nas características dos empresários portugueses relativamente aos empresários estrangeiros a operar no distrito de Évora.
- Testar se existem diferenças no desempenho empresarial entre empresários portugueses e estrangeiros.
- Testar se há diferenças no desempenho empresarial entre empresários com valores acima da média e empresários com valores abaixo da média nas dimensões culturais do modelo de Hofstede.
- Testar se a nacionalidade influencia o desempenho empresarial.
- Testar se a cultura influencia o desempenho empresarial.
- Identificar quais os fatores que influenciam o desempenho empresarial.

### **1.3. Metodologia**

O presente estudo encontra-se dividido em três fases principais, que permitiram chegar às conclusões finais.



Na primeira fase procedeu-se à recolha de artigos e revisão da bibliografia relacionada com o tema em análise, verificou-se que não existia muita informação sobre o tema, contudo foi realizado um filtro com os autores que abordavam mais esta temática, sobretudo no que respeita ao desempenho empresarial.

A segunda fase consistiu na elaboração do questionário e na recolha dos dados. A formulação do questionário obedeceu à divisão do mesmo em quatro partes, a primeira parte diz respeito aos dados do empresário, a segunda parte refere-se aos dados da empresa, a terceira parte relaciona-se com as características do empresário/a e foi realizada tendo por base os traços mais relevantes para a eficácia dos gestores proposta por Cunha et. al 2007, a quarta parte refere-se à influência do contexto cultural em que está inserido, e foi construída tendo como alicerce o questionário aplicado pelo Hofstede à IBM nos anos 70, adaptado ao estudo.

A terceira fase sustentou-se na análise estatística dos dados obtidos (incluindo análise descritiva de dados, testes de igualdade de médias, análise fatorial exploratória e confirmatória, regressão linear múltipla e regressão Logit) e permitiu testar as hipóteses formuladas e dar resposta aos objetivos específicos. Para esse efeito foi utilizado o software SPSS, versão 22 e a ferramenta Excel.

#### **1.4. Estrutura do Trabalho**

Esta dissertação de mestrado é composta por cinco capítulos. Do primeiro capítulo consta a Introdução, que é subdividida em quatro subcapítulos, no subponto 1.1 apresenta-se o enquadramento do tema e a justificação da escolha do mesmo. O subponto 1.2 refere-se à formulação do problema, dos objetivos e das hipóteses, o subponto 1.3 aborda a metodologia utilizada no estudo, e neste último subponto 1.4 é resumida toda a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo comporta o enquadramento teórico, onde é descrita toda a abordagem ao tema, inicia-se com o subponto 2.1 onde são apresentados os fatores de desempenho empresarial consultados na revisão bibliográfica. Já o subponto 2.2 faz referência às características dos gestores, este subponto subdivide-se no subponto 2.2.1 e deste consta as características dos gestores portugueses elaboradas com base no estudo preconizado *Ad*

*Capita International Search* (Portugal) e pela *Cranfiel University School of Management* (Reino Unido). No subponto 2.3 são apresentados vários conceitos de cultura impulsionados por diferentes autores desta área.

O subponto 2.5 relata as dimensões de Hofstede e o subponto 2.6 é dedicado à análise das dimensões de Hofstede para Portugal.

O terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada no projeto de investigação. No capítulo quatro são apresentados e discutidos os resultados. No capítulo cinco são dadas a conhecer as conclusões.

## **2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **2.1 Fatores de Desempenho Empresarial**

Na literatura existente, a forma de medir o desempenho empresarial é pouco consensual, devido à multidimensionalidade deste conceito. Para Glick, Washburn e Miller (2012) o desempenho é claramente um constructo multidimensional, embora boa parte dos estudos empíricos acabe por tratá-lo como se fosse unidimensional.

Cheung, Wong e Lam (2012), fizeram um paralelo entre a cultura organizacional e os fatores de desempenho nas organizações de construção, utilizando para essa avaliação o instrumento de controlo de gestão, Balanced Scorecard (BSC).

Cheng, Rhodes e Lok (2010), utilizaram o Balanced Scorecard para capturar a eficácia das medidas de desempenho organizacional tanto a nível financeiro como a nível não financeiro. O Balanced Scorecard, sistema e conceito criado por Robert Kaplan e David Norton nos anos 90, tinha como principal intuito evidenciar o papel da gestão na estratégia da empresa/organização, através da integração dos indicadores financeiros não financeiros.

Contudo, e apesar do BSC ser uma solução apelativa em termos de instrumentos de controlo de gestão, decidiu-se não se aplicar a este caso concreto, pois este estudo destina-se a empresas familiares e/ou de pequena dimensão, e a complexidade deste instrumento não é adequado a este caso específico.

McNamara, Parry, Lee e Catsouphes (2012) destacam três facetas do desempenho organizacional, o nível de produtividade, a taxa de inovação e a taxa de rotatividade.

Che-Ha, Mavondo, Mohd-Said (2012), constataram que o desempenho dos negócios está relacionado com a eficácia do marketing e o desempenho financeiro. Estes autores referem ainda que a eficácia do marketing consiste na capacidade da empresa para atingir os objetivos de marketing, tais como, melhoria da quota de mercado, melhoria das margens brutas e melhoria das vendas em relação ao ano anterior. As medidas de desempenho financeiro consideradas neste estudo consubstanciam-se em atingir os objetivos relacionados com o

lucro da empresa, tais como o retorno sobre o investimento, e outros objetivos estratégicos definidos pela empresa.

Dado o carácter multidimensional desta matéria e de entre os artigos revistos, não é possível aferir quais são os principais fatores de desempenho empresarial. Como não existe um conjunto de medidas consensuais, cada autor identifica as medidas que melhor se adequam ao tema em estudo.

Da análise efetuada, verificou-se que muitos autores selecionaram o BSC como medida de desempenho empresarial, por ser um instrumento que permite um equilíbrio entre os indicadores financeiros e não financeiros. Lawson, Stratton e Hatch (2003) apontam este aspeto como benéfico na implementação do BSC.

No entanto, em Portugal deve existir alguma cautela na utilização deste instrumento, pois este foi desenvolvido num contexto tipicamente americano. Otley (1999) refere que o BSC continua, predominantemente, direcionado ao acionista e acredita que isso ocorre em função do ambiente cultural norte-americano.

O tecido empresarial português é constituído maioritariamente por PME, muitas de reduzida dimensão e segundo Russo (2003) nessa perspetiva, o grau de formalismo e complexidade inerente à implementação desta ferramenta pode não ser compatível com a gestão fortemente informal e simplificada das empresas mais pequenas, numa perspetiva de custo benefício.

As medidas de desempenho empresarial selecionadas foram, do nosso ponto de vista, as que iam de encontro ao tema em estudo, tendo sido divididas em desempenho financeiro e não financeiro. No que respeita ao desempenho financeiro, optou-se pelas seguintes variáveis: o lucro médio relativo ao período entre 2008 e 2012, e a taxa de crescimento das vendas que incidiu sobre o mesmo período temporal. O desempenho não financeiro contempla as seguintes variáveis: a perceção dos empresários em relação à satisfação dos clientes, dos empregados e dos fornecedores.

As medidas de carácter financeiro permitem averiguar potenciais diferenças no que respeita à perspetiva financeira do negócio quer das empresas portuguesas quer das estrangeiras, no caso de existirem.

Um dos objetivos do estudo consiste em verificar que variáveis presentes neste estudo influenciam o desempenho empresarial, financeiro e não financeiro.

## 2.2 Características dos gestores

A terceira parte do questionário foi elaborada tendo por base a classificação atribuída aos traços mais relevantes para a eficácia dos gestores referida no quadro n.º1 (Cunha et. al 2007).

Quadro 1- Traços dos gestores

Traços	Permitem que:
<b>Energia e tolerância (inclui robustez física, resiliência emocional, tenacidade)</b>	Trabalhem longas horas de trabalho, lidem com ritmos de trabalho febris, respondam calmamente a situações interpessoais tensas/delicadas, lidem com stakeholders hostis, tomem decisões importantes mesmo desapossados de informação adequada, lidem com a ambiguidade.
<b>Autoconfiança</b>	Influenciem os outros e obtenham o seu empenhamento, enfrentem tarefas difíceis, atuem decisivamente em momentos críticos, estabeleçam objetivos desafiantes para si próprios, para os outros e para a organização, transmitam confiança aos outros, sejam mais persistentes perante os obstáculos, não se demitam das suas responsabilidades em momentos difíceis.
<b>Locus de controlo interno</b>	Sejam mais orientados para o futuro, acreditem que podem mudar o destino da organização, assumam responsabilidades pelas suas ações e pelo desempenho da organização, tomem iniciativa, sejam proactivos, aprendam com os erros (em vez de os atribuírem ao azar).
<b>Maturidade emocional</b>	Tenham consciência das suas forças e das suas fraquezas, não se sintam pessoalmente rejeitados apenas porque alguém manifesta uma discordância, não se rodeiem apenas de colaboradores acríticos, evitem “fechar os olhos” aos fracassos e fantasiar sucessos, sejam mais orientados para a auto melhoria, mais autocontrolados e menos defensivos, menos autocentrados, menos impulsivos, mais cooperativos.
<b>Honestidade/integridade</b>	Sejam credíveis, atuem de acordo com os valores que advogam, assumam responsabilidades pelas suas próprias ações e decisões, lidem com os outros de modo franco e não manipulativo, cumpram compromissos, concitem a confiança, lealdade e empenhamento das outras pessoas, induzam os outros a negociar e cooperar, obtenham informações críticas/sensíveis.
<b>Motivação para o êxito</b>	Desejem alcançar padrões de excelência, procurem nesgas de oportunidade entre os problemas e os obstáculos, sejam persistentes, tenham vontade de assumir responsabilidade pela resolução de problemas, tomem iniciativa, prefiram soluções de risco intermédio (e não excessivamente conservadoras ou arriscadas).
<b>Motivação para o poder social</b>	Sejam assertivos, sintam vontade de usar o poder para organizar e dirigir as oportunidades do grupo, negociar acordos favoráveis, obter apoio para as decisões e os recursos necessários, impor a disciplina. Conduzam esse desejo de influenciar os outros, não para manipulá-los e alcançar engrandecimento pessoal (motivação para o poder pessoal), mas para desenvolver e fortalecer os colaboradores e alcançar os objetivos organizacionais.

### 2.1.1 Características dos gestores portugueses

Em 2002, foi publicado um estudo realizado em Portugal, que reflete, sobretudo, as perspetivas dos gestores estrangeiros expatriados em Portugal acerca dos gestores portugueses. Este estudo intitulava-se “Can Portuguese Management compete?”, e foi conduzido pela *Ad Capita International Search* (Portugal) e pela *Cranfield University School of Management* (Reino Unido).

Abaixo descrevem-se os elementos mais importantes resultantes deste estudo (Cunha et al 2007):

- Os gestores portugueses são muito autocráticos e muito parcimoniosos em delegação. Denotam fraca propensão cooperativa e não gostam de trabalhar em equipa.
- São muito formais, prendem-se a pormenores bizantinos e concedem excessiva importância a títulos académicos.
- Preferem não trabalhar de modo planeado, focalizam-se no curto prazo, são desorganizados e utilizadores ineficientes do tempo. Uma das consequências da desorganização e ausência de planeamento projeta-se sobre as reuniões: são mal conduzidas, mais longas que o necessário, e as decisões nelas tomadas não se traduzem em ações.
- Existe uma tendência para estar presente durante longas horas no local de trabalho, não necessariamente por ser necessário mas, antes, “para inglês ver”.
- Os gestores portugueses não são pontuais, tendem a ser pouco cuidadosos com os prazos e a “deixar tudo para o último minuto”.
- Não são estratégicos e não se focalizam nas necessidades dos clientes e dos acionistas.
- São menos criativos e originais do que a crença generalizada sugere (e que os 34 gestores portugueses perfilham). Ou seja, e ilustrando, a tendência dos gestores para o “desenrascanço” pode ser mais fruto da necessidade de resolverem problemas por si criados do que da real capacidade de improvisar para resolver problemas imprevistos.
- Existe uma cultura desresponsabilizante: os gestores tendem a atribuir os eventos e os problemas a causas externas alheias ao seu controlo, e não às suas próprias ações.

## 2.3 Definições de Cultura

Na literatura existente podemos encontrar múltiplas definições de cultura de autores que contribuíram para o estudo desta variável, revestida de um carácter dinâmico. O quadro n.º2 apresenta algumas definições.

Quadro 2 - Definições de cultura

Autores	Definição de Cultura
<b>Schein (1985, p. 9)</b>	“O padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e que, por isso, são ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.”
<b>Hofstede (1991, p. 19)</b>	“A programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categorias de pessoas de outros grupos ou categorias.”
<b>Cook e Yanow (1993, p.379)</b>	“O conjunto de valores, crenças e sentimentos que, juntamente com os artefactos da sua expressão e transmissão (tais como os mitos, símbolos, metáforas e rituais) são criados, herdados, partilhados e transmitidos no interior de um grupo de pessoas e que, em parte, distinguem esse grupo dos demais grupos.”
<b>Fan (2000, pp. 3-4)</b>	“A cultura pode ser descrita como o conjunto de valores, crenças comportamentos, hábitos e atitudes que distinguem uma sociedade. A cultura de uma sociedade proporciona aos seus membros soluções para problemas de adaptação externa e integração interna.”

Fonte: Cunha et. al (2007)

Hofstede (1991) define a cultura como a programação coletiva da mente que se manifesta principalmente em valores e normas, mas também mais superficialmente visível em rituais e símbolos. A chamada programação mental (também referida como “software da mente”) é estável ao longo do tempo e implica a mesma pessoa, mostrando um comportamento semelhante em situações semelhantes. Ao falar sobre cultura, Hofstede refere-se a cultura nacional.

Saraiva (2003) entende que, cultura em sentido mais restrito, diz respeito a todo o conjunto de atividades lúdicas ou utilitárias, intelectuais e afetivas que caracterizam especificamente um determinado povo.

## **2.4 Dimensões de Hofstede**

Hofstede efetuou, durante o período de 1968 a 1972, uma pesquisa sobre os empregados da IBM, com sede nos Estados Unidos, que trabalhavam em mais de 50 países de três regiões (África Ocidental, África Oriental e países Árabes), utilizando mais de 116 mil questionários. Essa pesquisa constitui um dos maiores contributos para os estudos transculturais. Foi através desta análise transcultural, que o pesquisador concluiu que a cultura nacional influenciava a forma de estar na empresa, e definiu quatro dimensões culturais, que serão analisadas abaixo. Posteriormente, Michael Bond, destacou uma quinta dimensão.

### **Distância Hierárquica**

A distância hierárquica mede o grau de aceitação das desigualdades, por parte dos menos poderosos, nas instituições e organizações de um país. Os índices de distância hierárquica informam-nos sobre as relações de dependência de determinado país.

Nos países, onde a distância hierárquica é baixa, a dependência dos subordinados relativamente às suas chefias é limitada: trata-se mais de uma interdependência entre chefe e subordinado, preferindo-se um estilo consultivo.

Nos países onde o índice é elevado, existe uma dependência considerável dos subordinados face às suas chefias. Aqueles reagem a este estado, quer preferindo essa dependência (na forma de um chefe aristocrático ou paternalista), ou rejeitando-a inteiramente, adotando uma atitude que em psicologia é conhecida por contra dependência: dependência hierárquica mas com conotação negativa (Hofstede, 1991).

### **Grau de Individualismo (ou de coletivismo)**

No individualismo predomina o interesse individual sobre o do grupo, nestas sociedades os laços estão desvanecidos, o que leva a uma maior preocupação individual; em oposição no coletivismo está presente o interesse do grupo sobre os interesses individuais, nestas sociedades existe um sentimento de proteção desde o nascimento, sendo as pessoas desde logo inseridas em grupos coesos.



Hofstede (1991) verificou que os países ricos têm um índice de individualismo elevado e que os países pobres têm um índice de individualismo baixo, o que reflete que a riqueza nacional de um país está estreitamente ligada com o grau de individualismo da sua cultura.

### **Grau de Masculinidade (ou de feminilidade)**

Esta dimensão tem que ver com o papel do homem na sociedade, nas sociedades em que este é fortemente diferenciador, tem um comportamento mais agressivo, competitivo. Pelo contrário, a dimensão feminina refere-se às sociedades em que o papel do homem e da mulher estão sobrepostos, não existindo comportamentos diferenciados.

Segundo Hofstede (1991) os comportamentos considerados como “masculinos” ou “femininos” são diferentes, não só nas sociedades tradicionais, mas também nas sociedades modernas. Isto torna-se evidente quando consideramos a distribuição dos homens e mulheres em certas profissões.

Contrariamente ao grau de individualismo, o índice de masculinidade não está ligado ao índice de desenvolvimento de um país. Existem países ricos e pobres masculinos, assim como países ricos e pobres femininos.

### **Controlo da Incerteza<sup>2</sup>**

Esta dimensão mede o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertas. De acordo com o autor, nos países de elevado controlo da incerteza, as pessoas tendem a ser mais inquietas, emotivas, agressivas e ativas. Nos países de baixo controlo da incerteza, as pessoas dão a impressão de serem calmas, descontraídas, controladas e indolentes. Mas estas impressões dependem de quem as percebe em particular, do grau de expressão das emoções ao qual a sua própria cultura os habituou (Hofstede, 1991).

---

<sup>2</sup> Esta dimensão não se encontra corretamente traduzida para o português no livro Hofstede (1991), pois para ficar coerente com as restantes deveria denominar-se índice de aversão à incerteza, isto porque os países que apresentam valores mais elevados neste índice são os mais avessos à incerteza.

## Orientação a Longo Prazo

A quinta dimensão, introduzida por Michael Bond, é também designada de “dinamismo confuciano” pelo facto de fazer referência aos ensinamentos de Confúcio. Esta dimensão opõe uma orientação a longo prazo na vida, face a uma orientação a curto prazo.

O pólo “orientação a longo prazo” é composto pelos seguintes valores: perseverança, respeito pelo estatuto social de cada um no âmbito das relações sociais, austeridade e sentido de vergonha. O pólo “orientação a curto prazo” é constituído pelos seguintes valores: solidez e estabilidade pessoais, dignidade: conservar a face, respeito pela tradição e reciprocidade de favores, oferendas e gentileza.

## 2.5 Análise das dimensões de Hofstede: O Caso Português

Neste capítulo são apresentadas as dimensões de Hofstede para Portugal de acordo com os valores atribuídos pelo investigador a cada dimensão. Estes valores foram, mais tarde, também trabalhados por Minkov, que em conjunto com Hofstede, realizou uma extensão destas dimensões a outros países/regiões conforme se encontra refletido no quadro n.º4.

O quadro abaixo apresenta as dimensões de Hofstede, e a pontuação que foi atribuída para o caso concreto de Portugal.

Quadro 3 - Valores das cinco dimensões culturais portuguesas

Dimensões Hofstede	Pontuação atribuída
<b>Distância Hierárquica</b>	63
<b>Grau de Individualismo (ou de coletivismo)</b>	27
<b>Grau de Masculinidade (ou de feminilidade)</b>	31
<b>Controlo da Incerteza</b>	104
<b>Orientação a Longo Prazo</b>	28

Fonte: Adaptado de Hofstede e Minkov (2010)

Podemos caracterizar a cultura portuguesa com base nas dimensões de Hofstede do seguinte modo: média distância hierárquica, equilíbrio entre o individualismo e o coletivismo, baixa masculinidade (ou elevada feminilidade), elevada aversão à incerteza e baixa orientação para o longo prazo.

De seguida, apresenta-se um breve comentário em relação ao caso português, para cada dimensão:

**Distância Hierárquica** – a pontuação atribuída (63 pontos) a este parâmetro reflete que existe uma boa aceitação da distância hierárquica, por parte dos menos poderosos. O que se traduz na necessidade de manter um afastamento (social) entre o chefe (líder) e os seus subordinados. Em Portugal, há uma grande tendência para a criação de hierarquias, mas será que contribuem para um melhor ambiente no trabalho e para um melhor desempenho dos subordinados?

**Grau de Individualismo (ou de coletivismo)** – de acordo com a pontuação atribuída (27 pontos) a esta dimensão, pode-se concluir que Portugal é um país coletivista. O que significa, de acordo com o autor, que o grupo de pertença constitui a fonte fundamental da identidade do indivíduo e a única proteção segura contra as dificuldades da vida. Foi também verificado pelo investigador que os países ricos têm um índice de individualismo elevado e que os países pobres têm um índice de individualismo baixo, o que reflete que a riqueza nacional de um país está estreitamente ligada com o grau de individualismo da sua cultura.

**Grau de masculinidade (ou de feminilidade)** – tal como na dimensão anterior, a pontuação atribuída foi baixa (31 pontos) o que significa que Portugal é um país tipicamente feminino, nestas culturas prefere-se resolver os conflitos mediante o compromisso e a negociação. Rego (2004) cita Hofstede “Os portugueses tendem a ser mais simpáticos para as pessoas e são bons negociadores, tentando sempre encontrar uma via pacífica. Por isso, resolvem muitos problemas negociando, e não guerreando”.

**Controlo da Incerteza** – neste parâmetro pode-se afirmar que Portugal é bastante avesso à incerteza (104 pontos), nestas culturas existe uma necessidade de formular numerosas leis e normas, mesmo que algumas delas sejam desprovidas de sentido. A busca da segurança e da estabilidade é um objetivo perseguido durante a vida nestas sociedades.

**Orientação a longo prazo** – a esta dimensão foram atribuídos 28 pontos, sendo que caracteriza Portugal como um país orientado para o curto prazo. Nestas sociedades há um respeito pela tradição, o *status* é de tal forma importante que deve ser mantido independentemente do custo, a capacidade de aforro é baixa e procura-se uma resposta imediata na obtenção dos resultados. Em Portugal, as hierarquias, o *status social*, as nomenclaturas, são sinónimos de poder e revestem-se de grande importância para a sociedade portuguesa.

Quadro 4 – Valores das cinco dimensões para 76 Países e Regiões

País/Região	Índice de Distância Hierárquica	Índice de Individualismo	Índice de Masculinidade	Índice de Controlo da Incerteza	Índice de Orientação a Longo Prazo
África do Sul (wte)	49	65	63	49	34
África E	64	27	41	52	-
África w	77	20	46	54	-
Alemanha	35	67	66	65	83
Argentina	49	46	56	86	20
Austrália	38	90	61	51	21
Áustria	11	55	79	70	60
Bangladesh	80	20	55	60	47
Bélgica Fr	67	72	60	93	82
Bélgica NI	61	78	43	97	
Brasil	69	38	49	76	44
Bulgária	70	30	40	85	69
Canadá Quebec	54	73	45	60	36
Canadá Total	39	80	52	48	
Chile	63	23	28	86	31
China	80	20	66	30	87
Colômbia	67	13	64	80	13
Coreia do Sul	60	18	39	85	100
Costa Rica	35	15	21	86	-
Croácia	73	33	40	80	58
Dinamarca	18	74	16	23	35
El Salvador	66	19	40	94	20
Equador	78	8	63	67	-
Eslováquia	104	52	110	51	77
Eslovénia	71	27	19	88	49
Espanha	57	51	42	86	48
Estados Unidos	40	91	62	46	26
Estónia	40	60	30	60	82
Filipinas	94	32	64	44	27
Finlândia	33	63	26	59	38
França	68	71	43	86	63
Grã-Bretanha	35	89	66	35	51
Grécia	60	35	57	112	45
Guatemala	95	6	37	101	-
Holanda	38	80	14	53	67
Hong Kong	68	25	57	29	61
Hungria	46	80	88	82	58
India	77	48	56	40	51

País/Região	Índice de Distância Hierárquica	Índice de Individualismo	Índice de Masculinidade	Índice de Controlo da Incerteza	Índice de Orientação a Longo Prazo
Indonésia	78	14	46	48	62
Irão	58	41	43	59	14
Irlanda	28	70	68	35	24
Israel	13	54	47	81	38
Itália	50	76	70	75	61
Jamaica	45	39	68	13	-
Japão	54	46	95	92	88
Letónia	44	70	9	63	69
Lituânia	42	60	19	65	82
Luxemburgo	40	60	50	70	64
Malásia	104	26	50	36	41
Malta	56	59	47	96	47
Marrocos	70	46	53	68	14
México	81	30	69	82	24
Noruega	31	69	8	50	35
Nova Zelândia	22	79	58	49	33
Países Árabes	80	38	53	68	-
Panamá	95	11	44	86	-
Paquistão	55	14	50	70	50
Peru	64	16	42	87	25
Polónia	68	60	64	93	38
Portugal	63	27	31	104	28
República Checa	57	58	57	74	70
Roménia	90	30	42	90	52
Rússia	93	39	36	95	81
Sérvia	86	25	43	92	52
Singapura	74	20	48	8	72
Suécia	31	71	5	29	53
Suíça Fr	70	64	58	70	74
Suíça Ge	26	69	72	56	
Suriname	85	47	37	92	-
Tailândia	64	20	34	64	32
Taiwan	58	17	45	69	93
Trinidad	47	16	58	55	13
Turquia	66	37	45	85	46
Uruguai	61	36	38	100	26
Venezuela	81	12	73	76	16
Vietname	70	20	40	30	57

Fonte: Adaptado de Hofstede e Minkov (2010)

### **3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

Neste capítulo é retratada toda a metodologia utilizada no âmbito deste projeto de investigação. Definem-se os objetivos do estudo, as hipóteses, apresenta-se a descrição da amostra, das variáveis e explica-se quais os métodos utilizados na análise dos dados.

#### **3.1 Objetivos do Estudo**

Abaixo discriminam-se os objetivos principais deste estudo:

- Verificar se a nacionalidade do empresário tem influência no desempenho;
- Verificar se as dimensões do modelo de Hofstede têm influência no desempenho empresarial.

Os objetivos específicos definidos no âmbito desta dissertação foram os seguintes:

- Identificar as principais componentes das características dos gestores neste estudo.
- Testar se há diferenças significativas nas características dos empresários portugueses relativamente aos empresários estrangeiros a operar no distrito de Évora.
- Testar se existem diferenças no desempenho empresarial entre empresários portugueses e estrangeiros.
- Testar se há diferenças no desempenho empresarial entre empresários com valores acima da média e empresários com valores abaixo da média nas dimensões culturais do modelo de Hofstede.
- Testar se a nacionalidade influencia o desempenho empresarial.
- Testar se a cultura influencia o desempenho empresarial.
- Identificar quais os fatores que influenciam o desempenho empresarial.

#### **3.2 Amostra**

A influência da nacionalidade e da cultura foi testada com empresários que operam no distrito de Évora. Num universo de 5944 empresas registadas na aplicação Amadeus para o distrito de Évora, responderam ao inquérito 94 empresas em que o empresário é português e 30 empresas em que o empresário é estrangeiro.

Os empresários foram selecionados aleatoriamente. O contacto com os mesmos foi realizado através de três formas diferentes: pessoalmente, telefonicamente e por correio eletrónico. Foram entrevistados 152 empresários de modo a conseguir-se obter a amostra exigida, isto porque alguns não responderam e outros recusaram-se a colaborar.

O quadro n.º4 reflete o número de respostas obtidas por município do distrito de Évora, selecionados aleatoriamente, para os empresários portugueses.

Quadro 5 - N.º de respostas obtidas por município (empresários portugueses)

Município	N.º de Respostas
Alandroal	1
Arraiolos	3
Borba	5
Estremoz	9
Évora	34
Montemor-o-Novo	12
Mora	4
Mourão	3
Portel	4
Redondo	3
Reguengos de Monsaraz	4
Vendas Novas	7
Viana do Alentejo	1
Vila Viçosa	4
<b>Total</b>	<b>94</b>

Fonte: Elaboração própria

As respostas respeitantes aos empresários estrangeiros, por município, estão refletidas na tabela abaixo.

Quadro 6 - N.º de respostas obtidas por município (empresários estrangeiros)

Município	N.º de Respostas
Borba	1
Évora	18
Redondo	5
Reguengos de Monsaraz	1
Vendas Novas	5
<b>Total</b>	<b>30</b>

Fonte: Elaboração própria

Os estrangeiros envolvidos nesta pesquisa têm várias nacionalidades: chinesa, inglesa, brasileira, holandesa, francesa, espanhola e alemã.

### 3.3 Variáveis e obtenção dos dados

A maior parte das variáveis deste estudo provém da aplicação do questionário que está dividido em quatro partes: a primeira parte diz respeito aos dados do empresário(a); a segunda parte refere-se aos dados da empresa; a terceira parte relaciona-se com as características do empresário(a) e foi realizada tendo por base os traços mais relevantes para a eficácia dos gestores proposta por Cunha et. al 2007; a quarta parte refere-se à influência do contexto cultural em que está inserido(a), e foi construída tendo como alicerce o questionário aplicado pelo Hofstede à IBM nos anos 70, adaptado ao estudo.

As questões relativas ao grupo 7, 8, 9, 10 e 11 presentes no quadro n.º6 tinham cinco opções de resposta conforme a escala de Likert, como se pode observar no quadro n.º 7.

As variáveis da segunda parte do questionário foram recolhidas da aplicação Amadeus.

Quadro 7 - Variáveis, tipo e proveniência dos dados

VARIÁVEIS	TIPO	PROVENIÊNCIA DADOS:
<b>DADOS DO EMPRESÁRIO (A)</b>		
1. SEXO	Nominal	Questionário
2. IDADE	Escala	Questionário
3. NACIONALIDADE	Nominal	Questionário
4. HABILITAÇÕES LITERÁRIAS/EDUCAÇÃO	Ordinal	Questionário
5. ÁREA DE ESTUDO ACADÉMICA	Nominal	Questionário
<b>DADOS DA EMPRESA</b>		
6. RAMO DE ATIVIDADE	Nominal	Questionário
6.1. Idade da Empresa	Escala	Amadeus
6.2. Número de Trabalhadores	Escala	Amadeus
6.3. Lucro Médio (2008 a 2012)	Escala	Amadeus
6.4. Taxa de Crescimento das Vendas (2008 a 2012) <sup>3</sup>	Escala	Amadeus
<b>7. GRAU DE SATISFAÇÃO</b>		
7.1. Clientes	Ordinal	Questionário
7.2. Empregados	Ordinal	Questionário
7.3. Fornecedores	Ordinal	Questionário
<b>8. CARACTERÍSTICAS DO EMPRESÁRIO (A)</b>		
8.1. Considera importante trabalhar longas horas diariamente.	Ordinal	Questionário
8.2. Responde com calma a situações interpessoais tensas/delicadas.	Ordinal	Questionário
8.3. Consegue obter o empenhamento dos seus subordinados.	Ordinal	Questionário
8.4. É persistente perante os obstáculos.	Ordinal	Questionário
8.5. É orientado para o futuro.	Ordinal	Questionário
8.6. Assume a responsabilidade pelas suas ações e pelo desempenho da organização.	Ordinal	Questionário
8.7. Tem consciência das suas forças e fraquezas.	Ordinal	Questionário
8.8. Sente-se rejeitado quando alguém manifesta alguma discordância.	Ordinal	Questionário
8.9. Atua sempre de acordo com os seus valores.	Ordinal	Questionário

$$^3 g = \left( \frac{y_t}{y_{t-n}} \right) - 1$$



8.10. Deseja alcançar padrões de excelência.	Ordinal	Questionário
8.11. Procura oportunidades entre os problemas e os obstáculos.	Ordinal	Questionário
8.12. É assertivo (tem capacidade para se afirmar).	Ordinal	Questionário
8.13. Usa o poder para dirigir e organizar as atividades de grupo.	Ordinal	Questionário
<b>9. INFLUÊNCIA DO CONTEXTO CULTURAL EM QUE ESTÁ INSERIDO (A)</b>		
9.1. Ter um trabalho que proporcione tempo suficiente para a vida pessoal e familiar.	Ordinal	Questionário
9.2. Ter um trabalho estimulante que proporcione um sentimento de realização pessoal.	Ordinal	Questionário
9.3. Ter oportunidades de aprender e de se aperfeiçoar.	Ordinal	Questionário
9.4. Ter boas condições físicas de trabalho (ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado).	Ordinal	Questionário
9.5. A remuneração: poder obter um salário elevado.	Ordinal	Questionário
9.6. Ser reconhecido: ver os seus méritos reconhecidos quando se realiza um bom trabalho.	Ordinal	Questionário
9.7. Trabalhar num clima de cooperação.	Ordinal	Questionário
9.8. A zona onde se vive: viver num meio agradável para si próprio e para a família.	Ordinal	Questionário
9.9. Ter segurança no emprego.	Ordinal	Questionário
<b>10. NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO</b>		
10.1. Com que frequência se sente nervoso ou tenso, no local de trabalho?	Ordinal	Questionário
10.2. Com que frequência é que os seus subordinados receiam expressar desacordo consigo?	Ordinal	Questionário
<b>11. FORA DA VIDA PROFISSIONAL</b>		
11.1. Poupança	Ordinal	Questionário
11.2. Estabilidade Pessoal	Ordinal	Questionário
11.3. Dignidade	Ordinal	Questionário
11.4. Respeito pela tradição	Ordinal	Questionário

Fonte: Elaboração própria

O quadro n.º7 contém as opções de resposta, baseadas na escala de Likert, direcionadas para cada grupo de questões.

Quadro 8 - Escalas das questões

<b>Grupo 7</b>				
Muito Pouca/Nenhuma	Pouca	Moderada	Elevada	Máxima
1	2	3	4	5
<b>Grupo 8</b>				
Discordo Totalmente	Discordo	Sem Opinião	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5
<b>Grupo 9</b>				
Muito Pouca/Nenhuma	Pouca	Moderada	Elevada	Máxima
1	2	3	4	5
<b>Grupo 10</b>				
Muito raramente	Raramente	Algumas vezes	Com frequência	Com muita frequência
1	2	3	4	5
<b>Grupo 11</b>				
Muito Pouca/Nenhuma	Pouca	Moderada	Elevada	Máxima
1	2	3	4	5

Fonte: Elaboração própria

### **3.4 Método da análise dos dados**

Conforme se pode verificar no quadro 6, a informação foi recolhida através de duas formas distintas, do questionário (informação não financeira) e da aplicação Amadeus (informação financeira), posteriormente foi organizada numa base de dados.

Algumas das variáveis presentes no quadro n.º6 foram transformadas para facilitar o seu tratamento estatístico, tais como o sexo, visto que o sexo feminino tomou o valor zero e o sexo masculino tomou o valor um; a nacionalidade, para os empresários portugueses tomou o valor zero e para os estrangeiros, o valor um; a escolaridade dos empresários, distinguiram-se os licenciados dos não licenciados; o ramo de atividade foi dividido em três áreas distintas, Serviços, Indústria, Agricultura e Pecuária; as variáveis correspondentes às características do empresário foram reduzidas por via da análise fatorial; as variáveis respeitantes à cultura foram transformadas de acordo com as dimensões de Hofstede, adaptadas ao estudo. As variáveis relativas aos clientes, empregados e fornecedores também foram transformadas em dicotómicas para as regressões logísticas, dado que as respostas estavam concentradas nas últimas opções da escala.

Para o tratamento e posterior análise dos dados foi utilizado o software SPSS, versão 22 e a ferramenta Excel.

Foram diversas, as técnicas estatísticas utilizadas para análise dos dados, uma vez que se utilizaram seis métodos quantitativos:

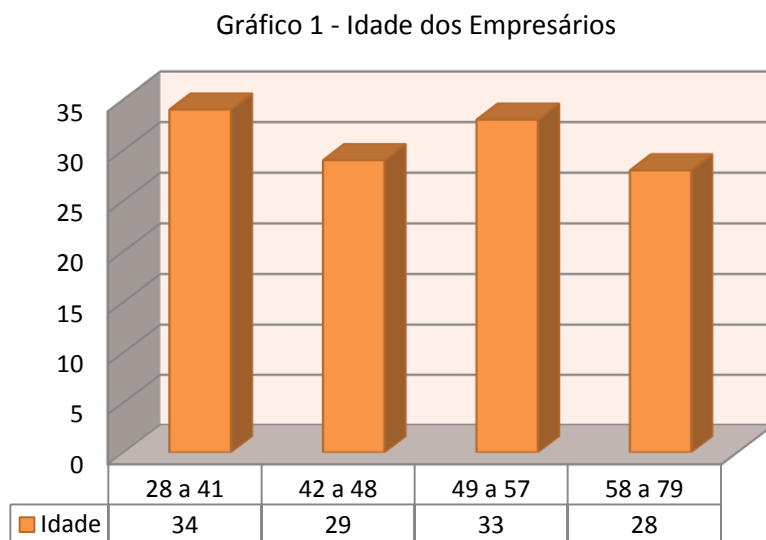
- Análise dos Crosstabs;
- Análise Fatorial;
- Análise de Fiabilidade;
- Testes não paramétricos (Mann-Whitney);
- Regressões Lineares e Logísticas.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos.

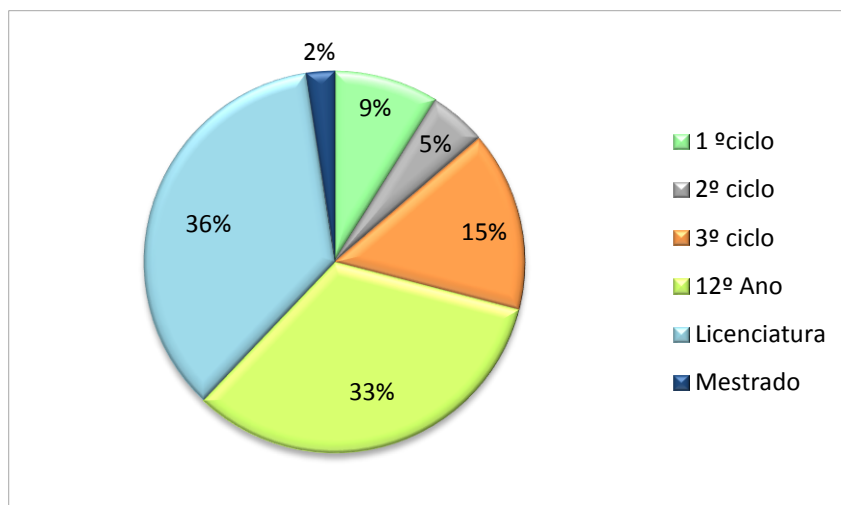
### 4.1 Análise descritiva da amostra

A informação recolhida através do questionário possibilitou apurar os seguintes resultados das diferentes variáveis. Dos 124 inquiridos, 87 são do sexo masculino e 37 são do sexo feminino; a idade dos inquiridos varia entre os 28 e 79 anos, distribuídos de acordo com as classes patentes no gráfico n.º1; no que se refere às habilitações literárias, encontram-se ilustradas no gráfico n.º2; dos empresários com licenciatura verifica-se que a maioria estudou Gestão e Economia, conforme se pode observar no gráfico n.º3; o ramo de atividade foi dividido em três setores que estão refletidos no gráfico n.º4.



Fonte: Elaboração própria

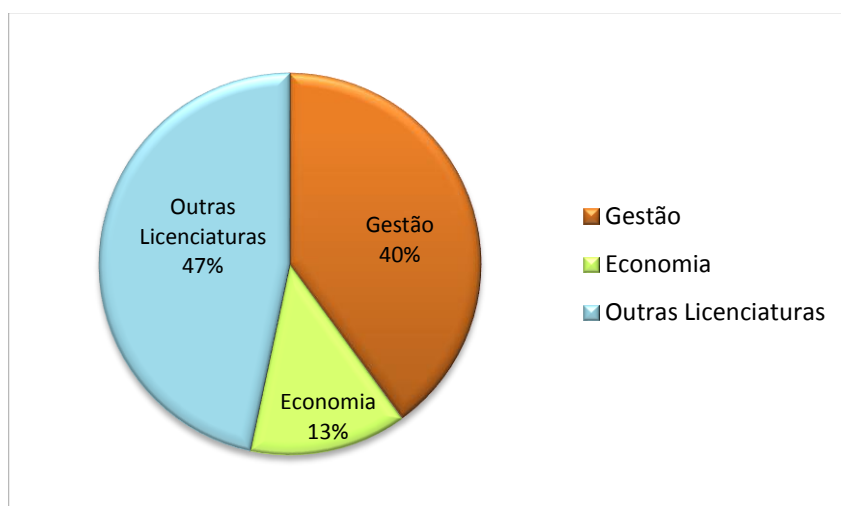
Gráfico 2 - Habilitações Literárias dos Empresários



Fonte: Elaboração própria

Da análise do gráfico constatamos que 36% dos inquiridos tem licenciatura, 33% concluíram o ensino secundário, 15% tem o 3º ciclo, 5% tem o 2º ciclo, 9% tem o 1º ciclo e apenas 2% tem o Mestrado.

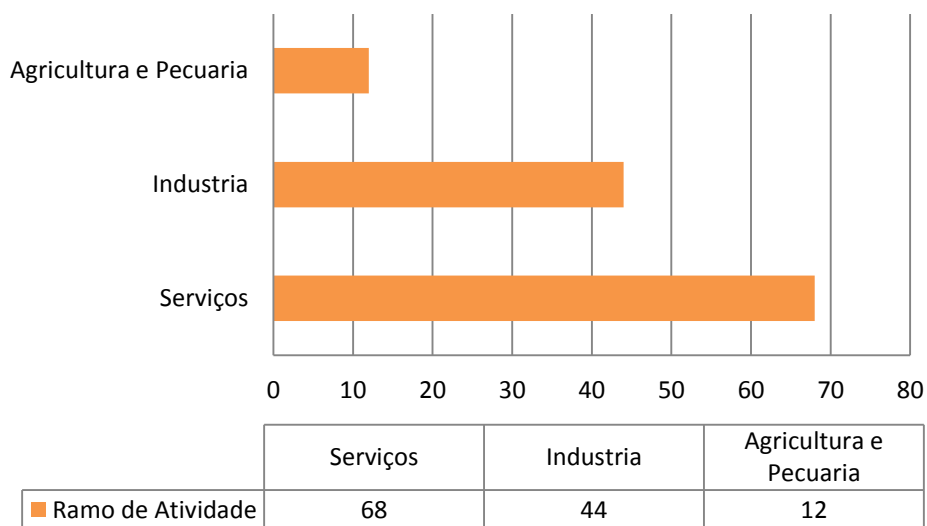
Gráfico 3 - Área de Estudo Académica



Fonte: Elaboração própria

Verifica-se, através da visualização do gráfico n.º4, que as áreas de atividade predominantes neste estudo são os Serviços e a Indústria.

Gráfico 4 - Ramo de Atividade



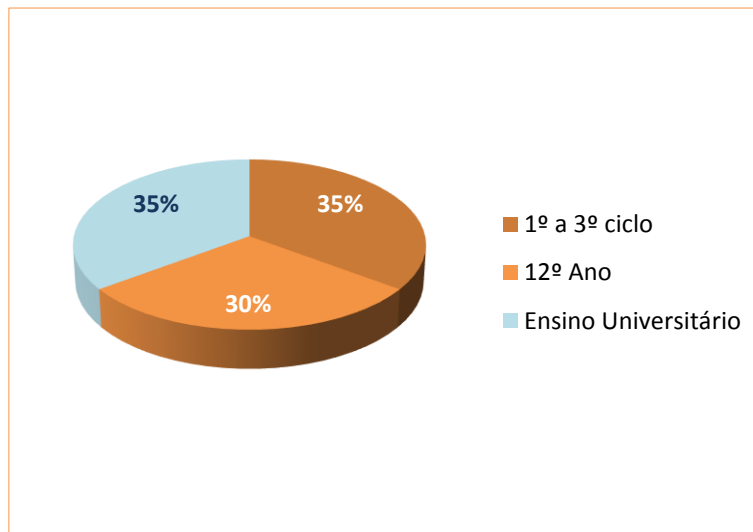
Fonte: Elaboração própria

## 4.2 Análise comparativa dos empresários portugueses e estrangeiros

### 4.2.1 Idade, Educação, Área de Estudo e Setor de Atividade

- Relativamente à idade constatamos que a média de idade dos empresários portugueses, está nos 49 anos de idade, sendo que a idade mínima é 28 anos e a idade máxima é 79 anos. Tal como no caso dos empresários portugueses, também os empresários estrangeiros têm uma média de idade de 49 anos, porém a idade mínima está nos 36 anos e a idade máxima nos 66 anos.
- No que diz respeito às habilitações literárias verificamos que os estrangeiros têm uma escolaridade mais elevada que os portugueses.

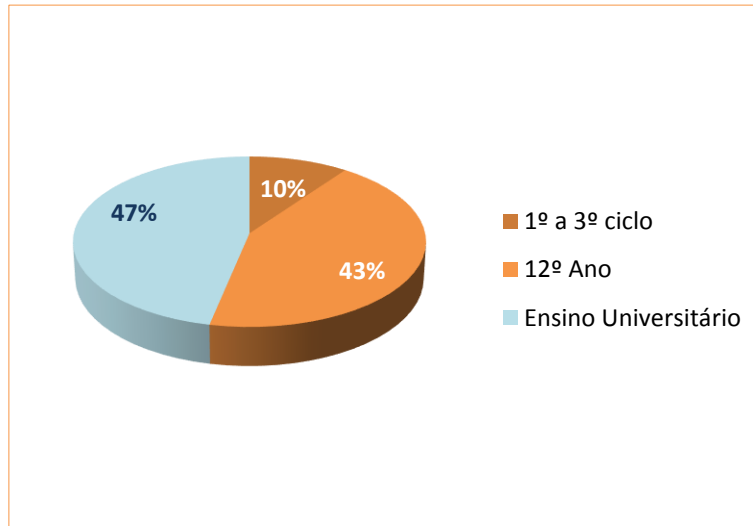
Gráfico 5 - Habilitações Literárias - Empresários Portugueses



Fonte: Elaboração própria

Podemos constatar que 35% dos empresários portugueses são licenciados, 30% concluiu o ensino secundário e 35% tem entre o 1º e o 3º ciclo.

Gráfico 6 - Habilitações Literárias - Empresários Estrangeiros

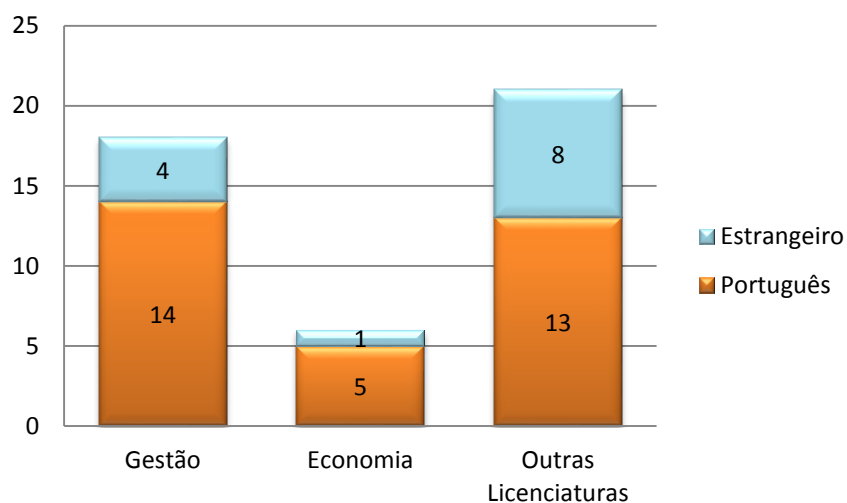


Fonte: Elaboração própria

Da análise do gráfico n.º6 verificamos que 47% dos empresários estrangeiros são licenciados, 43% concluiu o 12º ano e apenas 10% tem entre o 1º e o 3º ciclo.

- Dos empresários portugueses e estrangeiros licenciados verificamos que optaram pelas áreas de Gestão e Outras licenciaturas.

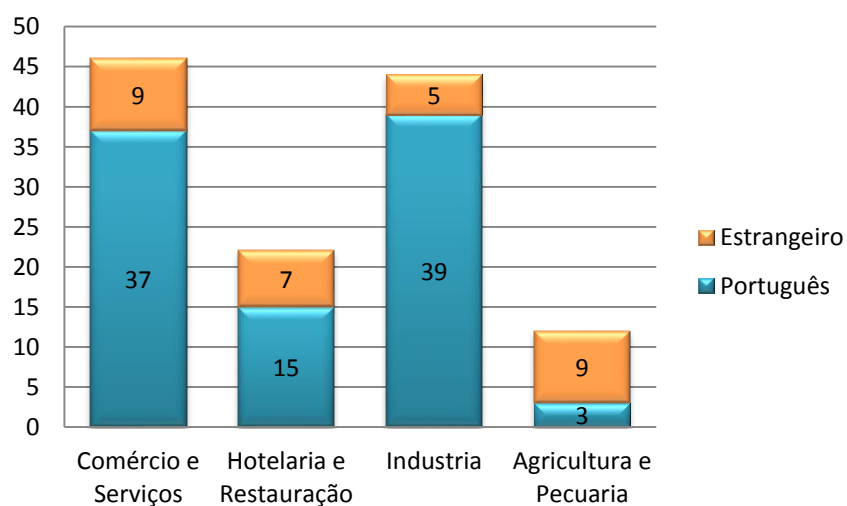
Gráfico 7 - Área de Estudo Académica – Português e Estrangeiro



Fonte: Elaboração própria

- Os empresários portugueses e estrangeiros estão repartidos desta forma pelos quatro setores de atividade.

Gráfico 8 - Nacionalidade em função do ramo de atividade



Fonte: Elaboração própria

#### **4.2.2 Características do empresário(a), influência do contexto cultural em que está inserido(a)**

Nos quadros 7,8, 9 e 10 encontram-se a percentagem das respostas dadas a cada questão por parte dos empresários portugueses e estrangeiros.

O quadro n.º7 contém as questões relativas às características do empresário(a) realizadas com base nos traços mais relevantes para a eficácia dos gestores de Cunha et. al 2007.

O quadro n.º8, 9 e 10 tem a informação relativa ao contexto cultural em que o empresário(a) está inserido, estas questões foram adaptadas ao estudo em questão e têm como alicerce o questionário de Hofstede utilizado no estudo realizado na IBM.

De forma a perceber as principais diferenças entre as respostas dadas pelos empresários portugueses e estrangeiros foi realizada a análise de contingência com base nos quadros supracitados. Esta análise foi efetuada com o teste do qui-quadrado e do respetivo valor p.

O teste do qui-quadrado aplica-se a amostras independentes, é adequado para variáveis nominais e ordinais, com mais de 30 observações.

A análise contém 124 observações, as variáveis são ordinais na medida em que todas as questões tinham uma escala de resposta, conforme se pode observar no quadro n.º7.



Quadro 9 - Características do empresário(a)

8. Assinale se concorda ou discorda com as seguintes afirmações a seu respeito:	Escala	Nacionalidade		Teste Qui-Quadrado/ Valor P
		Português	Estrangeiro	
8.1 - Considera importante trabalhar longas horas diariamente (mais que 8 horas)	1	12,77%	10,00%	4,841/0,304
	2	37,23%	43,30%	
	3	12,77%	0,00%	
	4	30,85%	36,70%	
	5	6,38%	10,00%	
8.2 - Responde com calma a situações interpessoais tensas/delicadas	1	1,06%	0,00%	3,037/0,554
	2	4,26%	6,70%	
	3	7,45%	3,30%	
	4	74,47%	66,70%	
	5	12,76%	23,30%	
8.3 - Consegue obter o empenhamento dos seus subordinados	1	0,00%	0,00%	2,514/0,473
	2	2,13%	3,30%	
	3	11,70%	3,30%	
	4	75,53%	86,70%	
	5	10,64%	6,70%	
8.4 - É persistente perante os obstáculos	1	0,00%	0,00%	6,551/0,038**
	2	0,00%	0,00%	
	3	1,10%	10,00%	
	4	60,60%	46,70%	
	5	38,30%	43,30%	
8.5 - É orientado para o futuro	1	0,00%	0,00%	7,026/0,071*
	2	1,10%	3,33%	
	3	3,20%	13,33%	
	4	60,60%	40,00%	
	5	35,10%	43,34%	
8.6 - Assume a responsabilidade pelas suas ações e pelo desempenho da organização	1	0,00%	0,00%	0,765/0,682
	2	0,00%	0,00%	
	3	1,06%	0,00%	
	4	36,17%	43,30%	
	5	62,77%	56,70%	
8.7 - Tem consciência das suas forças e fraquezas	1	0,00%	0,00%	1,398/0,706
	2	1,06%	0,00%	
	3	4,26%	3,30%	
	4	65,96%	76,70%	
	5	28,72%	20,00%	
8.8 - Sente-se rejeitado quando alguém manifesta uma discordância	1	19,10%	10,00%	7,882/0,096*
	2	57,40%	83,30%	
	3	12,80%	0,00%	
	4	9,60%	6,70%	
	5	1,10%	0,00%	
8.9 - Atua sempre de acordo com os seus valores	1	0,00%	0,00%	0,919/0,632
	2	2,13%	0,00%	
	3	0,00%	0,00%	
	4	63,83%	60,00%	
	5	34,04%	40,00%	
8.10 - Deseja alcançar padrões de excelência	1	0,00%	0,00%	2,322/0,508
	2	1,10%	0,00%	
	3	1,10%	0,00%	
	4	52,10%	66,70%	

	5	45,70%	33,30%	
8.11 - Procura oportunidades entre os problemas e obstáculos	1	0,00%	0,00%	1,305/0,728
	2	1,06%	0,00%	
	3	1,06%	3,30%	
	4	65,97%	70,00%	
	5	31,91%	26,70%	
8.12 - É assertivo (tem capacidade para se afirmar)	1	0,00%	0,00%	2,983/0,225
	2	0,00%	0,00%	
	3	4,26%	3,33%	
	4	80,85%	93,94%	
	5	14,89%	3,33%	
8.13 - Usa o poder para dirigir e organizar as atividades do grupo	1	4,25%	0,00%	10,603/0,031**
	2	26,60%	3,30%	
	3	21,28%	20,00%	
	4	41,49%	66,70%	
	5	6,38%	10,00%	

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o quadro n.º8, constatamos que existem quatro questões, em que há diferenças estatisticamente significativas entre empresários portugueses e estrangeiros, sendo que a questão 8.5 e 8.8 são significativas a 10% e a questão 8.4 e 8.13 são significativas a 5%.

A questão 8.4 relaciona-se com a persistência do empresário(a) perante os obstáculos, e verificamos que os empresários portugueses se autoavaliam como mais persistentes, dada a maior concentração de respostas nos valores mais elevados da escala.

A questão 8.5 tem que ver com a orientação do empresário(a) para o futuro, também neste caso averiguamos que os empresários portugueses têm outro olhar sobre o futuro, na medida em que a concentração de respostas nas últimas opções de resposta foi maior que as dos empresários estrangeiros.

Na questão 8.8, verifica-se que os empresários portugueses têm uma menor aceitação em relação a opiniões divergentes do que os empresários estrangeiros, visto que cerca de 11% dos empresários portugueses responderam que se sentem rejeitados quando alguém manifesta uma discordância.

Por fim, na última questão constatamos que os empresários estrangeiros utilizam mais o poder para organizar atividades de grupo do que os empresários portugueses, com cerca de 77% das respostas concentradas nas últimas opções da escala.

Quadro 10 - Fatores com importância para o empresário(a)

9. No geral, que importância tem para si:	Escala	Nacionalidade		Teste Qui-Quadrado/ Valor P
		Português	Estrangeiro	
9.1 - Ter um trabalho que proporcione tempo suficiente para a vida pessoal e familiar	1	-	-	13,070/0,004*
	2	4,26%	3,30%	
	3	42,55%	80,00%	
	4	30,85%	10,00%	
	5	22,34%	6,70%	
9.2 - Ter um trabalho estimulante que proporcione um sentimento de realização pessoal	1	-	-	10,177/0,006*
	2	-	-	
	3	16,00%	-	
	4	37,20%	66,70%	
	5	46,80%	33,30%	
9.3 - Ter oportunidades de aprender e de se aperfeiçoar	1	-	-	3,642/0,303
	2	1,06%	-	
	3	15,96%	3,33%	
	4	53,19%	63,33%	
	5	29,79%	33,34%	
9.4 - Ter boas condições físicas de trabalho (ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado)	1	1,10%	-	3,344/0,502
	2	1,10%	-	
	3	13,80%	3,33%	
	4	61,70%	73,33%	
	5	22,30%	23,34%	
9.5 - A remuneração: poder obter um salário elevado	1	-	-	5,732/0,125
	2	2,13%	-	
	3	48,93%	26,70%	
	4	41,49%	63,30%	
	5	7,45%	10,00%	
9.6 - Ser reconhecido: ver os seus méritos reconhecidos quando se realiza um bom trabalho	1	-	-	12,527/0,002*
	2	-	-	
	3	17,00%	6,70%	
	4	59,60%	93,30%	
	5	23,40%	-	
9.7 - Trabalhar num clima de cooperação	1	-	-	0,778/0,678
	2	-	-	
	3	7,40%	6,70%	
	4	64,90%	73,30%	
	5	27,70%	20,00%	
9.8 - A zona onde se vive: viver num meio agradável para si próprio e para a família	1	1,10%	-	7,912/0,048**
	2	-	-	
	3	7,40%	-	
	4	48,90%	76,70%	
	5	42,60%	23,30%	
9.9 - Ter segurança no emprego	1	2,13%	-	10,485/0,033**
	2	1,06%	-	
	3	9,57%	-	
	4	44,68%	76,70%	
	5	42,56%	23,30%	

Fonte: Elaboração própria

No quadro n.º9, podemos verificar que existem diferenças estatisticamente significativas entre os empresários portugueses e os empresários estrangeiros nas questões 9.1, 9.2, 9.6, 9.8 e 9.9, sendo que as primeiras três são significativas a 1% e as restantes são significativas a 5%. A questão 9.1 está relacionada com a vida familiar, os portugueses atribuem maior importância a um trabalho que proporcione tempo suficiente para a vida pessoal e familiar do que os estrangeiros.

A questão 9.2 tem que ver com o facto de o trabalho ser estimulante ao ponto de permitir um maior sentimento de realização pessoal, neste parâmetro os estrangeiros atribuem maior importância a este fator do que os portugueses.

A questão 9.6 relaciona-se com o reconhecimento perante um bom desempenho profissional, neste campo os portugueses valorizam mais o reconhecimento do que os estrangeiros.

Na questão 9.8 e 9.9 os estrangeiros apresentam maior destaque na medida em que dão mais importância à zona onde se vive e ao aspeto da segurança no emprego do que os portugueses.

Quadro 11 - Ambiente de Trabalho

10. No seu ambiente de trabalho:	Escala	Nacionalidade		Teste Qui-Quadrado/ Valor P
		Português	Estrangeiro	
10.1 - Com que frequência se sente nervoso ou tenso, no local de trabalho?	1	7,40%	0,00%	6,674/0,154
	2	27,70%	20,00%	
	3	53,20%	66,70%	
	4	11,70%	10,00%	
	5	0,00%	3,30%	
10.2 - Com que frequência é que os seus subordinados receiam expressar desacordo consigo?	1	34,04%	30,00%	0,245/0,885
	2	52,13%	53,30%	
	3	13,83%	16,70%	
	4	0,00%	0,00%	
	5	0,00%	0,00%	

Fonte: Elaboração própria

Relativamente às opiniões sobre o ambiente de trabalho, não há diferenças estatisticamente significativas entre os empresários portugueses e estrangeiros, como se pode constatar no quadro n.º10.

No grupo de questões relativo a aspetos da vida pessoal (ver quadro n.º11) constatamos que há duas variáveis com diferenças significativas entre os empresários portugueses e estrangeiros: a estabilidade pessoal a 5% e a dignidade a 1%. No que se refere à estabilidade pessoal verificamos que os estrangeiros valorizam mais este fator, uma vez que as respostas estão concentradas nas últimas opções (Elevada e Máxima). O mesmo se depreende em relação à dignidade, contudo foram mais os portugueses que escolheram a última opção, atribuindo a este fator uma importância muito elevada.

Quadro 12 - Vida Pessoal

11. Fora da sua vida profissional, dos fatores que se seguem, quais são os que têm mais impacto na sua vida?	Escala	Nacionalidade		Teste Qui-Quadrado/ Valor P
		Português	Estrangeiro	
11.1 – Poupança	1	2,10%	0,00%	4,086/0,395
	2	4,30%	3,33%	
	3	38,30%	40,00%	
	4	40,40%	53,34%	
	5	14,90%	3,33%	
11.2 – Estabilidade Pessoal	1	1,10%	0,00%	12,227/0,016**
	2	1,10%	0,00%	
	3	10,60%	0,00%	
	4	55,30%	90,00%	
	5	31,90%	10,00%	
11.3 – Dignidade	1	1,10%	0,00%	17,143/0,001***
	2	0,00%	0,00%	
	3	7,40%	3,30%	
	4	43,60%	86,70%	
	5	47,90%	10,00%	
11.4 – Respeito pela tradição	1	2,10%	0,00%	3,721/0,445
	2	2,10%	6,70%	
	3	40,40%	33,30%	
	4	42,60%	53,30%	
	5	12,80%	6,70%	

Fonte: Elaboração própria

### 4.2.3 Comparação das Dimensões Culturais de Hofstede

Para efetuar esta comparação, foi necessário calcular as dimensões de Hofstede para esta amostra. Os cálculos foram adaptados ao estudo em questão, uma vez que o questionário de Hofstede (1991) para as dimensões abrangia mais de 20 questões e o que foi aplicado a esta amostra tem apenas 15 questões, por vários motivos, para não se tornar denso e assim reduzir a morosidade das respostas, e porque não era apropriado colocar algumas das questões aos empresários.

#### Índice de Distância Hierárquica

O questionário fazia apenas referência a uma questão que se relacionava com esta dimensão que é a seguinte: “Com que frequência é que os seus subordinados receiam expressar desacordo consigo?”. Para calcular esta dimensão adaptou-se a fórmula original do autor e multiplicou-se a média da questão por 25.

#### Índice do grau de Individualismo *versus* Coletivismo

A fórmula utilizada por Hofstede (1980) para calcular esta dimensão, e adaptada a este estudo foi a seguinte:

$$IIC = -27 * (m 9.8) + 30 * (m 9.7) + 76 * (m 9.4) - 43 * (m 9.1) - 29$$

$m = \text{média}$

#### Índice do grau de Masculinidade *versus* Feminilidade

A fórmula utilizada por Hofstede (1980) para calcular esta dimensão, e adaptada a este estudo foi a seguinte:

$$IMF = -66 * (m 9.5) + 60 * (m 9.7) + 30 * (m 9.9) - 39 * (m 9.2) + 76$$

$m = \text{média}$

A questão 9.2 (Ter um trabalho estimulante que proporcione um sentimento de realização pessoal) sofreu adaptações ao estudo em questão, uma vez que na fórmula original o valor (-39) era multiplicado pela seguinte questão “Ter a possibilidade de ascender a funções superiores”.

### Índice do Controlo da Incerteza

Tal como no índice de Distância Hierárquica, também neste caso apenas havia uma questão sobre este índice que é a seguinte: “Com que frequência se sente nervoso ou tenso no local de trabalho?”. Para calcular o índice do controlo da incerteza adaptou-se a fórmula original do autor e multiplicou-se a média desta questão por 40.

### Orientação a Longo Prazo

No cálculo desta dimensão recorreu-se à fórmula incluída na escala VSM 94 (Values Survey Module 1994), que é a seguinte:

$$OLP = -20 * (m_{11.1}) + 20 * (m_{11.4}) + 40$$

$$m = \text{média}$$

Após a aplicação das fórmulas foram obtidos os resultados das dimensões culturais para os empresários portugueses e estrangeiros do distrito de Évora.

Quadro 13 - Dimensões Culturais (Portugal vs Estrangeiro)

Dimensão Cultural	Valores Amostra – Portugal	Valores Amostra - Estrangeiro
<b>Índice de Distância Hierárquica</b>	45	47
<b>Índice do grau de Individualismo</b>	127	163
<b>Índice do grau de Masculinidade</b>	54	30
<b>Índice do Controlo da Incerteza</b>	108	119
<b>Orientação a Longo Prazo</b>	40	41

Fonte: Elaboração própria

Da análise do quadro n.º12 verificamos que se obtiveram resultados semelhantes para os empresários portugueses e estrangeiros. Os valores calculados para cada dimensão resumem-se do seguinte modo: o índice de distância hierárquico apresenta um valor médio em ambos os casos; um elevado individualismo que está mais acentuado no caso dos empresários estrangeiros; o índice de masculinidade apresenta um valor médio para os empresários portugueses e um valor baixo para os empresários estrangeiros; uma elevada aversão à incerteza em ambos os casos; e uma média orientação a longo prazo quer para os empresários portugueses quer para os empresários estrangeiros.

#### 4.2.4 Comparação do Desempenho Empresarial

Neste subcapítulo, será feita uma comparação entre o desempenho empresarial português e estrangeiro, de forma a perceber se a nacionalidade influencia o desempenho. Pretende-se assim encontrar uma resposta para um dos objetivos específicos do estudo.

- ❖ Testar se existem diferenças no desempenho empresarial entre empresários portugueses e estrangeiros.

Quadro 14-Teste Mann-Whitney (Nacionalidade)

Testes	Lucro Médio	Taxa de Crescimento das Vendas	Satisfação Clientes	Satisfação Empregados	Satisfação Fornecedores
Média Empresários Portugueses	19003,82	0,2706	3,777	3,649	3,670
Média Empresários Estrangeiros	-7944,06	0,3106	3,800	3,533	3,700
Mann-Whitney U	1225	1292,5	1362	1281	1315,5
Wilcoxon W	1690	5757,5	5827	1746	5780,5
Z	-1,079	-0,686	-0,351	-0,852	-0,636
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,28	0,493	0,726	0,394	0,525

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Esta hipótese não é confirmada pelo teste de Mann-Whitney, podemos assim concluir que não há diferenças significativas no desempenho dos empresários portugueses e estrangeiros, uma vez que não rejeitamos a hipótese de igualdade das médias.



### **4.3 Análise Fatorial e Análise de Fiabilidade**

Nesta secção será realizada uma análise fatorial exploratória para identificar as principais dimensões das características dos gestores neste estudo, posteriormente será realizada uma análise de fiabilidade a todas as questões incluídas no questionário.

#### **4.3.1 Análise Fatorial**

Para identificar as principais dimensões das características dos gestores, um dos objetivos específicos deste estudo, foi necessário realizar uma análise fatorial. Contudo, e em primeira instância é necessário verificar se esta análise é viável através dos testes de adequação da amostra ao estudo.

O teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) obteve um valor de 0,614, o que indica que a análise fatorial pode ser realizada, visto que este valor é superior ao patamar crítico 0,6. Também o teste de esfericidade de Bartlett obteve um valor p de 0,000 que é inferior a 0,05, o que permite rejeitar a hipótese nula e concluir que as variáveis estão correlacionadas.

O quadro n.º15 contém as comunalidades, que permite averiguar se existe alguma variável abaixo do valor considerado usual 0,5. No caso de existir deve ser retirada da análise. Podemos constatar que duas variáveis estão abaixo do valor usual e devem ser retiradas da análise.

Também a variância é melhor explicada com os três primeiros fatores, na medida em que estes explicam 43% da variância.

Quadro 15 – Comunalidades Inicial

Communalities		
Descrição	Initial	Extraction
8.1 Considera importante trabalhar longas horas diariamente.	1	0,68
8.2 Responde com calma a situações interpessoais tensas/delicadas.	1	0,317
8.3 Consegue obter o empenhamento dos seus subordinados.	1	0,65
8.4. É persistente perante os obstáculos.	1	0,538
8.5 É orientado para o futuro.	1	0,514
8.6 Assume a responsabilidade pelas suas ações e pelo desempenho da organização	1	0,554
8.7. Tem consciência das suas forças e fraquezas.	1	0,642
8.8 Sente-se rejeitado quando alguém manifesta alguma discordância.	1	0,763
8.9 Atua sempre de acordo com os seus valores.	1	0,586
8.10 Deseja alcançar padrões de excelência.	1	0,702
8.11 Procura oportunidades entre os problemas e os obstáculos.	1	0,657
8.12 É assertivo (tem capacidade para se afirmar).	1	0,434
8.13. Usa o poder para dirigir e organizar as atividades de grupo.	1	0,764

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Após esta análise inicial, optou-se por retirar as variáveis que estavam abaixo do valor usual das comunalidades e as que não explicavam a variância, pelo que se obteve um novo resultado.

Com a eliminação das variáveis verificamos que existe uma melhor adequação da amostra ao estudo, uma vez que o resultado do teste KMO é 0,7 e o teste da esfericidade de Bartlett é igualmente significativo tal como o anterior.

Podemos verificar através do novo quadro das comunalidades que todas as variáveis estão acima do valor usual 0,5.

Quadro 16 – Comunalidades Final

Communalities		
Descrição	Initial	Extraction
8.3 Consegue obter o empenhamento dos seus subordinados.	1	0,599
8.4 É persistente perante os obstáculos.	1	0,715
8.5 É orientado para o futuro.	1	0,626
8.6 Assume a responsabilidade pelas suas ações e pelo desempenho da organização	1	0,552
8.7 Tem consciência das suas forças e fraquezas.	1	0,667
8.9 Atua sempre de acordo com os seus valores.	1	0,564
8.10 Deseja alcançar padrões de excelência.	1	0,698
8.11 Procura oportunidades entre os problemas e os obstáculos.	1	0,565

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Podemos ver no quadro n.º19, que os três primeiros fatores explicam a maior parte da variância com 62%.

Quadro 17 - Total da Variância Explicada

Total Variance Explained							
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	2,708	33,855	33,855	2,708	33,855	33,855	2,158
2	1,185	14,815	48,670	1,185	14,815	48,670	1,729
3	1,093	13,659	62,329	1,093	13,659	62,329	1,722
4	,850	10,625	72,954				
5	,733	9,157	82,111				
6	,525	6,562	88,673				
7	,502	6,276	94,949				
8	,404	5,051	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

O quadro n.º 20 é o quadro rotacionado que mostra o valor obtido para as variáveis finais.

Quadro 18 - Rotação das Componentes

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>			
Descrição	Component		
	1	2	3
8.3 Consegue obter o empenhamento dos seus subordinados.			,743
8.4 É persistente perante os obstáculos.			,788
8.5 É orientado para o futuro.		,625	
8.6 Assume a responsabilidade pelas suas ações e pelo desempenho da organização		,607	
8.7 Tem consciência das suas forças e fraquezas.		,806	
8.9 Atua sempre de acordo com os seus valores.	,702		
8.10 Deseja alcançar padrões de excelência.	,825		
8.11 Procura oportunidades entre os problemas e os obstáculos.	,704		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

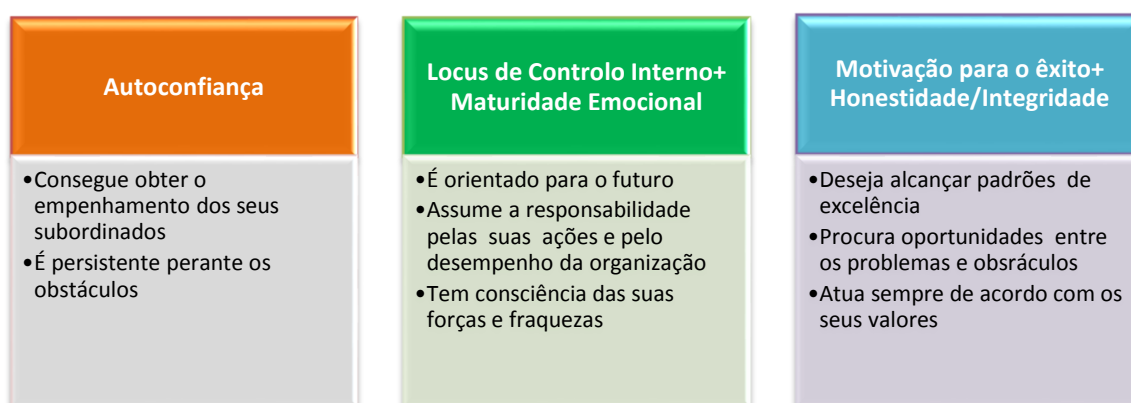
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Podemos resumir as principais características do empresário(a) a estas três componentes. Cada item corresponde a um traço conforme descrito no subponto 2.2. A figura 2 resume esta informação.

Figura 2 – Componentes principais das características dos gestores



Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

### 4.3.2 Análise de Fiabilidade

Para medir a confiabilidade do questionário foi aplicado o alfa de Cronbach que é a estatística mais utilizada nestas situações. O valor de alfa varia entre 0 e 1, e quanto mais próximo de 1 maior é a confiabilidade do valor da estatística.

Depois de efetuada a análise fatorial, resultaram oito variáveis, às quais foi aplicado o alfa de Cronbach e cujo resultado foi o seguinte:

Quadro 19 - Estatísticas de Fiabilidade (Características dos gestores)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,712	8

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

O valor obtido pelo alfa de Cronbach é aceitável para este conjunto de questões, o quadro n.º19 reflete o valor individual para cada questão.

Quadro 20 - Estatísticas dos Itens (Características dos gestores)

Item-Total Statistics				
Descrição	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
8.3 Consegue obter o empenhamento dos seus subordinados.	30,460	5,616	,247	,715
8.4 É persistente perante os obstáculos.	30,048	5,185	,424	,679
8.5 É orientado para o futuro.	30,129	4,812	,463	,670
8.6 Assume a responsabilidade pelas suas ações e pelo desempenho da organização	29,806	5,117	,507	,663
8.7 Tem consciência das suas forças e fraquezas.	30,202	5,496	,291	,706
8.9 Atua sempre de acordo com os seus valores.	30,089	5,090	,444	,674
8.10 Deseja alcançar padrões de excelência.	30,008	5,097	,452	,673
8.11 Procura oportunidades entre os problemas e os obstáculos.	30,137	5,274	,402	,684

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

As questões relativas ao desempenho não financeiro (satisfação dos clientes, empregados e fornecedores) assim como as questões culturais das dimensões de Hofstede foram igualmente medidas com o alfa de Cronbach.

Para as questões relacionadas com a satisfação dos clientes, empregados e fornecedores, o coeficiente de Cronbach apresenta um valor significativo, conforme se pode visualizar nas tabelas abaixo.

Quadro 21 - Estatísticas de fiabilidade (Desempenho não financeiro)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,811	3

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Quadro 22 - Estatísticas dos Itens (Desempenho não financeiro)

Item-Total Statistics				
Descrição	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Clientes	7,298	1,073	,687	,723
Empregados	7,460	,917	,682	,720
Fornecedores	7,403	,991	,624	,780

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Para as questões das dimensões culturais de Hofstede, o alfa continua significativo assumindo o valor de 0,789.

Quadro 23 - Estatísticas de fiabilidade (Hofstede)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,789	15

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

O quadro n.º23 contém a análise de fiabilidade das questões formuladas por Hofstede (1980).

Quadro 24 - Estatísticas dos Itens (Hofstede)

Item-Total Statistics				
Descrição	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
9.1 Ter um trabalho que proporcione tempo suficiente para a vida pessoal e familiar	53,153	23,838	0,382	0,779
9.2 Ter um trabalho estimulante que proporcione um sentimento de realização pessoal.	52,427	23,824	0,508	0,768
9.3 Ter oportunidades de aprender e de se aperfeiçoar.	52,581	23,709	0,539	0,766
9.4 Ter boas condições físicas de trabalho (ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado).	52,669	23,313	0,608	0,761
9.5 A remuneração: poder obter um salário elevado.	53,129	25,317	0,287	0,785
9.6 Ser reconhecido: ver os seus méritos reconhecidos quando se realiza um bom trabalho.	52,71	24,744	0,457	0,774
9.7 Trabalhar num clima de cooperação.	52,556	24,737	0,482	0,773
9.8 A zona onde se vive: viver num meio agradável para si próprio e para a família.	52,444	23,501	0,592	0,762
9.9 Ter segurança no emprego.	52,5	23,244	0,525	0,766
10.1 Com que frequência se sente nervoso ou tenso, no local de trabalho?	53,984	27,691	-0,076	0,816
10.2 Com que frequência é que os seus subordinados recebem expressar desacordo consigo?	54,927	27,678	-0,066	0,811
11.1 Poupança	53,137	24,607	0,295	0,787
11.2 Estabilidade Pessoal	52,597	22,974	0,673	0,756
11.3 Dignidade	52,444	23,257	0,62	0,76
11.4 Respeito pela tradição	53,129	24,39	0,337	0,783

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

#### 4.4 Análise do desempenho em função das dimensões culturais

Depois de efetuados os cálculos das dimensões culturais, vamos verificar se estas têm influência no desempenho empresarial, sendo um dos objetivos específicos deste estudo.

- ❖ Testar se há diferenças no desempenho empresarial entre empresários com valores acima da média e empresários com valores abaixo da média nas dimensões culturais do modelo de Hofstede.

Utilizou-se novamente o teste de Mann-Whitney, uma vez que se trata de uma comparação entre grupos.

- Relativamente ao Índice de Controlo de Incerteza, obtiveram-se os seguintes resultados.

Quadro 25 - Teste Mann-Whitney (Índice de Controlo da Incerteza)

Testes	Lucro Médio	Taxa de Crescimento das Vendas	Satisfação dos Clientes	Satisfação dos Empregados	Satisfação dos Fornecedores
Média para grupo com ICI abaixo Média	30838,541	0,5631	3,8205	3,590	3,769
Média para grupo com ICI acima Média	4062,750	0,1505	3,7647	3,635	3,635
Mann-Whitney U	1552,000	1558,000	1574,500	1651,000	1406,500
Wilcoxon W	5207,000	5213,000	5229,500	2431,000	5061,500
Z	-0,568	-0,535	-0,559	-0,040	-1,558
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,570	0,592	0,576	0,968	0,119

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Verifica-se que não há diferenças no desempenho empresarial entre empresários com valores acima da média e empresários com valores abaixo da média no Índice de Controlo da Incerteza, visto que nenhuma das variáveis apresenta valores significativos.



- No que se refere ao Índice de Distância Hierárquica obtiveram-se os seguintes resultados.

Quadro 26 - Teste Mann-Whitney (Índice de Distância Hierárquica)

Testes	Lucro Médio	Taxa de Crescimento das Vendas	Satisfação dos Clientes	Satisfação dos Empregados	Satisfação dos Fornecedores
Média para grupo com IDH abaixo Média	-3735,554	0,5917	3,7317	3,512	3,732
Média para grupo com IDH acima Média	20496,319	0,1264	3,8072	3,675	3,651
Mann-Whitney U	1301,000	1285,000	1573,500	1452,000	1583,500
Wilcoxon W	2162,000	4471,000	2434,500	2313,000	5069,500
Z	-2,127	-2,212	-0,852	-1,501	-0,723
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,033** <sup>4</sup>	0,027**	0,394	0,133	0,470

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Verifica-se que há diferenças no desempenho empresarial entre empresários com valores acima da média e empresários com valores abaixo da média no Índice de Distância Hierárquica. O Lucro Médio e a Taxa de Crescimento das Vendas têm diferenças estatisticamente significativas, com diferentes interpretações. Os empresários com valores acima da média no Índice de Distância Hierárquica apresentam lucros médios mais elevados, já os empresários com valores abaixo da média no Índice de Distância Hierárquica apresentam taxas de crescimento das vendas mais elevadas.

---

<sup>4</sup> \*\* Significativo a 5%

- Relativamente ao Índice de Individualismo e Coletivismo, obtiveram-se os seguintes resultados.

Quadro 27 - Teste Mann-Whitney (Índice de Individualismo e Coletivismo)

Testes	Lucro Médio	Taxa de Crescimento das Vendas	Satisfação dos Clientes	Satisfação dos Empregados	Satisfação dos Fornecedores
Média para grupo com IIC abaixo Média	6596,389	0,3315	3,7778	3,619	3,619
Média para grupo com IIC acima Média	18564,989	0,2273	3,7869	3,623	3,738
Mann-Whitney U	1785,000	1723,500	1885,000	1909,000	1725,000
Wilcoxon W	3801,000	3739,500	3901,000	3925,000	3741,000
Z	-0,682	-0,990	-0,228	-0,071	-1,133
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,495	0,322	0,819	0,944	0,257

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Verifica-se que não há diferenças no desempenho empresarial entre empresários com valores acima da média e empresários com valores abaixo da média no Índice de Individualismo e Coletivismo, visto que nenhuma das variáveis apresenta valores significativos.

- No que se refere ao Índice de Masculinidade e Feminilidade, os resultados foram os seguintes.

Quadro 28 - Teste de Mann-Whitney (Índice de Masculinidade e Feminilidade)

Testes	Lucro Médio	Taxa de Crescimento das Vendas	Satisfação dos Clientes	Satisfação dos Empregados	Satisfação dos Fornecedores
<b>Média para grupo com IMF abaixo Média</b>	6035,945	0,1502	3,7879	3,515	3,652
<b>Média para grupo com IMF acima Média</b>	19828,801	0,4283	3,7759	3,741	3,707
<b>Mann-Whitney U</b>	1666,000	1849,000	1896,500	1547,500	1817,500
<b>Wilcoxon W</b>	3377,000	4060,000	3607,500	3758,500	4028,500
<b>Z</b>	-1,242	-0,326	-0,110	-2,079	-0,558
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>	0,214	0,745	0,913	0,038** <sup>5</sup>	0,577

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Verifica-se que há apenas uma diferença no desempenho empresarial entre empresários com valores acima da média e empresários com valores abaixo da média no Índice Masculinidade e Feminilidade. A satisfação dos empregados é superior no grupo de empresários com índice de masculinidade acima da média.

---

<sup>5</sup> Significativo a 5%

- Por fim, temos os resultados da Orientação a Longo Prazo.

Quadro 29 - Teste de Mann-Whitney (Orientação a Longo Prazo)

Testes	Lucro Médio	Taxa de Crescimento das Vendas	Satisfação dos Clientes	Satisfação dos Empregados	Satisfação dos Fornecedores
Média para grupo com OLP abaixo Média	3568,161	0,3542	3,7979	3,596	3,681
Média para grupo com OLP acima Média	40420,989	0,0485	3,7333	3,700	3,667
Mann-Whitney U	1402,000	1291,500	1312,000	1314,000	1353,000
Wilcoxon W	1867,000	1756,500	1777,000	5779,000	1818,000
Z	-0,047	-0,691	-0,716	-0,634	-0,384
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,963	0,489	0,474	0,526	0,701

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Constata-se que não há diferenças no desempenho empresarial entre empresários com valores acima da média e empresários com valores abaixo da média na Orientação a Longo Prazo, visto que nenhuma das variáveis apresenta valores significativos.

## 4.5 Regressões

Para o desempenho financeiro e não financeiro realizaram-se regressões lineares e regressões logísticas. No desempenho financeiro consideram-se como variáveis dependentes, o lucro e a taxa de crescimento das vendas. No desempenho não financeiro consideraram-se como variáveis dependentes a percepção dos empresários relativamente à satisfação dos clientes, dos empregados e dos fornecedores.

Como variáveis independentes temos as dimensões culturais, a idade da empresa, a idade do empresário, as características do empresário que resultaram da análise fatorial, o número de trabalhadores, o sexo, a nacionalidade, e os setores de atividade. De realçar que as dimensões culturais e a nacionalidade não foram incluídas em simultâneo na regressão (ou seja, nalguns modelos foi incluída a nacionalidade mas não foram incluídas as dimensões culturais, enquanto noutros modelos se fez o inverso).

O lucro e a taxa de crescimento das vendas são variáveis contínuas e, por conseguinte, usou-se a regressão linear múltipla para estudar os fatores que influenciam o desempenho financeiro. Em contrapartida as variáveis da percepção dos empresários relativamente à satisfação dos clientes, dos empregados e dos fornecedores são variáveis ordinais que originalmente tinham 5 categorias possíveis. No entanto, só duas das categorias (Moderada e Elevada/Máxima) é que obtiveram respostas, o que implica que estas variáveis podem ser classificadas como dicotómicas. Por essa razão, usou-se a regressão logística para identificar os fatores que influenciam estas medidas de desempenho empresarial não financeiro.

### 4.5.1 Regressões Lineares e Logísticas

No quadro n.º29, apenas foi incluída a nacionalidade juntamente com as restantes variáveis explicativas presentes no estudo.

O modelo com a variável dependente lucro, é significativo a 10%, com um R quadrado na ordem dos 17,2%. A única variável estatisticamente significativa neste modelo é o número de trabalhadores com um nível de significância de 10%, contribuindo para o aumento dos lucros.

O modelo com a variável dependente taxa de crescimento das vendas não é estatisticamente significativo, e apresenta um R quadrado de 14,1%, com apenas uma variável estatisticamente significativa, a idade da empresa a 10%. Verifica-se que quanto mais antiga é a empresa menor é o crescimento das vendas.

O modelo com a variável dependente satisfação dos clientes, é o menos significativo do desempenho não financeiro dado que o R quadrado de Cox e Snell apresenta um valor de 10,5%, e tanto o teste de Hosmer e Lemeshow como o de Likelihood apresentam valores muito baixos. Este modelo contém uma variável estatisticamente significativa a 5% que é a idade da empresa, quanto mais idade tiver a empresa maior é a probabilidade do nível de satisfação dos clientes ser elevado.

Já o modelo logístico que tem a percepção da satisfação dos empregados por parte dos empresários constituída como variável dependente no modelo logístico é o modelo mais significativo do desempenho não financeiro, na medida em que apresenta um R quadrado de Cox e Snell de 16,8%. Neste modelo, a variável Autoconfiança do empresário é estatisticamente significativa a 1%, quanto maior for a autoconfiança do empresário maior é a probabilidade do nível de satisfação dos empregados ser elevado.

O modelo logístico que tem a percepção da satisfação dos fornecedores por parte dos empresários como variável dependente tem um R quadrado de Cox e Snell de 12,1%, os resultados dos testes de Hosmer e Lemeshow como o de Likelihood apresentam valores superiores ao do modelo com a variável dependente satisfação dos empregados. Este modelo contém duas variáveis estatisticamente significativas, a nacionalidade a 10% e a idade da empresa a 1%. Esta última tem uma importância muito elevada para a satisfação dos fornecedores visto que é bastante significativa.

Relativamente à nacionalidade, o empresário ser estrangeiro aumenta a probabilidade do nível de satisfação dos fornecedores ser elevado. De forma semelhante, quanto mais antiga é a empresa maior é a probabilidade do nível de satisfação dos fornecedores ser elevado.

No quadro n.º30 foram incluídas as dimensões culturais de Hofstede juntamente com as restantes variáveis explicativas presentes no estudo.

O modelo com a variável dependente lucro, é significativo a 10%, com um R quadrado na ordem dos 18,6%. Também neste modelo, a única variável estatisticamente significativa é o

número de trabalhadores, mas neste caso com um nível de significância de 5%, esta variável contribui para o aumento dos lucros.

No modelo que tem a taxa de crescimento das vendas como variável dependente, para além da idade da empresa, já significativa no modelo anterior, também o Índice de Distância Hierárquica apresenta um valor significativo neste caso a 10%, no entanto o modelo continua sem ser estatisticamente significativo.

O modelo com a variável dependente satisfação dos clientes, continua a ser o menos significativo do desempenho não financeiro uma vez que o R quadrado de Cox e Snell apresenta um valor de 11,8%, o teste de Likelihood apresenta o valor mais baixo dos três modelos logísticos, contudo o teste de Hosmer e Lemeshow apresenta uma melhoria em relação ao modelo anterior. Há uma variável estatisticamente significativa a 5% que é a idade da empresa, quanto mais antiga a empresa maior é a probabilidade dos clientes terem um nível de satisfação elevado.

Já o modelo logístico que tem a perceção da satisfação dos empregados por parte dos empresários constituída como variável dependente no modelo logístico é o modelo mais significativo do desempenho não financeiro, na medida em que apresenta um R quadrado de Cox e Snell de 19,1%. Neste modelo duas variáveis são estatisticamente significativas, o Índice de Distância Hierárquica e Autoconfiança do empresário. Esta última é estatisticamente significativa a 1%, quanto maior for a autoconfiança do empresário maior é a probabilidade do nível de satisfação dos empregados ser elevado. Relativamente ao Índice de Distância Hierárquica, na ótica dos empresários, influencia positivamente a probabilidade da satisfação dos empregados ser elevada.

O modelo logístico que tem a perceção da satisfação dos fornecedores por parte dos empresários como variável dependente tem um R quadrado de Cox e Snell de 13,4%, o teste de Hosmer e Lemeshow apresenta um valor inferior ao do modelo com a variável dependente satisfação dos empregados, contudo o teste de Likelihood apresenta um valor superior em relação ao modelo da satisfação dos empregados. Há apenas uma variável estatisticamente significativa, a idade da empresa a 1%, que significa que quanto mais antiga for a empresa maior será a probabilidade do nível de satisfação dos fornecedores ser elevado.

❖ Será que a Nacionalidade influencia o desempenho?

Quadro 30 – Modelo Geral - Nacionalidade<sup>6</sup>

Variáveis	Resultados das Regressões				
	Desempenho Financeiro		Desempenho não Financeiro		
	Lucro (milhares euros)	Taxa Crescimento das Vendas	Satisfação Clientes	Satisfação Empregados	Satisfação Fornecedores
Sexo Masculino	-24,633 (17,725)	0,146 (0,314)	-0,227 (0,508)	0,300 (0,462)	0,304 (0,454)
Idade do empresário	-0,926 (0,767)	-0,016 (0,014)	0,009 (0,023)	0,021 (0,021)	0,014 (0,020)
Nacionalidade	-0,182 (20,504)	0,027 (0,363)	0,804 (0,589)	-0,363 (0,535)	0,897*** (0,538)
Ter Licenciatura	-7,032 (17,517)	-0,350 (0,310)	0,304 (0,522)	0,120 (0,462)	-0,214 (0,458)
Idade da empresa	1,021 (0,741)	-0,024*** (0,013)	0,061** (0,029)	0,032 (0,021)	0,069* (0,026)
N.º de Trabalhadores	2,365*** (1,278)	0,003 (0,023)	-0,032 (0,035)	-0,023 (0,032)	-0,023 (0,032)
Autoconfiança	-18,403 (19,094)	-0,041 (0,338)	0,372 (0,526)	1,455* (0,550)	0,552 (0,485)
Locus de Controlo Interno +Maturidade Emocional	15,011 (21,574)	-0,116 (0,382)	-0,031 (0,621)	0,454 (0,566)	-0,187 (0,570)
Motivação para o êxito +Honestidade/Integridade	7,755 (20,970)	-0,253 (0,371)	0,769 (0,608)	0,198 (0,543)	0,291 (0,541)
Industria	27,048 (17,751)	0,423 (0,314)	0,638 (0,892)	-0,355 (0,801)	-0,176 (0,851)
Agricultura	-22,004 (28,975)	0,043 (0,513)	- -	- -	- -
Serviços	- -	- -	0,591 (0,830)	-0,029 (0,742)	-0,006 (0,796)
R Square	0,172	0,099	-	-	-
F (Sig Modelo)	2,122 (0,024)**	1,118 0,354	-	-	-
Hosmer and Lemeshow	-	-	0,098	0,288	0,684
-2 Log likelihood	-	-	127,891	145,886	146,475
Cox and Snell R Square	-	-	0,105	0,168	0,121

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

<sup>6</sup> \* Significativo a 0,01  
 \*\* Significativo a 0,05  
 \*\*\* Significativo a 0,1



❖ Será que a cultura influencia o desempenho?

Quadro 31 - Modelo Geral – Cultura

Variáveis	Resultados das Regressões				
	Desempenho Financeiro		Desempenho não Financeiro		
	Lucro (milhares euros)	Taxa Crescimento das Vendas	Satisfação Clientes	Satisfação Empregados	Satisfação Fornecedores
Sexo Masculino	-23,024 (18,521)	0,179 (0,324)	-0,143 (0,527)	0,316 (0,489)	0,489 (0,472)
Idade do empresário	-1,040 (0,787)	-0,020 (0,014)	0,012 (0,281)	0,023 (0,021)	0,016 (0,021)
Ter Licenciatura	-6,583 (17,604)	-0,290 (0,308)	0,638 (0,524)	0,606 (0,467)	-0,024 (0,458)
Idade da empresa	0,916 (0,741)	-0,025** (0,013)	0,051*** (0,028)	0,031 (0,021)	0,055** (0,025)
N.º de Trabalhadores	2,619** (1,310)	0,009 (0,023)	-0,046 (0,036)	-0,021 (0,034)	-0,026 (0,033)
Índice de Orientação a Longo Prazo	0,493 (0,470)	7,081E <sup>-6</sup> (0,008)	-0,015 (0,014)	0,009 (0,013)	-0,011 (0,012)
Índice de Masculinidade e Feminilidade	0,042 (0,147)	0,002 (0,003)	-0,005 (0,005)	0,000 (0,004)	-0,002 (0,004)
Índice de Distância Hierárquica	0,087 (0,588)	-0,018*** (0,010)	0,018 (0,017)	0,027*** (0,015)	-0,004 (0,015)
Índice de Individualismo e Coletivismo	-0,082 (0,141)	-0,002 (0,002)	0,004 (0,004)	-0,001 (0,004)	0,001 (0,004)
Índice do Controlo da Incerteza	-0,201 (0,304)	0,001 (0,005)	-0,007 (0,009)	-0,008 (0,008)	-0,012 (0,008)
Autoconfiança	-16,325 (20,750)	-0,265 (0,363)	0,613 (0,591)	1,776* (0,602)	0,512 (0,545)
Locus de Controlo Interno +Maturidade Emocional	12,671 (21,960)	-0,112 (0,384)	-0,012 (0,624)	0,402 (0,590)	-0,181 (0,566)
Motivação para o êxito +Honestidade/Integridade	8,020 (26,578)	-0,125 (0,376)	0,656 (0,629)	0,091 (0,573)	0,302 (0,560)
Industria	26,578 (17,945)	0,484 (0,314)	0,565 (0,929)	-0,475 (0,832)	-0,456 (0,880)
Agricultura	-9,320 (30,035)	0,253 (0,525)	-	-	-
Serviços	-	-	0,678 (0,868)	-0,071 (0,782)	-0,218 (0,832)
R Square	0,186	0,136	-	-	-
F Sig Modelo	1,647 0,073***	1,137 0,333	-	-	-
Hosmer and Lemeshow	-	-	0,484	0,961	0,227
-2 Log likelihood	-	-	126,043	142,343	144,615
Cox and Snell R Square	-	-	0,118	0,191	0,134

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

O quadro n.º31 refere-se ao modelo reduzido contém as variáveis mais significativas do modelo geral. Verifica-se que o modelo com a variável dependente taxa de crescimento das vendas apresenta um valor estatisticamente significativo a 5%, com a redução das variáveis. As variáveis mais significativas deste modelo são: a idade da empresa (5%), o índice de distância hierárquica (5%) e o setor da Indústria (10%).

No modelo logístico com a variável dependente satisfação dos empregados, a variável idade da empresa assume um valor estatisticamente significativo a 5%.

Pode verificar-se que o índice de distância hierárquica tem efeitos contraditórios, isto porque, este índice influencia negativamente a taxa de crescimento das vendas mas, em contrapartida, influencia positivamente a probabilidade da satisfação dos empregados ser elevada (segundo a perceção dos empresários).

Quadro 32- Modelo Reduzido

Variáveis	Resultados das Regressões				
	Desempenho Financeiro		Desempenho não Financeiro		
	Lucro (milhares euros)	Taxa Crescimento das Vendas	Satisfação Clientes	Satisfação Empregados	Satisfação Fornecedores
Idade do empresário	-1,159 (0,743)	-0,015 (0,013)	0,002 (0,021)	0,018 (0,020)	0,017 (0,020)
Idade da empresa	1,064 (0,698)	-0,028** (0,012)	0,058** (0,027)	0,041** (0,020)	0,058* (0,024)
N.º de Trabalhadores	2,645** (1,255)	0,001 (0,022)	-0,024 (0,033)	-0,022 (0,032)	-0,026 (0,031)
Índice de Distância Hierárquica	-0,061 (0,492)	-0,018** (0,009)	0,013 (0,014)	0,025** (0,013)	-0,012 (0,012)
Autoconfiança	-12,327 (18,138)	-0,300 (0,314)	0,616 (0,495)	1,804* (0,542)	0,428 (0,465)
Industria	26,075 (16,780)	0,540*** (0,290)	-0,143 (0,468)	-0,455 (0,433)	-0,218 (0,429)
R Square	0,144	0,111	-	-	-
F Sig Modelo	0,005*	0,029**	-	-	-
Hosmer and Lemeshow	-	-	0,197	0,289	0,125
-2 Log likelihood	-	-	133,136	146,778	149,822
Cox and Snell R Square	-	-	0,066	0,162	0,097

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

## 4. CONCLUSÕES

O principal objetivo desta investigação era dar resposta à questão fundamental do estudo, se a nacionalidade e a cultura influenciam o desempenho empresarial. Foram utilizadas diversas técnicas estatísticas que permitiram chegar a várias conclusões.

Para além das questões da nacionalidade e da cultura foi também realizada uma Análise Fatorial aos traços mais relevantes das características dos gestores propostos por Cunha et al (2007), que permitiu concluir que há três dimensões que resumem as características dos gestores inquiridos neste estudo: (i) a Autoconfiança, (ii) o Locus de Controlo Interno juntamente com a Maturidade Emocional e (iii) a Motivação para o êxito juntamente com a Honestidade/Integridade. A autoconfiança do empresário destacou-se das restantes por ser a característica mais significativa da amostra, com impacto significativo no desempenho, influenciando positivamente o nível de satisfação dos empregados.

Os resultados revelam que não existem diferenças significativas no desempenho empresarial entre empresários portugueses e estrangeiros a operar no distrito de Évora, apesar de haver algumas diferenças ao nível das características destes dois grupos de empresários. Este resultado é parcialmente confirmado através da análise de regressão, verificando-se que a nacionalidade apenas influencia a probabilidade do nível de satisfação dos fornecedores ser elevado.

Relativamente às diferenças no desempenho empresarial entre empresários com valores acima da média e empresários com valores abaixo da média nas dimensões culturais do modelo de Hofstede, verificou-se que existem diferenças no desempenho empresarial entre empresários com valores acima da média e empresários com valores abaixo da média apenas para o Índice de Distância Hierárquica e para o Índice de Masculinidade e Feminilidade. No entanto, a influência deste índice no desempenho empresarial não foi confirmado na análise da regressão.

Dos resultados da regressão constatou-se que o Índice de Distância Hierárquica calculado neste estudo, influencia negativamente apenas uma variável do desempenho financeiro, a taxa de crescimento das vendas, e não influencia o lucro como sugerido no teste de Mann-Whitney.

Para além do desempenho financeiro, esta dimensão cultural também influencia o desempenho não financeiro, nomeadamente a satisfação dos empregados.

As diferenças entre os empresários portugueses e estrangeiros ao nível das dimensões de Hofstede refletiram-se mais no índice de individualismo e coletivismo e no índice de masculinidade e feminilidade, pois verificou-se um elevado individualismo no caso dos empresários estrangeiros, e o índice de masculinidade apresentou um valor médio para os empresários portugueses e um valor baixo para os empresários estrangeiros, as outras dimensões apresentaram valores semelhantes.

Dos restantes fatores incluídos na amostra para verificar se tinham alguma influência no desempenho empresarial, ressaltam os seguintes aspetos: a idade da empresa tem uma especial relevância no desempenho empresarial, influenciando quer a taxa de crescimento das vendas quer a satisfação dos empregados, clientes e fornecedores. Dos setores de atividade incluídos neste estudo verificou-se que a Indústria se destacou dos restantes, sendo que contribui positivamente para a taxa de crescimento das vendas.

As principais limitações encontradas no decorrer deste estudo foram as seguintes:

- Ao nível da bibliografia, visto que não existe muita bibliografia a relacionar a nacionalidade e a cultura com o desempenho empresarial;
- O facto do grupo de estrangeiros incluído na amostra ser muito heterogéneo, impossibilita uma análise muito precisa do grupo e pode ser uma das razões para que a nacionalidade não se tenha revelado um fator muito importante no desempenho;
- A adaptação das fórmulas do modelo de Hofstede ao caso concreto poderá também retirar alguma precisão a esta análise cultural;
- O facto de muitas variáveis não se terem revelado estaticamente significativas nas regressões, pode estar relacionado com o número de graus de liberdade na estimação.

As sugestões para trabalhos futuros no sentido de melhorar este tipo de análises e aprofundar o tema em causa são:

- Comparar o desempenho empresarial com grupos de empresários mais homogêneos;
- Pesquisar outro tipo de variáveis que juntamente com as mais significativas encontradas neste estudo permitirão desenvolver um modelo mais consistente para o desempenho empresarial;
- Aplicar o VMS 2013 (Values Survey Module 2013) desenvolvido por Geert Hofstede e Michael Minkov para calcular as dimensões culturais, visto que neste módulo as questões são semelhantes às utilizadas neste estudo.

## BIBLIOGRAFIA

- Amaro, A. M. (1998). O mundo chinês: um longo diálogo entre culturas, volume 1. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Au, K. & Kwong Kwan, H. (2009). Start-up Capital and Chinese Entrepreneurs: The role of family. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(4), 889-908.
- Che-Ha, N., Mavondo, F. T. & Mohd-Said, S. (2012). Performance or learning goal orientation: Implications for business performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2811-2820.
- Cheng, V., Rhodes, J. & Lok, P. (2010). A framework for strategic decision making and performance among Chinese managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1373-1395.
- Cheung, S. O., Wong, P. S. P. & Lam, A.L. (2012). An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations. *Journal of Business Economics and Management*, 13(4), 688-704.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cardoso, C. C. (2007). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, 6ª Edição. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Ebrahimi, M. & Sadeghi, M. (2013). Quality management and performance: An annotated review. *International Journal of Production Research*, 51(18), 5625-5643.
- Field, A. P. (2005). Discovering statistics using SPSS, 2<sup>nd</sup> edition. London: Sage.
- Glick, W. H., Washburn, N. T., & Miller, C. C. (2012). Perspective - The myth of firm performance. *Organization Science*, 24(3), 948-964.
- Harris, L. C. & Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51(2), 157-166.
- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: international differences in work-related values. Oxford University Ltd.

- Hofstede, G. (1991). *Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2<sup>nd</sup> edition. Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*, 3<sup>rd</sup> edition. McGraw Hill.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- Lawson, R., Stratton, W. & Hatch, T. (2003). The benefits of a scorecard system: A new North American study explains how balanced scorecard users get their money's worth. *CMA Management*, 77(4), 24-26.
- McNamara, T. K.; Parry, E. & Lee, J.; Pitt-Catsouphes, M. (2012). The effect of training on organizational performance: differences by age composition and cultural context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1226-1244.
- Otley, D. (1999). Performance Management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Ramalheira, P. (2013). *O impacto da cultura portuguesa na proactividade e liderança: um estudo exploratório*, Tese de Mestrado, Universidade Autónoma de Lisboa.
- Rego, A. (2004). *Gestão e Desenvolvimento*, 12, 105-120.
- Russo, J. (2003). *O Balanced Scorecard como ferramenta de transposição de estratégias para a gestão operacional*, Tese de Mestrado, FEUC, Coimbra, polic.
- Saraiva, A. (2003). *Herdeiros de António José Saraiva*, 1<sup>a</sup> edição. Lisboa: Gradiva – Publicações Lda.

## **ANEXOS**



Anexo 1 - Questionário, Parte I e Parte II

**Questionário**

**Parte I: Dados do empresário/a**

1. Sexo: Masculino  Feminino

2. Idade: \_\_\_\_\_

3. Nacionalidade: \_\_\_\_\_

Tem mais do que uma? Sim  Não

Se respondeu sim, quais? \_\_\_\_\_

4. Habilitações Literárias:

1º ciclo	<input type="checkbox"/>	Licenciatura	<input type="checkbox"/>
2º ciclo	<input type="checkbox"/>	Mestrado	<input type="checkbox"/>
3º ciclo	<input type="checkbox"/>	Doutoramento	<input type="checkbox"/>
12º ano ou equivalente	<input type="checkbox"/>		

5. Área de estudo académica: \_\_\_\_\_

**Parte II: Dados da empresa**

6. Ramo de Atividade: \_\_\_\_\_

7. Na sua opinião, qual é o grau de satisfação:

	Muito pouca/nenhuma	Pouca	Moderada	Elevada	Máxima
Dos seus clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dos seus empregados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dos seus fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 2 - Questionário, Parte III e IV

**Parte III: Características do empresário/a**

8. Assinale se concorda ou discorda com as seguintes afirmações a seu respeito:

Questões	Discordo Totalmente	Discordo	Sem Opinião	Concordo	Concordo Totalmente
Considera importante trabalhar longas horas diariamente (mais que 8 horas)					
Responde com calma a situações interpessoais tensas/delicadas					
Consegue obter o empenhamento dos seus subordinados					
É persistente perante os obstáculos					
É orientado para o futuro					
Assume a responsabilidade pelas suas ações e pelo desempenho da organização					
Tem consciência das suas forças e fraquezas					
Sente-se rejeitado quando alguém manifesta uma discordância					
Atua sempre de acordo com os seus valores					
Deseja alcançar padrões de excelência					
Procura oportunidades entre os problemas e obstáculos					
É assertivo (tem capacidade para se afirmar)					
Usa o poder para dirigir e organizar as atividades do grupo					

**Parte IV: Influência do contexto cultural em que está inserido**

9. No geral, que importância tem para si:

	Muito pouca/nenhuma	Pouca	Moderada	Elevada	Máxima
Ter um trabalho que proporcione tempo suficiente para a vida pessoal e familiar					
Ter um trabalho estimulante que proporcione um sentimento de realização pessoal					
Ter oportunidades de aprender e de se aperfeiçoar					
Ter boas condições físicas de trabalho (ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado)					
A remuneração: poder obter um salário elevado					
Ser reconhecido: ver os seus méritos reconhecidos quando se realiza um bom trabalho					
Trabalhar num clima de cooperação					
A zona onde se vive: viver num meio agradável para si próprio e para a família					
Ter segurança no emprego					

10. No seu ambiente de trabalho:

	Muito raramente	Raramente	Algumas vezes	Com frequência	Com muita frequência
Com que frequência se sente nervoso ou tenso, no local de trabalho?					
Com que frequência é que os seus subordinados recebem expressar desacordo consigo?					

11. Fora da sua vida profissional, dos fatores que se seguem, quais são os que têm mais impacto sua vida?

	Muito pouca/nenhuma	Pouca	Moderada	Elevada	Máxima
Poupança					
Estabilidade Pessoal					
Dignidade					
Respeito pela tradição					

Anexo 3 - Cálculo das dimensões de Hofstede, Empresários Portugueses

Média das dimensões	Índice de Individualismo e Coletivismo	Índice de Controlo da Incerteza	Índice de Distância Hierárquica	Índice de Masculinidade e Feminilidade	Índice de Orientação a Longo Prazo
Empresários Portugueses	194	80	50	142	40
	158	120	75	82	60
	221	120	75	-119	120
	237	120	25	67	80
	45	120	75	112	40
	237	160	50	172	40
	82	120	50	55	60
	72	120	50	-20	40
	45	120	50	112	60
	72	120	50	-53	20
	118	160	75	67	40
	82	40	25	121	60
	234	80	25	82	40
	88	160	75	46	20
	131	40	50	85	60
	158	120	75	16	60
	158	120	50	43	20
	151	80	50	133	60
	151	80	50	133	60
	151	80	50	133	60
	115	80	25	13	40
	128	120	50	-5	40
	72	120	50	7	40
	72	120	50	7	40
	79	160	50	127	80
	237	120	50	142	40
	115	120	50	16	20
	57	120	75	-29	40
	115	120	25	16	20
	45	120	50	112	40
	45	120	50	112	40
	45	80	25	7	40
	72	80	25	43	20
	231	80	25	103	40
	101	40	75	-14	40
	158	120	25	82	40
	88	160	50	-20	20
	-100	120	50	67	40
	131	40	25	16	20
	131	40	25	55	40
161	120	50	133	0	
151	80	25	1	20	
45	120	50	43	60	
115	120	25	16	40	
151	80	25	1	40	
88	120	50	-23	60	
185	120	50	121	60	
164	80	25	16	40	
82	80	25	112	40	

204	120	75	133	40
158	120	75	16	20
145	40	50	67	40
102	80	50	76	60
72	160	50	-50	60
118	80	25	133	20
109	80	25	121	40
88	80	50	46	20
185	120	50	13	20
42	120	25	133	40
221	120	75	37	40
88	80	50	16	40
131	80	25	43	40
82	120	50	82	60
115	120	50	16	20
158	120	50	151	60
151	40	25	1	20
194	80	25	67	20
115	120	25	-53	20
115	120	25	-53	20
39	120	75	82	20
79	160	50	-35	20
72	160	75	73	60
36	120	50	31	40
115	120	25	121	20
280	80	25	172	40
118	120	50	106	60
178	120	50	67	20
237	120	50	67	40
234	120	25	43	60
131	80	25	73	20
152	120	50	13	40
82	80	25	82	40
131	120	50	7	60
237	120	50	67	20
115	80	25	43	40
131	160	50	7	40
158	120	50	82	40
39	160	50	82	40
234	120	25	-23	40
158	160	50	73	20
158	80	50	43	20
158	120	50	25	40
115	80	25	43	40
115	120	50	16	40
<b>127,22</b>	<b>107,66</b>	<b>44,95</b>	<b>53,63</b>	<b>40,00</b>

Anexo 4- Cálculo das Dimensões de Hofstede, Empresários Estrangeiros

Média das dimensões	Índice de Individualismo e Coletivismo	Índice de Controlo da Incerteza	Índice de Distância Hierárquica	Índice de Masculinidade e Feminilidade	Índice de Orientação a Longo Prazo
Empresários Estrangeiros	234	120	50	73	40
	234	120	50	73	40
	234	120	50	82	20
	177	120	75	-110	20
	177	120	75	-110	20
	158	120	50	82	20
	158	120	50	43	20
	115	160	75	46	40
	131	120	25	7	40
	75	80	50	106	40
	128	120	75	37	20
	121	200	50	-20	40
	131	160	75	82	80
	145	120	50	106	40
	188	80	25	76	40
	158	80	25	16	40
	158	80	25	16	60
	188	120	25	76	60
	188	120	25	76	60
	158	80	25	16	40
	158	120	50	16	60
	158	120	50	16	60
	158	120	50	-23	60
	158	120	50	-23	20
	158	120	50	-23	40
	158	120	50	16	40
	158	120	25	82	40
	158	160	50	43	40
	234	120	50	16	40
	115	80	25	16	40
<b>162,3</b>	<b>118,67</b>	<b>46,67</b>	<b>30,3</b>	<b>40,67</b>	

Anexo 5 - Cálculo das Componentes Principais das Características dos Gestores

Da Análise Fatorial, resultaram os valores das componentes rotacionadas. Com estes valores realizou-se uma média ponderada com o resultado das questões relacionadas com cada dimensão das características dos gestores e posteriormente foram incluídas nas regressões.

<b>Autoconfiança</b>	<b>Locus de Controlo Interno+ Maturidade Emocional</b>	<b>Motivação para o êxito+ Honestidade/Integridade</b>
4,51	4,3	4,32
3,51	4,3	4
4	4,4	5
4,49	4,31	4,37
4,51	4,3	4
4	4,3	4,37
4	4	4
3	5	3,58
4	4,39	4
4	4,69	4
4,51	5	4,69
4	5	4
4,51	4	4
4	4	4
4,51	4,3	4,37
4	4	4
4,51	4,69	5
4	4,69	4,68
4	4,69	4,68
4	4,69	4,68
5	5	3,68
4	3,69	3,68
4	5	5
4	5	5
5	5	5
5	5	4,68
4	4	4
4	3,39	4
3,51	4,3	4
5	4,3	5
5	4,3	5
4,51	4,3	4,68
4,03	4	4,37
4,51	4,3	5
3,03	4	4
4,51	4,3	3,95
3,51	4	3,37
4	5	5
4,51	4,6	5
4	4,31	4
4,51	5	5
5	5	4,32

4	4,6	4,69
4	4,09	4,37
3,51	4	4
4,03	4,6	4,68
4	4	4,37
4,49	4,3	4,37
4	4	4,31
4	5	5
4	3,21	4
4,51	4,3	4
3,51	3,9	4,31
3,51	4,69	4,37
4,51	4	4
4,03	5	4
3,51	4,6	4,69
5	5	4,69
4,51	4,69	4,68
3,03	5	4,37
4,51	4,3	4,31
4	4,3	5
4,51	3,9	4,69
4	4	4
4	4	4
4,51	4,3	5
4	4,6	4,37
4,51	4,31	4,32
4,51	4,31	4,32
4	3,9	4
4	4	4
4	4	4
4	5	4
4	4	3,37
4,51	4,31	4
4,51	4,31	4
4	4,01	4,69
4	4,3	5
4	4,69	4
5	4,6	4,31
4	4,3	4
4	4,3	4
4	4	4
4	4,3	5
4	4,3	4,37
4	4	5
4	4	4
4,51	4,31	4
4,51	4,6	4
4	3,9	5
4,51	4,6	5
4	4	4
4,51	4,6	4
4	4	4
4,51	5	4,68
4,51	5	4,68



4,51	5	4
4	4,6	5
4	4,6	5
4	4	4
4	4	4
4,51	5	5
4,51	4,3	4
4,51	5	4,69
3,51	5	4,68
4,51	4	4,31
2,51	3,69	4
4,51	4	4
4	3,6	4,68
4	3,69	4
3,49	3,69	4
5	4,6	4,32
5	4,6	4,32
3,49	3,39	4
4	4	4
4,51	4,6	4
4,51	4,6	4
4	4	4
4	4	4
4	4	4
4	4,3	4,31
4	4	5
4,51	4,6	5
4	4,3	4