

**ISCTE**  **IUL**  
**Instituto Universitário de Lisboa**

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Interculturalidade e Inovação Organizacional – Estudo de um caso

Filipa Costa e Sousa Pereira Queiroz

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:  
Doutor Nelson Ramalho, Prof. Auxiliar,  
ISCTE-IUL

Setembro, 2013

## **Agradecimentos**

Ao Prof. Doutor Nelson Ramalho, orientador desta dissertação, pelo seu apoio, incentivo e incansável disponibilidade e acompanhamento ao longo de todo o trabalho.

Aos meus pais. Aos meus tios. Ao meu irmão. Ao Vasco. Aos meus primos. Aos meus amigos. Por todos os incentivos, por todo o apoio e força.

## **Resumo**

No contexto de fusão e aquisições organizacionais, é frequente ocorrerem estudos que evidenciam o efeito contraproducente da coexistência de culturas diferentes que geram problemas que precipitam o fracasso dos projetos. No entanto há estudos que evidenciam precisamente o oposto: as mais-valias do contacto intercultural decorrentes do desafio aos pressupostos base (quadro de referência culturais), entre as quais a facilitação de uma cultura de inovação.

Com uma amostra de 237 trabalhadores de uma grande empresa portuguesa recentemente adquirida, o presente estudo procura compreender as expectativas de mudança dos colaboradores no contexto específico da interculturalidade, no sentido de identificar uma possível configuração propiciadora de uma cultura de inovação.

Os resultados indicam existir um cluster específico de gestão de pessoas e elementos estruturais que, neste contexto, propiciam a criação de uma cultura de inovação.

### **Palavras-Chave**

Fusões; Contacto Intercultural; Cultura de Inovação

## **Abstract**

In the mergers and acquisitions literature there are both findings that contrasting cultures may undermine projects and that it may actually favour the opposite intercultural contact crates added value translated into an innovation culture.

With a sample of 237 workers from a large Portuguese company recently acquired, we intended to understand employee's expectation about organizational change within an intercultural context in order to test to whether it creates a cluster that favors the innovation culture.

Findings show that the existence of a specific HR and structural cluster may, in this context, lead to the creation of an innovation culture.

## **KeyWords**

Mergers; Intercultural contact; Innovation culture

# Índice

INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO I. AS RELAÇÕES ENTRE PORTUGAL E A CHINA.....	3
1.1. Contextualização e Enquadramento histórico e cultural.....	3
CAPÍTULO II. A CULTURA CHINESA VERSUS CULTURA PORTUGUESA .....	7
2.1. A importância da história e da cultura chinesa .....	7
2.1.1. As características do processo organizacional chinês: harmonia, tempo e paciência, confiança e coletivismo, conceito de face e guanxi .....	8
2.1.1.1. Individualismo versus Coletivismo.....	10
2.1.1.2. Um lugar para todos e todos no seu lugar .....	12
2.1.1.3. Estrutura social.....	13
2.1.1.4. Confronto e conflito .....	14
2.1.1.5. A “face” e a reputação.....	16
2.1.1.6. Humildade .....	17
2.1.1.7. O significado do tempo .....	18
2.2. As características do processo organizacional português .....	19
2.3. Obstáculos culturais comuns por investidores chineses em Portugal .....	19
2.4. O investimento português na China .....	22
2.5. Aproximação de culturas: pontos comuns .....	24
CAPÍTULO III. POTENCIAL DE INOVAÇÃO: SUCESSO ORGANIZACIONAL DE PORTUGAL EM TERRITÓRIO CHINÊS .....	27
CAPÍTULO IV. MÉTODO.....	31
4.1. Amostra.....	31
4.2. Instrumentos .....	31
4.2.1. Cultura de inovação.....	31
4.2.2. Cluster de RH no contexto da interculturalidade .....	36
CAPÍTULO V. RESULTADOS.....	39
5.1. Qualidade psicométrica dos instrumentos.....	39
5.2. Análise descritiva das variáveis .....	40
5.3. Teste do modelo de análise .....	40
CAPÍTULO VI. Discussão dos resultados e conclusão .....	43
Bibliografia.....	47
ANEXO A .....	53
ANEXO B .....	54

## **Índice de Tabelas**

Tabela I – Dimensões de uma Cultura de Inovação.....	33
Tabela II – Análise descritiva das variáveis.....	40

## Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de Inovação segundo Dobni (2008).....	32
--	----

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 - Cultura de inovação .....	36
Gráfico 2 – Cluster RH - PRI.....	37
Gráfico 3 - Modelo Total de uma Cultura de Inovação .....	41

## INTRODUÇÃO

Portugal e China mantêm uma relação de meio milénio, altura em que os portugueses, através das suas viagens de exploração, começaram a ter contacto com a civilização chinesa.

Ao nível político e cultural, a questão fulcral que liga Portugal à China, trata-se da questão de Macau. O processo de transferência do território para a China finalizou-se de forma harmoniosa, fazendo prova ao momento político nas relações luso-chinesas nos últimos anos. A reciprocidade da confiança construída ao longo deste processo constituiu a base de entendimento essencial para o desenvolvimento da relação<sup>1</sup>.

A relação entre Portugal e China será sempre marcada pela diferença de dimensão entre os dois países. No entanto, esta diferença parece ser atenuada por uma capacidade superior de interlocução de Portugal com a China. São as autoridades chinesas que demonstram um interesse especial em desenvolver as relações com Portugal e uma predisposição para conferir a Portugal um estatuto e um tratamento próximo daquele que é dado aos principais países europeus.

Os gestores portugueses assumem a mais-valia do estabelecimento de negócios no mercado chinês para a afirmação dos seus produtos num mercado global. No entanto, a China também pode beneficiar desta estreita relação, na medida em que a sua presença no nosso país poderá também oferecer muito à internacionalização da economia chinesa. Portugal encontra-se numa posição central, que pode proporcionar oportunidades de intermediação com os restantes países.

Atualmente, o número de empresas portuguesas a investir no mercado chinês continua a ser reduzido. Para que o número aumente, é importante que ocorra uma mudança de mentalidades por parte dos empresários portugueses, passando a encarar o mercado chinês não como uma ameaça, mas como uma oportunidade a longo prazo. A persistência organizacional é pré-requisito para competir com sucesso na China.

---

<sup>1</sup>Embaixada da República Popular da China em Portugal. (2004). *Crónica dos importantes acontecimentos de relações Sino-portuguesas*. Acedido em 15 de Fevereiro de 2013 em <http://www.fmprc.gov.cn/ce/cept/pot/xwtd/t123639.htm>

No que respeita à complexidade do meio envolvente, as empresas portuguesas requerem maior apoio do governo português, quanto à definição e desenvolvimento de uma entrada estratégica no mercado chinês. A ação política é fundamental, sobretudo se se tiver em conta que o governo chinês mantém um papel ativo na economia do país e no processo de decisão de muitas empresas chinesas. A China é um desafio para qualquer empresa, na medida em que se trata de um mercado emergente e competitivo.

## **CAPÍTULO I. AS RELAÇÕES ENTRE PORTUGAL E A CHINA**

### **1.1. Contextualização e Enquadramento histórico e cultural, económico e comercial**

Entre Portugal e a China existem diferenças culturais significativas. No entanto, o conhecimento e a compreensão das culturas são pontos fortes para que se possam estabelecer ligações positivas. Estas diferenças sociais e culturais não são difíceis de ultrapassar, importando conhecer, compreender e aceitar, rejeitando-se estereótipos.

A cultura é dinâmica e adaptativa ao ambiente (Kotler; Bowen e Makens, 1999; Geertz, 2000; Pedrosa, 1995). Existe uma grande variação individual entre os membros de cada cultura e, até mesmo num país, existem diferentes orientações culturais (Hockenbury, 2003).

Os valores culturais desempenham um papel importante na vida das organizações e no seu modo de funcionamento, assim como nos padrões comportamentais dos indivíduos. Assim, os modelos e as práticas de gestão que lhe estão associadas numa determinada sociedade, são influenciadas pelo contexto cultural, tornando-se impossível coordenar as atividades das pessoas sem o conhecimento dos seus valores, crenças e expressões (Finuras, 2003).

Num mercado global, as empresas são forçadas, num número cada vez maior, a internacionalizar-se e a procurar novos mercados. Hofstede (2001) afirma que uma negociação, para ser bem sucedida, ambas as partes têm que se preocupar em perceber as razões das diferenças de pontos de vista, razões estas eminentemente de carácter cultural. Ao perceberem essas razões fica mais fácil a utilização de argumentos e propostas que sejam melhor aceites pela outra parte.

Miles (1995) sustenta, em acréscimo, que devido às diferenças culturais, as negociações internacionais têm tendência a tornar-se mais complexas e confusas do que as negociações intraculturais. Tal demonstra que os gestores devem conhecer a cultura dos possíveis parceiros de negócios. Um maior entendimento das diferenças ou similaridades, entre as culturas, permite um melhor avanço no processo de negociação.

As dificuldades de negociar na China são reais, “um mercado imenso e dinâmico com uma cultura forte e antiga que permeia todas as relações”, ou seja, “(A) ação conjunta de uma

economia em constante mudança e de uma realidade cultural e política relativamente imóvel faz com que a China tudo mude e tudo fique na mesma” (Trigo, 2007).

O crescimento dos contactos entre empresas portuguesas e empresas chinesas justifica que se estude como decorre o processo de negociação entre estas duas culturas. Tal como afirmam Ambler e Witzel (2004, p. 239) “há diferenças entre a China e o ocidente, diferenças históricas, filosóficas, políticas e sociais. E porque a negociação é essencialmente um processo social, há diferenças também nas formas de negociar.” Estas diferenças podem criar mal-entendidos, atuando como poderosas barreiras, o que pode prejudicar o trabalho conjunto entre os empresários de ambos os países. Mas muitas destas diferenças podem ser ultrapassadas e contornadas se os empresários estiverem preparados para “devotar tempo à compreensão da China”, trazendo, como recompensa, “uma boa relação com os parceiros chineses, o acesso a novos mercados e/ou fontes de oferta, e a entrada nas redes de negócios chinesas” (p. 4).

Em termos culturais, é de salientar o recente esforço de aprendizagem da língua chinesa e de divulgação da cultura chinesa. Atualmente é cada vez mais visível que “Aprender chinês é a nova moda.”<sup>2</sup>. Vários gestores recebem formação em chinês, não só no estrangeiro, mas também na República Popular da China.

Em 2004 a China fundou um organismo específico para a promoção da língua chinesa no mundo - o Instituto Confúcio<sup>3</sup>. Na abertura do Instituto Confúcio, em Lisboa, Fernandes defende que desde a entrega do território à China, em 1999, a relação bilateral assumiu “novos contornos e maior relevo na área económica e comercial. As relações entre Portugal e a China continuam a ser muito centradas em Macau porque é ali que estão os maiores interesses portugueses a nível oficial e empresas privadas. Para a China, Macau é importante porque constitui uma plataforma

---

<sup>2</sup>Pereira, L. (2006). Ni hão! Acedido em 15 de Fevereiro de 2013 em <http://www.revistamacau.com/rm.asp?id=005101>.

<sup>3</sup> Confúcio (551 a.c. – 470 a.c.) é o nome latino do pensador chinês Kongzi. Das figura históricas mais conhecidas da China, como mestre, filósofo e teórico político, sendo que a sua doutrina, o Confucionismo, tem forte influência nas sociedades da Ásia oriental.

de contactos com os países de língua portuguesa, e sobretudo o Brasil, de onde importa soja e minério de ferro, e Angola, fornecedor de petróleo”<sup>4</sup>.

Em mensagem, o Presidente Hu Jintao assinalou o “alto apreço pelo papel de Portugal na promoção das relações China-União Europeia”, afirmando que a China “está disposta a enviar esforços conjuntos no sentido de intensificar o intercâmbio e a cooperação, reforçar a confiança e a amizade, enriquecer as relações bilaterais e elevar a parceria estratégica a um novo patamar”<sup>5</sup>. Referiu ainda a inexistência de conflitos de interesses “apesar das diferenças das realidades nacionais, a China e Portugal não têm nenhum conflito de interesses fundamentais. Os dois países têm opiniões similares e partilham amplos interesses comuns a salvaguarda da paz mundial e na promoção do desenvolvimento comum”.

Apesar da cuidada linguagem diplomática, usada pelos dois lados, é notório, do lado português, o interesse em continuar a usar Macau como cunha de interesses portugueses na China e, do lado chinês, potenciar as relações com Portugal no âmbito da participação do nosso país na União Europeia.

Segundo o estudo realizado por Rocha-Trindade, Neves e Bongardt (2006, p. 162), “A diáspora chinesa tem um carácter paradigmático não só pelo elevado nível de empreendedorismo que a caracteriza, mas também pela sua forte identidade cultural, grande coesão e densidade das ligações pessoais que resultam de uma complexa rede de *guanxi*<sup>6</sup> baseados nas relações familiares, de amizade e experiências partilhadas, ou região de proveniência.” Assim, verifica-se uma cooperação significativa entre os seus membros, influenciando o dinamismo da sua atividade económica e a interação social com a comunidade de acolhimento. Segundo estes autores, a presença de uma crescente comunidade chinesa em Portugal constitui uma oportunidade valiosa, mas descurada, para o reforço das relações bilaterais.

---

<sup>4</sup> Jornal Diário Online (2009). Acedido em 7 de Maio de 2013 em <http://www.portugalzone.com/?p=43315>

<sup>5</sup> Agência Lusa, Portugal-China 30 anos: Hu Jintao elogia papel de Portugal nas relações China-União Europeia. Acedido em 30 de Maio de 2013 em <http://noticias.sapo.pt>.

<sup>6</sup> *Guanxi*, que significa “relação”, é uma das características base da cultura de negócios chinesa, na medida em que os chineses consideram extremamente importantes os contactos sociais, familiares e empresariais.

As estatísticas mostram, claramente, um desinvestimento crescente e sustentado de Portugal nos mercados asiáticos, o que tem sido contraposto pela reafirmação sistemática da vontade política, dos dois lados, em aprofundar a parceria estratégica.

## **CAPÍTULO II. A CULTURA CHINESA VERSUS CULTURA PORTUGUESA**

### **2.1. A importância da história e da cultura chinesa**

A cultura é considerada toda a totalidade dos padrões de comportamento socialmente transmitidos, artes, crenças e muitos outros processos considerados a expressão de um determinado período, classe, comunidade ou população (Choudhry, Fang e Mohamed, 2007)

Atualmente, a cultura organizacional é considerada fundamental no funcionamento das empresas e com poder de determinação na eficácia da mesma (Yilmaz e Ergun, 2008), tendo impacto sobre os processos organizacionais e os seus resultados (Carmeli e Tisher, 2004; O'Reilly, 1991; Powell e Dent-Micallef, 1997; Powell, Francesco e Lings, 2009).

A tentativa de definir a cultura chinesa tem merecido a atenção de vários investigadores mas, mesmo assim, o conceito parece poder abarcar sempre novas ideias. Wang (1991) fala de tentativas de definição através do lugar, do país, da civilização. Chow (1998) aborda também aspetos como língua, literatura, etnia e raça na sua tentativa de balizar o conceito.

O “ser chinês” é “um organismo complexo que tem que ser entendido num todo como vivo e mutável” (Wang, 1991, p. 2). É o produto de uma experiência histórica partilhada e cujo registo faz parte do crescimento de uma comunidade. Trata-se de uma “auto-consciencialização”, introduzida por Confúcio<sup>7</sup>, de que a China reflete uma civilização diferente. A China vive sob um “sistema” de pensamento composto pelo Confucionismo, pelo Taoísmo e pelo Budismo chinês, retratando a ideologia tradicional chinesa. De fato, “A coexistência do Confucionismo, Taoísmo e Budismo não é só meramente uma existência lado a lado na mesma terra, também coexistem na mesma mente.” (Li, 1996, p. 46).

A “Obrigação de Ser Feliz” possibilita aos chineses não viverem obcecados com a “Verdade” e poderem conciliar as três filosofias, religiões ou ideologias naquilo em que cada uma é melhor. No Confucionismo procuram a auto-disciplina através do trabalho árduo, enquanto

---

<sup>7</sup>Confúcio (551 aC a 479 a C), ou em mandarim Kong Zi, foi um mestre filósofo e teórico político. O Confucionismo enfatiza a moralidade pessoal e governamental, a exatidão das relações sociais, a justiça e a sinceridade.

o Taoísmo dedica-se à tática e à relação do homem com a natureza. No Budismo aspira-se ao nada fazer com vista ao mínimo dos desejos. Xiao Zong defendia que o homem devia usar o “Budismo para a mente, o Taoísmo para o corpo e o Confucionismo para a organização da sociedade”. (Li, 1996, p. 46).

Segundo o *The Overseas Chinese Affairs Office of the State Council e o Office of Chinese Language Council International* (2006), na China são ainda considerados valores como a piedade filial, que proclama a obrigação de cuidar dos pais idosos, demonstrando a honestidade, a fidelidade e a gratidão dos mais novos, o respeito pelos idosos e o carinho pelas crianças, a integridade, o respeito e a valorização da educação.

Atualmente, a China possui um papel fundamental no panorama económico e financeiro mundial. O seu crescimento é considerado o “motor” da economia mundial. A China constitui uma economia em triplo processo de transição. De uma economia estatal e planificada para uma economia de mercado. De uma economia agrícola e rural para uma economia urbana, baseada na indústria e nos serviços. E de uma economia fechada para uma economia aberta às trocas internacionais de bens e capital (Granell, 2002).

### 2.1.1. As características do processo organizacional chinês: harmonia, tempo e paciência, confiança e coletivismo, conceito de face e guanxi

Como afirma Chan (1999), “não há dúvida de que os chineses e os ocidentais vêem o mundo de maneira diferente por duas razões óbvias: a natureza totalmente diferente do sistema de escrita chinesa e o isolamento no qual a civilização chinesa se desenvolveu”.

A consideração do modelo da empresa familiar chinesa, herdeira de uma tradição histórica e cultural, constitui o elemento-base para a análise por parte dos empresários chineses sobre a melhor forma de fazer negócios. Tal como em outras áreas, também no mundo empresarial, a família é a base da organização chinesa. Ao contrário da cultura ocidental, na cultura chinesa não existe uma distinção clara entre as redes de relações profissionais, familiares ou sociais.

Antes de falar de empresas, é necessário falar da “família de negócios” (Chen, 2001). A família empresarial chinesa está associada a forte controlo e direção familiar, no qual os membros da família detêm posições chave na organização. Embora a família alargada possa ter as suas

próprias empresas, estas estão integradas numa complexa rede que tem uma lógica unificada de gestão e de coordenação inter empresarial. Neste contexto, o processo de decisão tende a ser informal, ocorrendo muitas vezes no âmbito de reuniões familiares em forma de convívio e em jantares de família. Muitas decisões empresariais são baseadas em razões familiares e não só em fundamentos empresariais, o que torna por vezes difícil para os observadores externos compreender a lógica da decisão (Chen, 2001). É caracterizada também pela forte hierarquização, com a existência de um líder familiar dominante, o qual tem a última palavra nas decisões fundamentais. Os negócios são perpetuados pela família, e mesmo que não exista ninguém com a preparação e perfil adequado, a liderança da família é sempre preferida à da de gestores profissionais. A divisão do património pelos filhos, por exemplo, gera não um enfraquecimento da organização mas um nível de diversificação mais elevado, uma vez que as diferentes unidades continuam a operar de acordo com a lógica de grupo. O financiamento é predominantemente garantido no seio da família, reforçando os mesmos laços familiares. Por outro lado, as pessoas são avaliadas informalmente e a sua reputação pessoal é mais importante do que a sua performance (Chen, 2001).

Antes da China se abrir à privatização, os negócios apenas existiam sob a forma de empresas detidas pelo Estado. E estas eram (e ainda são, em muitos casos) geridas por pessoas com passados e relações politicamente fortes, normalmente ligadas por laços familiares a alguém no governo. Este tipo de estrutura organizacional fechada não concede aos seus colaboradores oportunidade alguma para se envolverem em qualquer processo de tomada de decisão. Na maioria das vezes, a liderança é baseada numa ética empresarial e em princípios de conduta fortes, que constitui o mais importante fator na tomada de decisão e na motivação dos colaboradores. O sucesso tinha apenas como base a criação e a manutenção de um relacionamento saudável com as pessoas “certas”, o qual garantia, de forma efetiva, o apoio governamental (Chen, 2001).

Com o *boom* das *joint ventures*<sup>8</sup> que teve início em finais da década de 1980 e no início dos anos 90, os investidores estrangeiros começaram a enviar os seus próprios gestores para interagir com a cultura de negócios destas empresas.

---

<sup>8</sup> O termo *joint venture* normalmente emprega para designar uma extensa variedade de acordos comerciais que podem estabelecer-se, nomeadamente com empresas multinacionais ou outras entidades

Com o passar do tempo, chineses e ocidentais começaram a preocupar-se mais em compreender os aspetos culturais que os definiam. Todavia, a China continua a não querer seguir os passos das multinacionais estrangeiras e a defender que se deve seguir a “forma chinesa de se fazer as coisas”. Esta estrutura mental é igualmente apoiada pelas vantagens óbvias da inesgotável força de trabalho chinesa a par do sentimento, profundamente enraizado nos empresários chineses, de que a história do seu país é única e, por isso mesmo, impermeável aos valores ocidentais. Apesar de não ser exatamente assim, principalmente para quem ocupa atualmente um lugar tão importante na economia global, a verdade é que existe realmente uma “forma chinesa de fazer as coisas” (Chen, 2001).

#### 2.1.1.1. Individualismo versus Coletivismo

Aquilo que melhor define a “forma chinesa de fazer as coisas” tem como base uma cultura coletivista em oposição ao individualismo que caracteriza as sociedades ocidentais.

Hsu (1972) afirma que, na tradição chinesa, não existe conceito equivalente dos ocidentais para o termo “personalidade”. A palavra chinesa para “homem” (*ren*) inclui o lado profundo da pessoa na sociedade e na cultura, o que torna significativa a existência daquela pessoa.

Para o líder chinês Mao Zedong, individualismo e liberalismo manifestavam egoísmo e aversão à disciplina, respetivamente. O lado egoísta que Mao condenava devia-se ao fato de valorizar-se os interesses pessoais acima dos do grupo.

Para Ho (1979), coletivismo não significa uma negação do bem-estar e do interesse do indivíduo, simplesmente assume que a manutenção do bem-estar do grupo é a melhor garantia para o indivíduo. Baker (1979) defende que não “é a família que existe para poder apoiar o indivíduo, mas sim o indivíduo que existe para continuar a família”.

Com base nas investigações de Hofstede, as pessoas pertencentes a culturas individualistas enfatizam o seu sucesso e feitos alcançados na carreira ou na vida pessoal, tendo sempre como objetivo alcançar uma melhor posição.

---

não residentes. Na China, uma *joint venture* uma sociedade de responsabilidade limitada, em que a parte do investidor estrangeiro não poderá ser inferior a 25%. Também o Presidente do Conselho de Administração da *joint venture* será obrigatoriamente chinês.

Especialmente nos Estados Unidos, mas também na Europa, a luta por uma carreira de sucesso e a subida na escala hierárquica constituem os objetivos mais comuns para a maioria das pessoas. O que conta é a ascensão, não importando quem é que fica para trás. Nos negócios, a tendência é sempre a de melhorar a rede de contactos existente e retirar o maior valor possível desta, não com o intuito de estabelecer relações de amizade duradouras, mas sim de os manter de uma forma inteligente. Os colaboradores lutam pela defesa dos seus interesses e pela autopromoção a todo o custo.

Nas culturas coletivistas asiáticas, nas quais sobressai a China, empresas com uma filosofia menos coletivista são vistas como frias e sem redes efetivas de apoio. As culturas coletivistas enfatizam o valor do grupo e pensam mais em termos de “nós”. A harmonia e a lealdade no interior da empresa são extremamente importantes, lutando-se pela sua manutenção e evitando-se qualquer tipo de confronto. Na China, está absolutamente fora de questão discordar da opinião de alguém em público. Tal discordância poderá ser manifestada, mas num ambiente privado, pois este protege a pessoa em causa de “perder a face”- *mianzi*<sup>9</sup>, um dos valores mais fortemente defendidos pelos chineses. Ou seja, neste tipo de cultura, o confronto direto deve sempre ser evitado e são utilizadas expressões e frases adequadas que indicam um desacordo ou um sentimento negativo para se substituir o simples “não”, pois tal significaria destruir a harmonia do grupo. A relação existente entre patrão e empregados, e entre este e os parceiros de negócio, tem como base a confiança, a harmonia e um profundo conhecimento dos valores morais defendidos pelos chineses.

Hofstede (ITIM International, 2008 em Liu e Cohen, 2010) constatou que os chineses têm um nível menor de individualismo em relação a pessoas de qualquer outro país asiático, justificando esta característica com a ênfase de uma sociedade coletivista sob o regime comunista. São baixos em controlo da incerteza e moderados em masculinidade. A China tem um nível significativamente maior de distância ao poder em comparação com a maioria dos outros países, incluindo outros países da Ásia.

---

<sup>9</sup> Na cultura chinesa *mianzi*, significa “face”. A palavra denota a posição social da pessoa na sociedade e, portanto, no mundo dos negócios. Dar a face beneficia a empresa e fazer com que alguém perca a face traz efeitos negativos (Seligman, 2009).

2.1.1.2. Um lugar para todos e todos no seu lugar

A cultura é para o coletivismo o que a personalidade é para o indivíduo. Segundo Hofstede (2001) a cultura é aprendida pois provém do ambiente social do indivíduo. Já Goodnough (1971) define que a cultura é um sistema compartilhado de representações e significados. Lagerlof (1969, p. 100) define cultura como sendo o que sobra, quando o que se aprendeu é inteiramente esquecido. Depreende-se que as pessoas são inconscientes da existência da cultura como um comportamento aprendido.

Hofstede (2001) defende que, na China, com base nos preceitos de KonZe, as relações são formadas por obrigações mútuas e complementares. Os mais novos devem mostrar respeito e obediência aos mais velhos e, em contrapartida, os mais velhos devem proteção e consideração para com os mais novos.

As ideias de Confúcio, segundo Hofstede (2001), eram questões práticas de ética e sem qualquer influência religiosa. “Confucionismo” não diz respeito a nenhuma religião, mas sim a algumas regras práticas para a vida diária para, no geral, atingir-se uma sociedade harmoniosa. Assimilar a denominada ética confucionista é extremamente importante para ir mais além na compreensão da estrutura mental e cultural chinesa.

Ainda hoje, as ideias de Confúcio continuam a ter uma profunda influência na sociedade chinesa moderna. Os valores profundamente enraizados de respeito pela hierarquia, pela orientação de grupo, pelos mais velhos e pela tradição, provenientes do complexo sistema social e político baseado na ética confucionista que elege ainda a piedade filial, o parentesco, a lealdade e a justiça como valores supremos, ajudam a explicar a “forma como os chineses fazem negócios”.

O Confucionismo é visto sob dois pontos de vista opostos. Tanto é apontado como entrave ao crescimento económico da China, como simultaneamente é considerado a base do sucesso dos chineses da diáspora. A primeira posição é defendida por estudiosos como Fairbank e Goldman (2008), que identificam nos valores rígidos do Confucionismo um entrave ao desenvolvimento de um ambiente económico competitivo, dinâmico e mais compatível com as leis do mercado. A segunda posição é defendida a partir da década de 80, com o desenvolvimento das economias asiáticas e com o surgimento da ligação desse desenvolvimento à partilha comum dos valores confucionistas. Com efeito, a partir dos anos 80, não foi só a China que se desenvolveu economicamente, mas também outras regiões da Ásia, tais como, Hong Kong,

Coreia do Sul, Singapura e Taiwan – os quatro “tigres asiáticos”<sup>10</sup> – que aparentemente, não tinham grandes recursos territoriais e materiais, daí que o desenvolvimento conjunto destas economias fosse associado ao que partilhavam: a moral confucionista.

O fosso existente entre os valores orientais e os seguidos pelas sociedades ocidentais é enorme. Todavia, é imprescindível que as diferenças culturais existentes entre a China e Ocidente sejam compreendidas e aceites por ambas as culturas, numa perspetiva construtiva e nunca em termos comparativos. Para os chineses é imprescindível a confiança no possível parceiro dos negócios. Os chineses precisam de acreditar no comportamento do parceiro, caso contrários são poucas as hipóteses do desenvolvimento em processo de negociação (Hofstede, 2001).

### 2.1.1.3. Estrutura social

Na China, a estrutura social é extremamente formal e hierárquica. Todos sabem o lugar de cada um e que regras deverão ser cumpridas. Não existe, como no Ocidente, o cruzamento habitual de fronteiras estabelecidas. São quase inexistentes as linhas sociais passíveis de serem transpostas. E o desconhecimento destas regras pode causar sérios problemas nos negócios, quando a cultura visitante não se comporta de acordo com as regras.

Os chineses procuram cumprir as suas obrigações por meio da obediência e do respeito total à autoridade formal, enfatizando “as relações verticais, submetem-se à hierarquia e não se arriscam a ofender um superior para resolver os seus problemas” (Chung, 2005, p. 106).

Este respeito à hierarquia e à obediência não se trata de uma ideia de submissão, sendo antes vista como uma qualidade positiva, um sinal de respeito. Conforme destaca Chung (2005, p. 106), “Eles consideram-se fiéis defensores dos protocolos corretos de conduta interpessoal, prescritos claramente nos princípios de Confúcio”.

---

<sup>10</sup>“Tigres Asiáticos” diz respeito a um grupo constituído por Coreia do Sul, Singapura, Taiwan e Hong Kong, quatro regiões localizadas no sudoeste da Ásia, que num curto espaço de tempo tiveram um grande crescimento económico.

O termo “tigre” denota a ideia de força, robustez, domínio. Essas características foram atribuídas às economias dos “Tigres”, simbolizando as nações que cresceram com a implementação de um modelo económico que aposta nas exportações.

Os chineses identificam na figura do chefe uma pessoa infalível, esperando-se sempre a atitude mais correta. Já os ocidentais encaram esta atitude como um excesso da dependência chinesa de figuras autoritárias e também de uma certa incapacidade de iniciativa. Para Chung (2005, p. 106), “encaram a indisposição dos chineses em busca de relacionamentos de igualdade com os seus pares da organização como sinal de preocupação excessiva com a burocracia e a hierarquia”.

Segundo Chung (2005, p. 107), os ocidentais procuram o equilíbrio entre o respeito da posição e a idade com a responsabilidade de dar contribuições relevantes.

Tal como Portugal, a China tem uma sociedade com forte distância ao poder (dependentes da figura do chefe), com baixos índices de controlo da incerteza e com uma forte distância ao poder. Sendo uma sociedade moderadamente masculina, contrastando com Portugal, distingue-se pelo ideal de sucesso e desempenho, e por dar prioridade máxima à sustentação do crescimento económico.

Pressupõe-se que, no futuro, como existe uma estreita relação entre a riqueza nacional e o individualismo, os países que alcançarem um desenvolvimento económico tornar-se-ão sociedades individualistas. Em contraponto os países pobres (em vias de desenvolvimento) vão continuar a ter uma sociedade coletivista (Hofstede, 2003).

#### 2.1.1.4. Confronto e conflito

A base dos negócios chineses é sem dúvida alguma, a família. Considerado o elemento central que constitui a base da sociedade (Tu, 1984), a família é também a razão de existir do negócio e a sua base de sustentação. Para os chineses: “Family is business, business is family”.

No contexto chinês, as responsabilidades empresariais não geram confronto nem conflito com as obrigações familiares, estando ambas estão interligadas, embora a família esteja sempre em primeiro lugar.

“Money has no past, no future, no obligations. Relatives do”. Este lema de “family first, business second” (Wolf, 1968) estabelece prioridades diferentes das do Ocidente. No pensamento chinês, o respeito pela ordem e paz no seio da estrutura familiar conduz à harmonia e, com harmonia na família, constrói-se uma sociedade também ela harmoniosa.

No contexto da cultura organizacional chinesa, o *guanxi* representa um mecanismo central na cooperação entre empresas, “obrigações mútuas, boa vontade e afeto pessoal com particular

ênfase na família e na partilha de experiências comuns” (Chen, 2001), encarado como uma alternativa aos contratos e à lei.

Um dos aspetos essenciais no funcionamento das empresas familiares chinesas são os networks de *guanxi* em que estão envolvidas e que lhes proporcionam oportunidades de negócio, parcerias, bem como ajuda em momentos difíceis. Existem três níveis diferentes de *guanxi*: (i) o primeiro e prioritário inclui a família, incluindo a família alargada e os amigos próximos; (ii) o segundo envolve pessoas com partilha de experiências comuns em fases cruciais da vida como antigos colegas de escola ou companheiros no serviço militar; (iii) o terceiro envolve estranhos com os quais sejam estabelecidas relações de confiança na sequência de um processo de contacto longo e exigente.

A relação de *guanxi* pressupõe um sistema complexo de troca de favores e informações, através do qual a prestação de um favor cria a expectativa de reciprocidade embora sem uma data precisa, sendo que algumas dívidas prolongam-se durante gerações e são efetivamente saldadas muitos anos mais tarde. O princípio essencial é que o favor deve ser pago através de favores ligeiramente maiores, de forma a alimentar a sustentabilidade da relação.

Segundo a Revista de Comércio Exterior (2004) “O *guanxi*, uma acepção intraduzível para os ocidentais, é a pessoa encarregada de relações e conexões, um padrinho, um cidadão influente na China que pode facilitar os entendimentos ou mitigar as dificuldades que surgirem”. Para Chung (2005), sem uma boa influência para abrir esta barreira do *guanxi*, poucas coisas são ainda realizadas na China. Chung (2005) destaca ainda que, na China, a qualidade do *guanxi* e a competência profissional podem conviver igualmente.

É importante salientar que os *guanxi* estabelecem-se entre pessoas e não entre empresas, embora possam servir os interesses da empresa. Uma das consequências essenciais é que quando alguém abandona a empresa, o substituto não herda a rede de relações, nem beneficia do mesmo crédito e nível de confiança pessoal na medida em que, na lógica chinesa, os contactos com a pessoa que lidera o processo são mais importantes do que as relações institucionais. Assim, a saída de alguém com quem existia uma relação de confiança pessoal numa empresa afeta as relações institucionais entre as empresas.

No contexto da cultura de negócios chinesa os *guanxi* são um mecanismo central na cooperação inter-empresarial encarado como um mecanismo alternativo aos contratos e à lei. Para o empresário chinês o contrato escrito, que define os direitos e obrigações das partes tem um

valor limitado, sendo mais relevante a relação pessoal de confiança e lealdade com a outra parte, encarada como a principal garantia do cumprimento dos termos acordados. Por outro lado, embora a construção e manutenção dos *guanxi* impliquem custos significativos, estes acabam também por proporcionar uma redução de custos de transação, quer com a negociação quer com o *enforcement* dos contratos, bem como com a redução dos riscos. O conceito de *guanxi-benwei* descreve a sociedade chinesa como baseada numa rede (Liang, 1987).

O modelo empresarial predominante nas famílias de Overseas Chinese<sup>11</sup>, mesmo no caso dos grandes empresários, é marcado por duas características fundamentais: (i) o predomínio das PME's e de redes de pequenas unidades empresariais e a inexistência de grandes conglomerados e a (ii) dispersão física dos investimentos e das unidades empresariais por diversos países. Estas características são explicadas por duas razões, uma de natureza social e outra de natureza histórico-política<sup>12</sup>. Um fator de natureza sociológica relaciona-se com a organização interna da família chinesa, marcada pela ausência de um regime de primogénitos no seu seio, resultado do fato de todos os filhos terem uma posição de paridade, o que levanta problemas sérios ao nível da sucessão. Neste contexto, o processo de partilha de uma grande empresa entre vários filhos envolve uma complexidade e um nível potencial de conflitualidade que cria um risco elevado de dissolução e rutura do núcleo empresarial.

#### 2.1.1.5. A “face” e a reputação

A China é um país onde cultura e negócios estão intimamente ligados. Compreender as complexidades culturais, entre elas o conceito de *mianzi*, é fundamental para o sucesso ou fracasso de uma empresa.

Na cultura chinesa, *mianzi* significa “dar a face”. A palavra denota a posição social da pessoa na sociedade. “Dar a face” beneficia a empresa e fazer com que alguém perca a face traz consequências negativas.

---

<sup>11</sup>As *Overseas-ChineseFamillys* possuem forte cultura familiar, adotando práticas de gestão, de modo a preservar os valores da cultura tradicional chinesa, como o Confucionismo.

<sup>12</sup> Segundo. Haley et al. (1998), cap. 3

Segundo *China Trade Gateway*<sup>13</sup>, as empresas também têm *mianzi*, devendo esta ser protegida e preservada aos olhos do público. Algumas empresas multinacionais sofreram graves consequências na imagem das suas marcas devido a deslizes públicos. É uma prática corrente das empresas no ocidente, especialmente as grandes, contratar agências para interagir com a imprensa e o público. Na China tal pode ser considerado uma “perda de face”. Ao lidar com uma crise, a empresa deve passar informações diretamente aos meios de comunicação ou tratar diretamente com os funcionários em caso de demissões ou outros acontecimentos semelhantes.

Na China, as pessoas pensam no coletivo, considerando como as suas ações afetarão os seus amigos, vizinhos e colegas, antes de tomar uma decisão. As decisões são mais comumente feitas para o bem maior, ao contrário do ganho pessoal. Os chineses estão estritamente vinculados ao protocolo e, por isso, é melhor "salvar a face" respeitando e honrando a opinião dos outros, mesmo acreditando ser incorreta, do que exigir que os outros concordem com a forma de pensar.

Além da utilização do conceito de *face*, que implica principalmente uma comunicação verbal, também é necessário praticar o *renqing*: oferecer presentes, visitar o funcionário chinês, cuidar do seu bem-estar, dar promoções de valor, etc. O *renqing* é melhor traduzido como uma obrigação humana para o chinês, enquanto no ocidente esta obrigação é interpretada como uma demonstração dos sentimentos. Consequentemente, é importante saber que a cultura chinesa tende a enfatizar a maneira “certa” de comunicar, ao contrário do ocidente que privilegia as tarefas e os processos. Muitos empresários ocidentais estão na China apenas porque têm uma capacidade técnica ou de gestão; mas não são selecionados consoante características como a flexibilidade, a adaptabilidade e versatilidade perante outra cultura ou a capacidade de desenvolver um conhecimento adaptado à singularidade chinesa. Além disso, a capacidade de comunicar fora da empresa é o requisito que permite lidar com a burocracia chinesa (Frankenstein, 2000).

#### 2.1.1.6. Humildade

---

<sup>13</sup> A *China Trade Gateway* é uma empresa global com o objetivo de facilitar a exportação e importação específica para a China.

A humildade e a modéstia são das virtudes mais apreciadas pelos chineses, que reagem mal quando são elogiados. Aceitam com humildade os elogios, se os fizerem, dizendo sempre que não são merecedores. Ao entregar uma oferta deve-se sempre pedir desculpa pela modéstia da mesma, na medida em que é tradicional, na cultura chinesa, pedir desculpa pela modéstia da oferta mesmo que esta seja exagerada.

Ao contrário do que se passa no Ocidente, os sucessos empresariais ou pessoais são relegados para segundo plano. Mas, mais delicada ainda é a questão de, no mundo ocidental da rapidez, a humildade ser considerada como um sinal de fraqueza (Amaral, 2000).

### 2.1.1.7. O significado do tempo

Chung (2005) afirma que, embora os tempos tenham mudado e os desafios de hoje sejam diferentes, a capacidade intelectual e as tradições comportamentais mantiveram-se quase inalteradas.

Uma das maiores dificuldades da comunicação intercultural é que todas as culturas se acham superiores às outras. Por isso é tão difícil para quem se insere num sistema de valores ocidentais perceber um sistema de valores orientais: “para quê perder tanto tempo?” Ou: “para que são necessários tantas vénias?”. Mesmo questionando os valores das outras culturas, não deve ser menosprezado o fato de que a cultura tem uma influência profunda na comunicação com os chineses.

Para os norte americanos, “tempo é dinheiro”. Para os chineses, “tempo é tempo” e “dinheiro é dinheiro”. Na China acredita-se que a paciência é sinónimo de carácter forte, sendo um valor acrescentado em qualquer negócio. Ninguém vai direto ao assunto, antes de muitos acenos, rodeios e formalidades. Os chineses cultivam os silêncios e as pausas, enquanto ponderam.

Os chineses defendem que os ocidentais estão sempre cheios de pressa e que preferem levar o contrato já assinado, sem que tenha havido tempo para rever todos os pormenores. Por serem negociadores astutos e perseverantes, prolongam as negociações ao máximo e controlam o tempo e o ritmo ao longo de todo o processo. Os chineses podem até assinar o contrato, mas é depois da assinatura que começam as verdadeiras negociações. Assinar um contrato para um chinês significa apenas que se estabeleceu uma relação (*guanxi*). Quando se consegue estabelecer

esta relação, não se deve mudar de interlocutor. Se se fizer, a relação comercial começa do início (Amaral, 2000).

## 2.2. As características do processo organizacional português

A cultura de cada país influencia fortemente a cultura das suas organizações e, conseqüentemente, o comportamento organizacional.

Devido aos desafios provocados pela globalização, atualmente as empresas tendem a modificar as suas estruturas e os seus modelos de gestão da organização. Assim, nos últimos anos, muitas empresas tiveram que se adaptar aos mercados e, como consequência dessa estratégia, vêm-se obrigadas a contatar com outras culturas, hábitos e práticas organizacionais, consoante o contexto económico e político em que estão inseridas.

O modelo do estudo cultural proposto por Hofstede (1980), preconiza o modelo organizacional português baseado numa cultura feminina, com elevada distância ao poder, elevada aversão à incerteza e forte coletivismo.

O coletivismo (Hofstede, 1980, Rego e Cunha, 2009) representa a ligação social entre as pessoas, a realização dos interesses coletivos dos grupos aos quais o indivíduo pertence. Nos países com coletivismo elevado, como Portugal, a lealdade dos indivíduos às organizações é inquestionável. Nestes países os líderes tendem a promover práticas institucionais que incentivam e recompensam a fidelidade dos trabalhadores à organização em vez de impulsionarem a realização de objetivos individuais.

Quanto à aversão à incerteza, caracterizadora da cultura portuguesa segundo Hofstede (1980), reflete-se no fato da imprevisibilidade ser limitada por um conjunto de normas e regras sociais. Gerir a cultura portuguesa, como não é uma tarefa fácil, na medida em que ela se afasta dos padrões anglo saxónicos, em praticamente todos os pontos relevantes.

## 2.3. Obstáculos culturais comuns por investidores chineses em Portugal

Segundo Chung (2005) o principal fator que determina o fracasso nas negociações comerciais entre interlocutores com estilos de personalidade divergentes é a insensibilidade cultural que cega para as regras culturais alternativas.

As diferenças culturais e de condução dos negócios poderão também apresentar obstáculos à atividade comercial na China. Aspectos do quotidiano e de relações tidos como de “senso comum” no ocidente são totalmente desconhecidos na China, sendo que o oposto é igualmente verdade. No que diz respeito aos consumidores, apesar do fascínio que os produtos e marcas ocidentais despertam no povo chinês, os gostos e preferências são bastante diferentes. É, assim, essencial perceber qual o nível de adaptações necessárias à entrada no mercado. A par das diferenças culturais entre Portugal e China é igualmente importante não menosprezar as diferenças culturais internas entre províncias/regiões. A China não poderá ser vista como um mercado uniforme, pelo que se torna fundamental moldar toda a estratégia às características e contingências de cada região.

Um problema chave é o conflito de interesses entre as multinacionais ocidentais e as suas parceiras chinesas. A colaboração internacional, como nas *joint ventures*, é difícil de gerir, conduzindo à deceção e ao fracasso das empresas matrizes (Dacin *et al.*, 1997; Lei *et al.*, 1997). Por exemplo, 63% das respostas ao estudo de *Far Eastern Economic Review* (1997) indicaram que foi o desentendimento cultural que bloqueou os projetos; e 50% afirmaram que foram as diferenças culturais que afetaram o desenvolvimento dos negócios na Ásia (Frankenstein, 1997).

Relativamente às organizações, Ng *et al.* (2003, p. 44) define a cultura corporativa como “um grupo de regras que incluem a maneira de raciocinar, agir, os valores compartilhados, o código de conduta e de ética standardizada que são concebidos e desenvolvidos num período longo de tempo com o consenso ativo dos seus líderes e a influência do ambiente social. Cada organização tem a sua cultura única que a distingue das outras. O espírito cultural, o comportamento cultural, o carácter cultural ou a imagem cultural das organizações são orientados pela cultura corporativa, que é o centro dos valores compartilhados”.

Entre as principais dificuldades que afetam as relações comerciais e o investimento na China está a imprevisibilidade do seu ambiente de negócios. De fato, apesar de o conjunto de leis e regulações ter vindo a ser gradualmente reforçado, é também verdade que a aplicação destas leis a nível local continua a não ser uniforme – a tradicional simplicidade das leis chinesas deixa espaço de manobra a interpretações divergentes. Outro aspeto que continua a ter relevância, apesar da adesão à OMC (2001) e da forte abertura do mercado, é o protecionismo de certas indústrias e empresas locais, públicas e privadas. O Catálogo de Orientação ao Investimento Estrangeiro é disso exemplo, assim como a intervenção do Governo no sentido de criar

“campeões nacionais”, empresas emblemáticas que possam ter posições de liderança nos respetivos setores, não só no mercado doméstico como internacionalmente, podendo, em consequência, verificar-se situações de discriminação de empresas estrangeiras. Para além disso, a nova lei Anti Monopólio que entrou em vigor em 2008 contempla exceções à sua aplicação que podem, na realidade, deixar de fora do seu âmbito as principais empresas estatais chinesas, precisamente as que tendencialmente atuam em situação de monopólio.

O sistema político-económico vigente é descrito como “socialismo com características chinesas”. Como destaca Chung (2005, p.105), “Os próprios políticos chineses referem-se à China como um modelo de economia socialista de mercado”. Ainda existem elementos de planeamento central e intervenção direta do Governo na economia, de que é exemplo o número de empresas públicas existentes e que, por vezes, apesar de se encontrarem em situação de quase falência, são mantidas a funcionar através de empréstimos compulsivos dos bancos ou apoios das autoridades locais. Em resultado desta situação, o rácio de “Non-Performing Loans” dos bancos chineses é elevado quando comparados com os seus congéneres ocidentais. Também nas decisões de internacionalização têm forte componente política, nomeadamente no caso das empresas detidas pelo Estado, assumindo-se por vezes como agentes de política global.

Apesar dos laços históricos que ligam Portugal à China, Portugal ainda carece de notoriedade junto do povo chinês. No entanto, é evidente uma natural empatia fruto da associação a Macau, que constitui um fator positivo mas manifestamente insuficiente quando comparado com a notoriedade de outros países europeus.

O *guanxi*, que aos olhos de um ocidental poderá ser visto como uma forma de corrupção, na China é considerado um relacionamento natural e legítimo que advém dos laços de amizade e da consideração entre pessoas. Na prática, o *guanxi* essencial para conseguir acelerar processos que envolvam entidades públicas e conseguir ter acesso a importantes clientes.

Para Chung (2005, p. 93) “A recomendação aos negociadores e expatriados é para que não deixem nada à improvisação. Procurem estudar, antecipar, planear e aprender rapidamente com as suas experiências”.

Por fim, mas não menos relevante, a excessiva burocracia apresenta-se como um obstáculo adicional a todos os anteriormente referidos. A grande maioria das entidades públicas e privadas são bastante ineficazes e, por vezes, pouco cooperantes.

## 2.4. O investimento português na China

Segundo dados do ICEP, referentes a Março de 2009, o investimento de Portugal na China aumentou no período de 2004 a 2007, mas partindo de uma base muito reduzida.

A presença de empresas portuguesas neste mercado é portanto muito incipiente, concentrando-se principalmente no território de Macau. Entre empresas detidas a 100% e joint-ventures, não ultrapassará as 20, o número de empresas com investimento direto no mercado chinês (excluindo Macau e Hong Kong e empresas presentes através de escritório de representação), segundo o mesmo relatório.

O investimento estrangeiro é bastante controlado pelo Governo chinês, pelo que nem todas as indústrias/setores de atividade estão abertos ao investimento externo. O “Catálogo de Orientação ao Investimento Estrangeiro” (Catálogo), publicado pelo Governo chinês periodicamente desde 1995 (o mais recente foi publicado em 2007 e veio substituir a versão de 2004), identifica os setores “apoiados”, “restritos” e “proibidos” e quais as entidades legais aplicáveis. Este Catálogo define, igualmente, quais as indústrias/setores para os quais é necessário estabelecer uma parceria com empresas chinesas.

A economia portuguesa precisa de se adaptar aos novos desafios vindos do Oriente. A concorrência da China implicou perdas de quota em setores tradicionais da economia portuguesa, como os têxteis (15 por cento das exportações portuguesas), num setor onde a quota de mercado chinesa na UE duplicou em apenas 11 meses. Em Setembro de 2005, Bruxelas e Pequim assinaram um acordo de alteração das quotas de exportação dos têxteis chineses para a UE, que permitiu desbloquear 80 milhões de artigos têxteis chineses retidos nos portos europeus por terem ultrapassado as quotas anuais de importação das respetivas categorias.

Após a conclusão da transferência dos poderes administrativos de Macau para a RPC, em Dezembro de 1999, as relações bilaterais Portugal-China conheceram um período de relativo abrandamento. Num gesto com grande significado político, Pequim elevou a relação bilateral com Portugal para o nível preferencial de *parceria estratégica*.

Em mensagem, o Presidente Hu Jintao afirmou o “alto apreço pelo papel de Portugal na promoção das relações China-União Europeia”<sup>14</sup>, que a China “está disposta a enviar esforços conjuntos no sentido de intensificar o intercâmbio e a cooperação, reforçar a confiança e a amizade, enriquecer as relações bilaterais e elevar a parceria estratégia sino-portuguesa a um novo patamar”. E aludiria à inexistência de conflitos de interesses “apesar das diferenças das realidades nacionais, a China e Portugal não têm nenhum conflito de interesses fundamentais. Os dois países têm opiniões similares e partilham amplos interesses comuns a salvaguarda da paz mundial e na promoção do desenvolvimento comum”.

Segundo relata o ICEP na ficha do mercado<sup>15</sup>, apesar da evolução positiva registada nos últimos anos, as transações comerciais entre os dois países estão ainda aquém das suas potencialidades, apresentando-se o saldo tradicionalmente desfavorável para Portugal. As estatísticas chinesas atribuem um papel menor a Portugal no contexto do comércio externo da China, as quais ocupavam em 2005 a 64ª posição enquanto fornecedor.

As três décadas de relações entre Portugal e a República Popular da China mostram a aposta ganha de Portugal e da China na questão de Macau, bem como a vontade da China estabilizar a situação da Região Administrativa Especial de Macau, tornando-a exemplo feliz da sua estratégia de reunificação nacional. A falta de dinâmica do investimento português na região do Sudeste Asiático e no mercado chinês, em particular, bem como a queda continuada das exportações portuguesas para o mercado chinês desde 2004 até aos nossos dias são outros dos fortes indicadores.

Quanto ao Investimento de Portugal na China, segundo dados do ICEP, o país passa por um processo de construção de infraestruturas absolutamente único a nível mundial pela sua dimensão. Ao nível do ambiente, as empresas são muito procuradas e na área da energia a construção de novas instalações de produção de eletricidade será massiva, criando oportunidades de entrada para empresas portuguesas.

---

<sup>14</sup>Agência Lusa, *Portugal-China 30 anos: Hu Jintao elogia papel de Portugal nas relações China-União Europeia*. Acedido em 14 de Fevereiro de 2013 em <http://noticias.sapo.pt> em Fevereiro 2013.

<sup>15</sup>Missão China: *O relato de uma viagem* (2006). Acedido em Fevereiro 2013 em <http://missaochina2.wordpress.com/category/missao-china/>

## 2.5. Aproximação de culturas: pontos comuns

Devido aos desafios constantes provocados pela mudança do mercado de trabalho, atualmente as empresas tendem a modificar as suas estruturas e os seus modelos e organização. Desta forma, nos últimos anos muitas empresas começaram a operar nos mercados externos como consequência dessa decisão estratégica, vendo-se obrigadas a contatar com outras culturas, hábitos, sistemas empresariais, políticos e contextos económicos diferentes. Estas diferenças culturais não são tão difíceis de ultrapassar, o que é importante é conhecê-las e compreendê-las com uma atitude positiva. Esta internacionalização das empresas leva-as ao contacto com outras culturas, nomeadamente com a cultura dos países de acolhimento. Ao conjunto das questões inerentes ao relacionamento de gestores e empresas com a cultura de outros países chamamos de gestão intercultural. A gestão intercultural tem revelado que as sociedades humanas pensam, sentem e agem de maneiras diferentes, e que estas diferenças culturais e suas consequências devem ser feitas segundo uma atitude de relativismo cultural, tendo por base que uma cultura não apresenta critérios absolutos para julgar as atividades de outra cultura como melhor ou pior, superior ou inferior (Finuras, 2003).

Os valores culturais desempenham um papel importante na existência das organizações e no seu modo de funcionamento, assim como nos padrões de comportamento dos indivíduos. Assim, a gestão, os modelos e as práticas que lhe estão associadas numa determinada sociedade são influenciadas pelo seu contexto cultural, tornando-se impossível coordenar as atividades das pessoas sem o conhecimento dos seus valores, crenças e expressões (Finuras, 2003). Existem diferenças significativas, quanto aos valores e formas de relacionamento nas empresas portuguesas e chinesas e, com o modelo de Hofstede, isto torna-se evidente.

As diferenças encontram-se na forma como ambos os países encaram o passado, o presente e o futuro, bem como no grau de hierarquização das empresas e da sua orientação para as pessoas ou para os resultados. Desta forma, tal como culturas diferentes apresentam diferentes noções no que diz respeito ao relacionamento entre as pessoas, também apresentam noções diferentes acerca do fator tempo. Assim sendo, esta diferença refere-se à importância relativa que uma cultura atribui ao passado, presente e futuro ligados entre si, de forma que as ideias sobre o futuro e as recordações do passado, condicionam ambas, a ação presente (Finuras, 2003).

Chung (2005) afirma que os chineses têm uma personalidade mais internalizada, são pessoas que obtêm satisfação pessoal com a sua própria existência, e não com relacionamentos calorosos e amigáveis entre várias pessoas.

Na sua atitude para com o trabalho, os chineses tratam o contrato com muito cuidado, escrevendo todos os simples detalhes no contrato. Em acréscimo, quando os chineses querem criar problemas, normalmente mencionam os contratos como armas.

A cultura organizacional portuguesa, sendo mais tradicional que a chinesa, vive menos o momento do presente e procura preparar com mais cuidado o futuro. Por ter menor confiança, ou mesmo pelo fato de que historicamente o futuro nunca ter sido muito promissor, existe uma tendência para prevenir eventualidades, ser prudente por forma a evitar aventuras ruins. A gestão portuguesa é muito mais paternalista e consensual do que a chinesa, sendo esta última caracterizada pelo seu carácter fortemente hierárquico e autoritário.

A China apresenta um elemento importante que remota ao ano 500 a.C., o Confucionismo, e que continua a exercer influência marcante na atualidade. A moral confuciana considera qualidades positivas a lealdade aos superiores, o respeito à hierarquia, a fidelidade aos amigos, a obediência e a busca da harmonia. Neste universo disputas e conflitos são preferencialmente resolvidos por meios de discussão informais, e não por intermédio de leis e regras impessoais. Tais princípios continuam igualmente a reger as relações entre empresas.

O ocidente e o oriente diferem na conceção de contrato. Os chineses encaram o contrato como algo necessário para tratar de negócios com os ocidentais. Na China o contrato é um símbolo de harmonia nas relações entre as partes, servindo como ponto de partida para que se possam tratar mutuamente como amigos. Os chineses não percebem o contrato escrito como imutável, pois acreditam que a negociação é contínua, logo os contratos devem ser ajustados e modificados.

Em suma, é possível referir que embora as distâncias entre os países tenham diminuído, no que diz respeito à realização de negócios, as distâncias culturais e sociais permanecem enormes. Existem valores tradicionais que prevalecem, como a religião, antigos códigos de conduta, a importância da família e da língua que ainda determinam a moldura cultural de muitas sociedades. No entanto, é preciso acreditar que estas barreiras são ultrapassáveis. Chung (2005) afirma que os chineses “entendem que, se um indivíduo não for chinês nem tiver nascido na

China, nunca será capaz de agir como tal, independentemente do grau de conhecimento que tenha dessa sociedade ou cultura”.

### **CAPÍTULO III. POTENCIAL DE INOVAÇÃO: SUCESSO ORGANIZACIONAL DE PORTUGAL EM TERRITÓRIO CHINÊS**

A “inovação é a alma de uma nação; é o poder inexaurível de um Estado para que este possa se desabrochar e desenvolver”, defendeu Jiang Zemin<sup>16</sup> em Pequim, a 14 de Fevereiro de 1998. A inovação relaciona-se de forma estreita com a sobrevivência de uma empresa, especialmente no contexto da economia mundial e da internacionalização dos mercados.

O conceito de inovação, inicialmente bastante associado ao campo tecnológico, tem vindo a assumir progressivamente um carácter multidisciplinar incorporando outras tipologias de inovação (Tidd, Bessant e Pavitt, 2003; Manual Oslo, 2005; Piteira, 2010; Martínez, 2011). Assim, considera-se, atualmente, que a inovação corresponde à implementação de uma nova ou significativamente melhorada solução, no que toca a produtos, processos, métodos organizacionais ou de marketing, com o objetivo de reforçar a posição competitiva da empresa e melhorar a sua performance.

O elemento central na inovação é a novidade, ou seja, pressupõe que uma nova ideia seja posta em prática (Martínez, 2011).

Drucker (1998) defende que a criação de valor advém da produtividade e da capacidade de criar e inovar, aplicando o conhecimento ao trabalho, desenvolvendo os designados “trabalhadores do conhecimento”. Deste modo, as empresas devem desenvolver e estimular a capacidade criadora e inovadora dos seus colaboradores, fomentando o pensamento divergente, integrado e inovador, ao mesmo tempo que investem numa cultura de fomento à criatividade e inovação, nomeadamente, através de práticas estimuladoras do processo criativo e inovador. A atenção pelo tema da inovação no seio empresarial justifica-se pela necessidade de sobrevivência das empresas neste tipo de ambiente, ambicionando a diversificação e melhoria dos seus produtos, a antecipação das exigências do mercado, o recrutamento, seleção e retenção de bons colaboradores e a melhoria da qualidade dos seus produtos/serviços e parcerias. (Sousa, 2009).

---

<sup>16</sup> Jiang Zemin nasceu em Yangzhou, Jiangsu, China. Foi engenheiro e Presidente da República Popular da China durante uma década (1993 a 2003). Foi substituído por Hu Jintao em 2003.

A China encontra muitos obstáculos quando tenta alimentar uma cultura profunda e duradoura de inovação e criatividade. Drucker (2006) utiliza a metáfora “empresas não crescem até o céu”, para mostrar que as organizações obedecem a um ciclo de vida, que vai desde a criação ao crescimento, desenvolvimento, estabilidade, maturidade, declínio e morte.

Neely e Hii (1998) defendem que a capacidade de uma empresa conseguir sobreviver durante um longo período de tempo é um elemento característico da sua competitividade e está diretamente relacionado com a sua capacidade de inovação. Para Neely e Hii (1998), a capacidade de inovação de uma empresa pode ser definida como “o potencial interno para criar novas ideias, identificar novas oportunidades no mercado e desenvolver uma inovação comercializável através dos recursos existentes e competências” (Neely e Hii, 1998). Assim, a capacidade de inovação de uma empresa é um conceito formado pela inter-relação sinérgica entre a sua cultura organizacional, os seus processos internos e as suas relações inter-organizacionais.

Os conceitos como flexibilidade, adaptabilidade e inovação foram alvo discussão sobre cultura organizacional, a partir do momento em que características da cultura foram consideradas essenciais para promover ou inibir iniciativas de mudança efetivas e estratégias (Bluedorn e Lundgren, 1993).

Segundo Kotter e Heskett (1992), as organizações com culturas flexíveis tendem a adaptar-se às mudanças e incertezas dos ambientes externos. Kotter e Heskett (1992) defendem que as organizações com culturas flexíveis e adaptativas são mais eficazes, na medida em que estimulam a inovação.

Existe entre a – Cultura e Inovação – uma influência e interação recíproca e permanente, que se reflete nos resultados das práticas inovadoras nas organizações. As pessoas que possuem a capacidade de arriscar e que tornam as inovações um sucesso fazem-no com o devido ao apoio dos seus líderes e da cultura da sua organização. (Huston e Sakkab, 2006).

A forma como se inova define o que se inova. Não são só as diferenças relacionadas com os processos, a organização, a liderança, a avaliação desempenho ou os incentivos que distinguem os líderes em inovação dos outros mas as grandes diferenças provêm da cultura (Tucker, 2002).

Assim, a cultura organizacional é um dos elementos que facilitam ou inibem a propensão de uma organização para ser inovadora, sendo que existem características na cultura da empresa

que favorecem apenas a introdução de pequenas melhorias, e outras características que permitem mudanças e inovações mais eficazes. (Ahmed, 1998; Kanter, 1988; Martins; Terblanche, 2003).

O problema da inovação em Portugal não reside tanto na tecnologia em si, mas no papel dos diferentes atores envolvidos (poder de mercado). Trata-se de uma questão de orientação política. Há que romper com estruturas monopolistas em certos setores, pois limitam o desenvolvimento tecnológico endógeno (entrada de atores com novas ideias).

Em Portugal, apesar do fenómeno da imigração chinesa ser relativamente recente e a comunidade ter uma dimensão relativamente reduzida, estimada em cerca de 15 mil, apesar das estatísticas oficiais apontarem para cerca de 9 mil em 2003 (Rocha-Trindade, Neves e Bongardt, 2006, p. 161), “ (O) crescimento do nº de imigrantes chineses é significativo tendo quintuplicado entre 1995 e 2003, registando uma taxa de crescimento de 410%, o que se enquadra num fenómeno geral de crescimento dos fluxos de imigração chinesa» (p. 86).

Segundo dados do Banco de Portugal, divulgados pela AICEP<sup>17</sup>, a economia portuguesa em 2012 foi o 38º país recetor no mapa de investimentos chineses e o 37º país que mais investiu diretamente na China.

No que diz respeito às exportações de bens portugueses com destino à China, estas ascenderam a 779 milhões de euros no ano passado – mais 96,3% do que em 2011, segundo o INE. De Janeiro a Abril de 2012, a China foi o nosso 10º cliente e fornecedor tendo as quotas sido, respetivamente, de 2% e 2,4%.

De forma a promover a importância da cultura chinesa a nível mundial, o governo chinês aponta para a difusão da cultura do país através de intercâmbios culturais, com a participação em diálogos com diferentes civilizações e o recurso a diferentes referências culturais.

XiaoYing defende que, numa “época da cultura globalizada, a cultura chinesa não se encontra fechada. A reforma do sistema cultural favorece a integração da cultura chinesa no desenvolvimento da cultura mundial”. A reforma do sistema cultural estimulará a inovação e o

---

<sup>17</sup> *Mercado – Dicas de Internacionalização* (2012). Acedido em 20 de Julho de 2013 em [http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Documents/Revistas\\_PDFs/Portugalglobal\\_n42.pdf](http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Documents/Revistas_PDFs/Portugalglobal_n42.pdf)

desenvolvimento da cultura chinesa e, ao mesmo tempo ajudará a uma maior difusão da cultura chinesa no exterior e a um melhor conhecimento da mesma.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Ren, X. Inovação cultural abre espaço a mais talentos e meios para difusão da cultura chinesa no mundo. Acedido em 20 de Julho de 2013 em <http://portuguese.cri.cn/561/2012/03/12/1s147572.htm>,

## **CAPÍTULO IV. MÉTODO**

### **4.1. Amostra**

Foram preenchidos voluntariamente 237 questionários por colaboradores de uma grande empresa portuguesa, cujo objetivo é compreender, de uma maneira geral, como se consegue promover a inovação, mobilizando diferentes backgrounds culturais na organização. O questionário esteve disponível de 27 de Julho de 2013 a 28 de Agosto de 2013. Estes questionários correspondem a aproximadamente 50% do número de contactos realizados e a amostra inicial foi definida como amostra de conveniência restringindo-se a uma unidade de negócio da corporação. A opção por restringir a amostra a esta unidade prende-se por um lado por se tratar da maior do grupo e por outro por não ser institucionalmente aconselhável um inquérito a toda a organização.

### **4.2. Instrumentos**

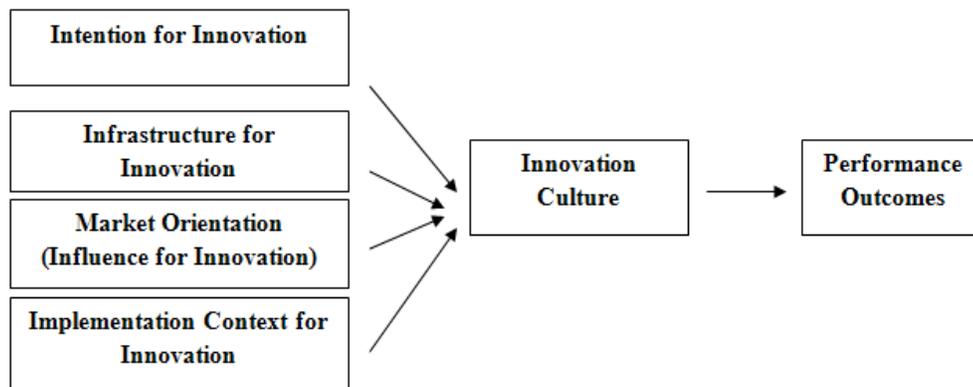
Há duas variáveis importantes no presente estudo: cultura de inovação e o cluster de práticas de RH no quadro específico da exposição à interculturalidade (Cluster RH). Uma terceira variável é também relevante, mas, por motivos de viabilização do estudo, não foi possível recolher dados sobre esta. Trata-se do desempenho organizacional. Porém, já há resultados de estudos suficientemente sólidos para subscrever a tese de que uma cultura orientada para o mercado está ligada ao desempenho positivo (Dobni e Luffman, 2003; Kohli e Jaworski, 1990; Marinova, 2004; Narver e Slater, 1990). Nesse sentido, interessa-nos focar na relação entre o cluster de RH e a cultura de inovação.

#### **4.2.1. Cultura de inovação**

Conforme saliente na revisão de literatura dedicada à cultura de inovação, há divergências substanciais sobre a forma como deve ser concebida e medida. Apesar de se tratar de um conceito que pode ser entendido de forma global e poder ser medido por intermédio de um único item, à semelhança da satisfação global (e.g. Wanous, Reichers e Hudy, 1997) entendemos como mais

vantajosa a abordagem multidimensional pelo que adotámos o questionário que lhe é correspondente como medida válida para o presente estudo. Porém, considerando a especificidade do contexto organizacional neste estudo, bem como o fato de se tratar de um questionário ainda por validar em versão portuguesa, considerámos um conjunto de elementos para uma eventual adaptação.

Relacionando cultura da inovação e performance dos resultados, Dobni (2008) propõe quatro dimensões que formam uma cultura de inovação: a propensão para a inovação, a infraestrutura de apoio à inovação, as influências da inovação e o contexto da inovação.



**Figura 1.** Modelo de Inovação segundo Dobni (2008)

Estas quatro dimensões encontraram bom apoio teórico e empírico, pelo que as consideramos confiáveis (tal como ilustra a seguinte tabela).

<b>Dimensão</b>	<b>Autor</b>
<b>Innovation intention</b>	Tesluket <i>al.</i> (1997), Christensen e Raynor (2003), Martins e Terblanche (2003), Dobni (2006, 2008)
<b>Innovation infrastructure</b>	Syrett e Lammiman (1997), Tushman e O'Reilly (1997), Hurley e Hult (1998), Martins e Terblanche (2003), Dobni e Luffman (2003), Wang e Ahmed (2004), Dobni (2006, 2008)
<b>Innovation influence</b>	Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Jaworski e Kohli (1993), Deng e Dart (1994), Hurley e Hult (1998), Hult e Knight (2004), Aldas-Manzano <i>et al.</i> (2005), O'Cass e Ngo (2007)
<b>Innovation implementation</b>	Day (1990), Kohli e Jaworski (1990), Bossidy e Charan (2002), Dobni e Luffman (2003), Marinova (2004), Wang e Ahmed (2004)

**Tabela I** – Dimensões de uma Cultura de Inovação

O instrumento criado por Dobni (2008) sugere uma escala de cultura de inovação que contém os fatores: propensão à inovação organizacional; contexto da implementação; orientação de valor; orientação para o mercado; composição organizacional; aprendizagem organizacional; criatividade e autonomia dos colaboradores.

A propensão para a inovação avalia o grau no qual a empresa ou setor está estabelecida formalmente – com os seus modelos de negócios – para alcançar um modelo de inovação sustentável. A propensão para a inovação relaciona-se com a missão, a visão, os valores, os objetivos e as estratégias dentro dos processos organizacionais (Yoon, 2008).

A composição organizacional tem por base o grau de comprometimento que os colaboradores têm com o processo de inovação e como eles interagem e contribuem com a organização (Dobni, 2008). A aprendizagem organizacional avalia o alinhamento das oportunidades de formação dada aos colaboradores com o objetivo de incentivar a inovação (Dobni, 2008). A criatividade e autonomia dos colaboradores estão relacionadas com a capacidade para se tornarem criativos no seu ambiente de trabalho, de acordo com o grau de liberdade que têm para tomar decisões (Mavel e Lumpkin, 2007). Já a orientação para o mercado envolve a relação entre o comportamento dos colaboradores e o contexto da organização. Avalia o quanto

os colaboradores conhecem sobre os clientes, dos competidores e do mercado, e também o quanto eles conseguem aplicar esse conhecimento nas suas funções diárias (Dobni, 2008).

A orientação para o valor refere-se ao grau em que os colaboradores estão focados ou envolvidos com o processo de criação de valor para o cliente (Trimble, 2005).

O contexto da implementação avalia a proatividade dos recursos organizacionais para alcançar os seus objetivos estratégicos (Dobni, 2008).

Segundo Dobni, este modelo serve como uma medida para analisar os esforços da organização que procura inovar (Dobni, 2008). No entanto, Dobni menciona alguns cuidados que se deve ter em atenção. Em primeiro, os setes fatores do modelo apresentam uma forma prática de medir uma cultura de inovação. Por isso, as atividades da empresa devem estar presentes nas dimensões, ou seja, o objeto de estudo tem que ser considerado dentro de uma cultura de inovação. Em segundo lugar, o modelo serve apenas como um diagnóstico inicial, que não possibilita análises conclusivas. Em terceiro lugar, dentro de uma organização, o modelo pode ser útil para identificar os esforços nas unidades de negócios, usando os resultados da sua aplicação para estabelecer metas de inovação. E, por último, a generalização representa um problema. É importante replicar o estudo adaptando o modelo à realidade dos setores estudados.

A análise da qualidade psicométrica desta escala evidenciou necessidades de ajustamento. Neste sentido, realizámos a análise fatorial confirmatória da escala reduzida e adaptada de Dobni (2008) por intermédio do *software* Amos 20 embutido no SPSS 20 utilizando para efeitos de decisão de ajustamento os seguintes indicadores: CMIN; CFI; RMSEA, SRMR. Os valores críticos comumente utilizados são, respetivamente, <2.000; >.90; <.06 e <.08 (Hair *et al.*, 1998).

Os resultados mostram muito claramente que o modelo em causa, para a estrutura hepta fatorial indicada por Dobni (2008) não apresenta indicadores de ajustamento aceitáveis, pelo que procedemos a uma análise fatorial exploratória igualmente disponibilizada pelo SPSS 20. Mais concretamente, uma análise fatorial de eixos principais, com rotação varimax, e adotando o KMO, MSAs e Teste de esfericidade de Bartlett como indicadores de validade dessa análise. Tomámos por princípio a eliminação de todos os itens com crossloadings superiores a .30 e, considerando alguma polissemia associada aos itens (isto é, que a sua categorização qualitativa admite variações decorrentes de maior ou menor ênfase neste ou noutro elemento frásico) ignorámos as categorizações originais. Dos 22 itens originais selecionados, a Análise Fatorial Exploratória indicou existirem 4 componentes mistas com consistência interna aceitável pelo que

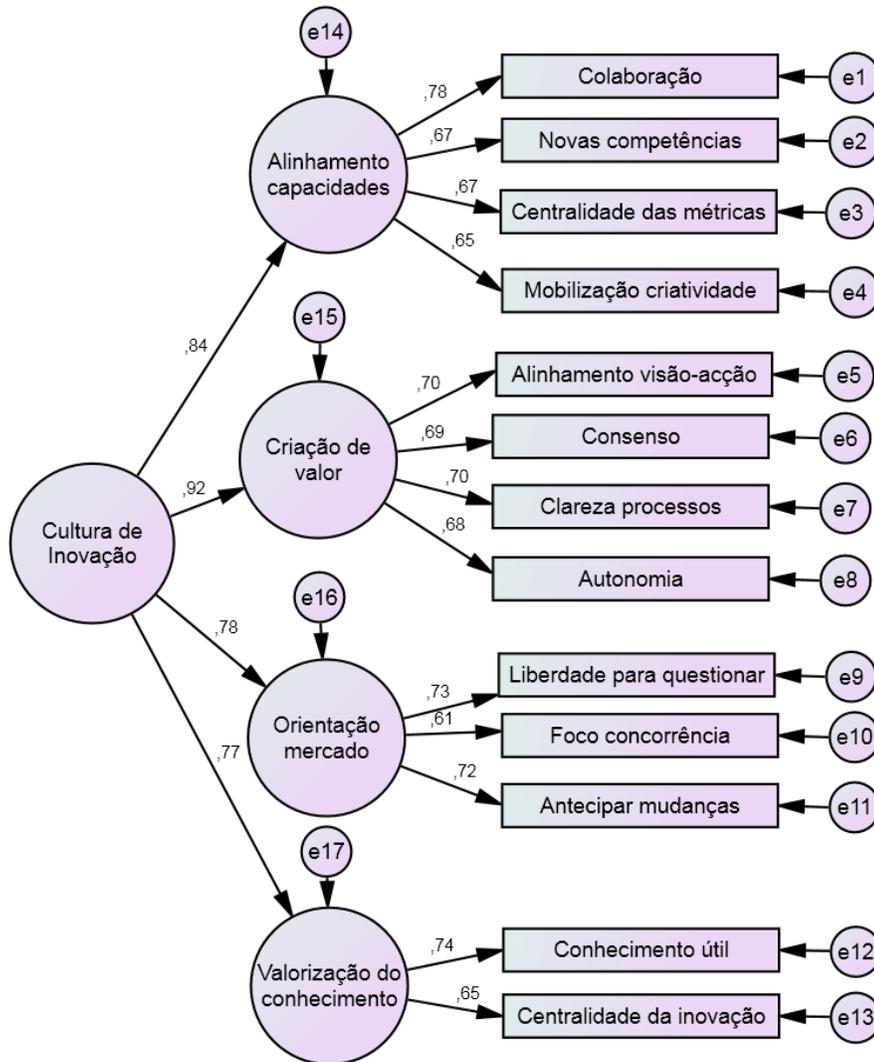
procedemos à sua análise fatorial confirmatória. Esta mostrou uma solução tetra fatorial que compreende 13 itens e que apresenta bons indicadores de ajustamento (CMIN/DF=1.997,  $p < .000$ ; CFI=.944; RMSEA=.065; SRMR=0.46) que prevê os seguintes fatores:

F1 (Alinhamento de capacidades), 4 itens (“No futuro a empresa fortalecerá o ambiente propício para a colaboração intra e entre departamentos.”; “Nesta empresa, o futuro trará novas capacidades e competências direcionadas para apoiar na inovação”; “No futuro, as métricas que medem a eficácia das nossas iniciativas de inovação tenderão a ser cada vez mais centrais.” e “Cada vez mais esta empresa utilizará a minha criatividade para benefício de todos”).

F2 (Criação de valor), 4 itens (“Cada vez mais, a visão de inovação estará alinhada com os projetos e iniciativas”; “Cada vez mais os colaboradores estarão de acordo quanto ao que gera valor para os nossos clientes”; “Cada vez mais serão claros os sistemas ou processos em que temos de ser excelentes para responder com valor aos clientes” e “No futuro terei a agir de forma autónoma no melhor interesse da organização”).

F3 (Orientação para o mercado), 3 itens (“No futuro será mais fácil questionar ações e decisões na organização se sentir que há outras melhores”; “Cada vez mais, será claro para todos quem são os clientes-alvo da concorrência” e “Cada vez mais dedicaremos tempo para antecipar e entender o nosso ambiente competitivo, para conseguir antecipar as mudanças no setor”).

F4 (Valorização do conhecimento); 2 itens (“Cada vez mais o conhecimento que geramos internamente permitir-nos-á criar vantagem competitiva no mercado” e “Cada vez mais a inovação será o valor fundamental nesta empresa”).



**Gráfico 1 - Cultura de inovação**

#### 4.2.2. Cluster de RH no contexto da interculturalidade

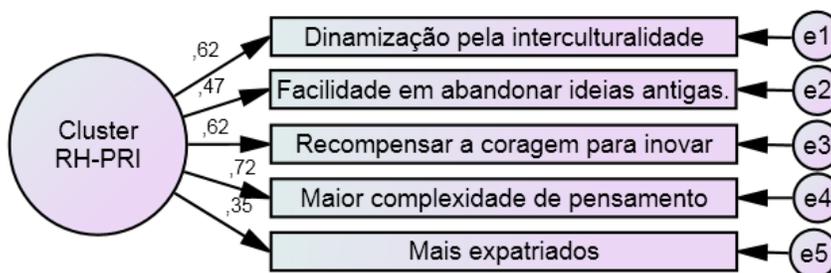
Face à revisão de literatura há um conjunto de elementos mais proximamente ligados à Gestão de Pessoas / RH e que, conjugados com as pressões para mudar modelos mentais e lidar com a interculturalidade nos pareceram constituir um fator impulsionador da cultura de inovação. Nesse sentido construímos uma nova escala, que designámos de forma provisória por “cluster de RH” (por se tratar de elementos sob a jurisdição dos decisores de GRH) e que procurou compreender as expectativas dos colaboradores face às dimensões de base para que ocorra, no

contexto específico da interação das culturas Chinesa e Portuguesa, uma configuração propiciadora da cultura de inovação.

Esta variável é composta por nove itens. A saber: “Facilidade em abandonar ideias antigas.”, “Abertura à mudança e a lógicas de pensamento diferentes.”, “Um ambiente que aceita e recompensa a coragem para inovar.”, “As decisões tenderão a implicar uma maior complexidade de pensamento.”, “O mercado será cada vez mais competitivo.”, “Seremos cada vez mais orientados para o mercado.”, “Dinâmica criada pela convivência entre cultura portuguesa e chinesa.”, “Cada vez mais haverá colaboradores de outras nacionalidades.” e “Cada vez mais as equipas tenderão a trabalhar com colaboradores noutros continentes.”. Todos estes itens admitiram resposta numa escala de Likert (1=“Discordo totalmente” a 5=“Concordo totalmente”).

Para a variável “Cluster RH-PRI”, realizámos uma análise fatorial exploratória com a expectativa da emergência de um único fator. Os resultados evidenciaram um fator dominante mas com necessidade de ajustamento da escala com a subsequente exclusão de quatro itens. Assim, procedemos a uma análise fatorial confirmatória para um único fator, que gerou indicadores de ajustamento válidos (CMIN/DF=1.781,  $p=.11$ ; CFI=.978; RMSEA=0.058; SRMR=0.034) pese embora dois dos loadings serem baixos.

A decisão de manutenção destes itens prende-se com a sua importância em termos semânticos na cobertura de aspetos centrais do constructo. Por isso, e porque a sua remoção não melhora substancialmente a bondade de ajustamento do modelo, optámos por os preservar, mantendo presente a existência de alguma fragilização ao nível de consistência interna.



**Gráfico 2 – Cluster RH - PRI**



## **CAPÍTULO V. RESULTADOS**

Segue-se a análise dos resultados obtidos, começando com explicitação dos critérios de avaliação da qualidade psicométrica, passando para a análise descritiva das variáveis, a análise das relações entre as variáveis em estudo e, por fim, a análise do modelo.

### **5.1. Qualidade psicométrica dos instrumentos**

A análise da qualidade psicométrica prevê que uma medida com elevada qualidade não apenas deve medir o que se propõe medir (validade) como o faz sempre da mesma forma, assim oferecendo garantias de fiabilidade ou consistência temporal e/ou interna. Em termos técnicos, a análise mais frequentemente realizada prossegue com o teste de validade de constructo (por intermédio da análise fatorial) e no caso da fiabilidade a regra é a de reportar a análise de consistência interna entre os itens dos mesmos fatores (por intermédio do alfa de Cronbach). Sem prejuízo de que outros procedimentos técnicos venham a ser realizados, estes são os que tendem a surgir em obras que apresentam estes cuidados embora não tomem por objetivo central a validação da medida em causa.

Os resultados das análises psicométricas estão expostos anteriormente por motivos de clareza na exposição do estudo.

## 5.2. Análise descritiva das variáveis

	Média	d.p.	1	2	3	4	5
1. Cluster_RH	3,93	,54	1				
2. CI_Alinhamento de capacidades	3,96	,53	,492**	1			
3. CI_Criação_Valor	3,87	,53	,423**	,615**	1		
4. CI_Or_Mercado	3,78	,58	,317**	,467**	,558**	1	
5. CI_Valoriz_Conhecimento	4,07	,60	,277**	,512**	,461**	,437**	1
Valid N (listwise)							

**Tabela II** – Análise descritiva das variáveis

No global, todas as variáveis apresentam médias acima do ponto mediano da escala (3), o que reflete uma percepção mais tendencialmente favorável à presença esperada de uma cultura de inovação bem como da presença dos fatores de cluster de RH-PRI.

Do mesmo modo, a existência de correlações significativas de moderada magnitude entre os itens indica existir partilha de variância bem como valências de associação lógicas entre os constructos.

Face ao modelo de análise, a mera tabela de correlações não cumpre os requisitos de teste desse modelo pelo que procederemos ao teste por intermédio de equações estruturais (SEM).

## 5.3. Teste do modelo de análise

O modelo de análise hipotetiza que a criação de uma cultura de inovação se sustenta num cluster específico facilitador e que este está intimamente vinculado com as novas relações de interculturalidade.

No caso concreto da organização estudada, trata-se dos dois constructos anteriormente tratados e analisados na vertente da qualidade psicométrica. O modelo de equações estruturais que entra em linha de conta com todas as variáveis componentes, observadas, latentes e erros de medida possui indicadores de ajustamento bons (CMIN/DF=1.969,  $p < .01$ ; CFI=0.91; RMSEA=0.064 e SRMR=0.059) sendo o beta bem como todos os loadings fatoriais estatisticamente significativos ( $p < .05$ ).

O modelo após standardização dos resultados apresenta os seguintes valores (Gráfico 1):

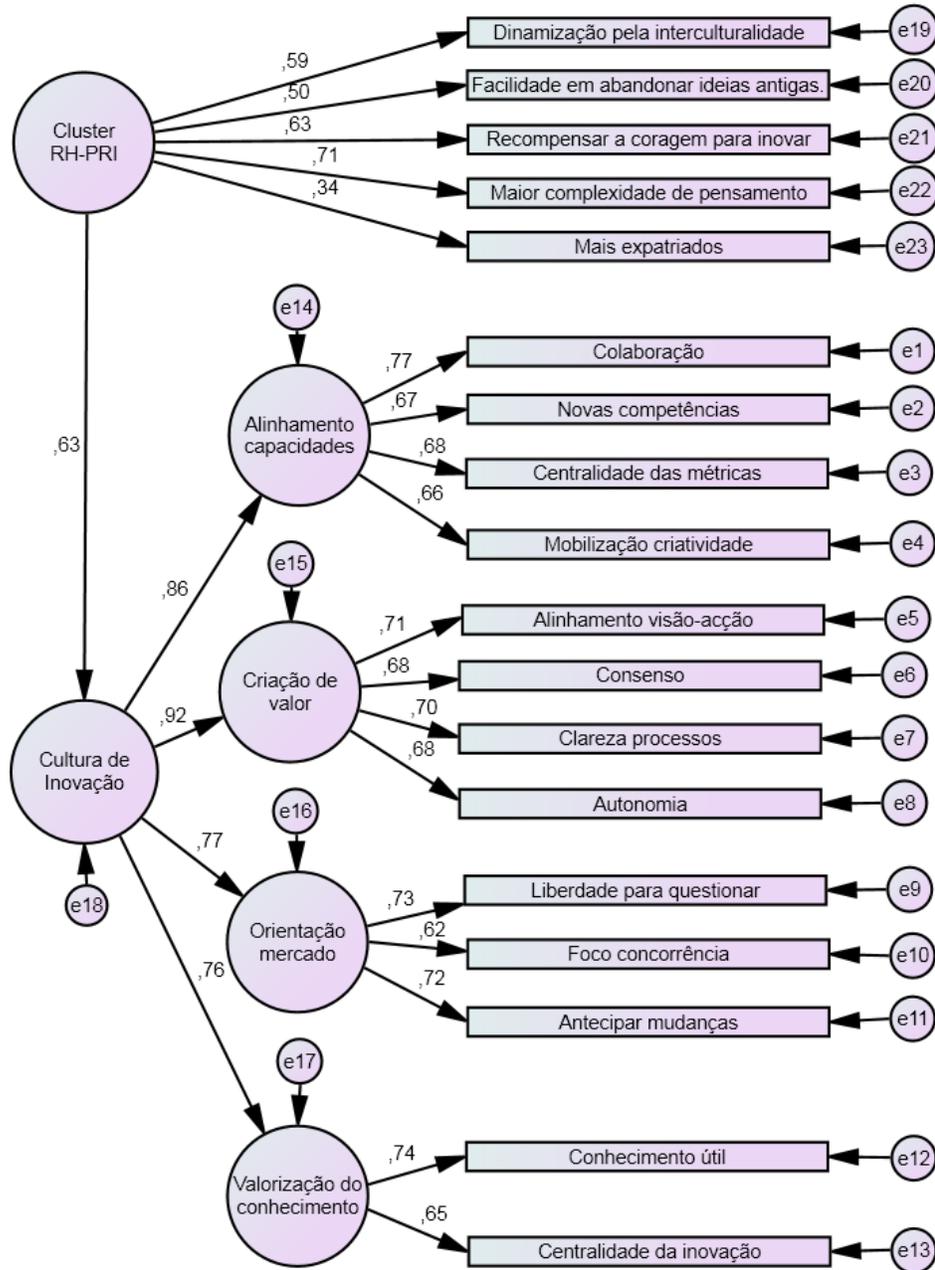


Gráfico 3 - Modelo Total de uma Cultura de Inovação

Tal como hipotetizado (H1: O cluster de RH facilitador da interculturalidade está positivamente associado a uma cultura de inovação). Ou seja, a configuração específica criada por uma maior flexibilização do pensamento, uma expectativa de maior recompensa da inovação e uma maior expectativa de exposição à interculturalidade parecem favorecer uma maior percepção de construção de cultura de inovação pensada em termos de maior alinhamento de capacidades, maior criação de valor, maior orientação para o mercado e maior valorização do conhecimento.

## **CAPÍTULO VI. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÃO**

A questão de como está estruturada a cultura da inovação nas organizações é um tema importante a ser estudado, nomeadamente no que respeita aos fatores que estão associados a esta cultura. Perceber como esses fatores estão relacionados é fundamental para compreender o processo de inovação.

Assim, foi adotada a definição de inovação como um conceito multidimensional, construído com base na cultura. É possível afirmar no caso da empresa estudada, recentemente adquirida por uma multinacional, que a cultura de inovação está associada a um Alinhamento de capacidades ( $r = .86$ ), à Criação de Valor ( $r = .92$ ), a uma Orientação para o Mercado ( $r = .77$ ) e à Valorização do conhecimento ( $r = .76$ ), ou seja, o fator de segunda ordem explica sempre pelo menos 50% da variância dos fatores de 1ª ordem que o compõem.

Para além destes fatores, foi construída a variável denominada “Cluster RH-PRI” que procura medir a configuração resultante da ação conjunta de uma flexibilização do pensamento, da recompensa pela inovação e a exposição à interculturalidade. Este Cluster RH-PRI mostrou-se associado de forma positiva a uma cultura de inovação ( $\beta = .63$ ).

O conjunto destes fatores vem corroborar os estudos anteriormente referidos, a partir dos quais foi construído o modelo de Dobni (2008).

A cultura organizacional é fator preponderante no sucesso de qualquer organização pois as organizações de sucesso têm a capacidade de absorver a inovação na cultura organizacional e nos processos de gestão (Syrett e Lammiman, 1997; Tushman e O’Reilly, 1997). Segundo Tushman e O’Reilly (1997), a cultura organizacional encontra-se no coração de uma empresa inovadora. Assim as organizações devem ter capacidade para antecipar novos cenários para poderem defender-se dos efeitos de uma inovação introduzida no mercado (Christensen e Raynor, 2003).

Tesluk *et al* (1997), ressalva a importância de promover a aceitação do risco e a tolerância ao erro.

Martins e Terblanche (2003) e Amabile (1996) defendem que a organização criativa tem como base o compromisso assumido pelos níveis mais elevados de gestão; caso este não exista, as ações subsequentes poderão revelar-se infrutíferas.

Entre as principais características deste compromisso, salientam-se: objetivos ambiciosos (Ekvall *et al.*, 1983; Amabile, 1996; Tesluk *et al.*, 1983; Mathisen e Einarsen, 2004), correta alocação de tempo e recursos (Amabile, 1996; Sousa, 1998), autonomia e liberdade no desempenho (Amabile, 1996; Alencar, 1998; Sousa, 1998), tolerância ao risco (Kao, 1997; Tesluk *et al.*, 1997), pluralidade de perspectivas, colaboração e confiança nas relações humanas (Ekvall *et al.*, 1983; Kao, 1997).

Entre os requisitos fundamentais para que as organizações tenham sucesso competitivo nos seus mercados, está a necessidade de não só ser capaz de reagir com sucesso às exigências, mas também de influenciar o ambiente no qual elas se inserem (Slater e Narver, 1995). A inovação destaca a importância da cultura, como fundamental para que as organizações consigam atingir os seus objetivos (Hurley e Hult, 1998).

Drucker (1954) defende que o objetivo para a existência de uma empresa é a criação de um cliente. A empresa deve ser orientada para o mercado, entender as exigências e oportunidades que o mercado oferece, as possíveis ameaças e desenvolver um conhecimento interno para oferecer ao mercado aquilo que ele exige, conseguindo antecipar-se aos concorrentes. A orientação da empresa para o mercado é associada à inovação e à competitividade (Day, 2001; Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990), bem como à aprendizagem (Day, 2001; Slater e Narver, 1995) e conhecimento (Day, 2001, Narver e Slater, 1990;).

Kohli e Jaworski (1990; 1993) propõem que a orientação para o mercado seja entendida como a criação, difusão da inteligência através e pela organização como um todo. O foco da inteligência, segundo Kohli e Jaworski (1990; 1993), é a análise de fatores que alteram comportamentos e tendências, que possam influenciar os desejos e necessidades dos clientes, com o objetivo de antecipar-se às necessidades dos consumidores. Slater e Narver (1995) relacionam diretamente a orientação para o mercado com a aprendizagem organizacional. Assim, tanto a gestão do conhecimento como a orientação para o mercado têm a inovação como resultado, levando a um melhor desempenho organizacional.

Jaworski e Kohli (1993) sugerem diversos aspectos culturais como antecedentes da orientação para mercado, como o grau de conflito e conexão na dinâmica interdepartamental.

Webster (1994) afirma que a cultura de aprendizagem organizacional é importante para a orientação para o cliente. De acordo com o autor, os consumidores estão mais informados e o seu

processo de decisão de compra está mais sofisticado, por isso, através da implementação do conceito de aprendizagem, a empresa poderá aprender mais sobre o cliente e adaptar-se de acordo com as mudanças. Na abordagem de Day (1994), as empresas que desenvolverem um conjunto de capacidades e de aprendizagem coletiva, operacionalizada através de processos organizacionais, serão mais orientadas para o mercado.

Embora o efeito positivo da orientação para mercado no desempenho organizacional tenha sido comprovado empiricamente por inúmeros estudos, *per se* não é suficiente para melhorar o desempenho (Day 1994, Hurley e Hult, 1998). Sinkula (1994). Slater e Narver (1995) sugerem que a orientação para mercado só melhora o desempenho se combinada com a orientação para quem aprende. Defende que o efeito sinérgico da orientação para mercado com quem aprende e o desenvolvimento das capacidades organizacionais levam ao estabelecimento de uma vantagem competitiva e conseqüentemente, melhoram o desempenho (Day 1994; Slater e Narver 1995, Hurley e Hult, 1998).

Apesar das nuances com que todos os resultados precedentes têm de ser lidos, na realidade, os resultados presentes parecem refletir genericamente todas estas dimensões a operar para convergir na facilitação de uma cultura de inovação.

Acresce ainda que a introdução do cluster de RH-PRI vem refletir a importância das boas práticas de gestão dos recursos humanos pensadas de forma mais abrangente do que o costume. A intenção era ultrapassar as dimensões funcionalistas da GRH (recrutamento e seleção, formação, avaliação do desempenho, recompensas e benefícios entre outras) para conceber as funções globais associadas à mudança atitudinal na relação com a incerteza e com o que é novo e imprevisto.

Considerando como premissa que é necessário lidar com a crescente interculturalidade nas organizações neste grande processo de globalização que parece ultrapassar todas as lógicas antigas, entendemos como útil favorecer o abandono de ideias enraizadas, favorecer a criatividade e recompensar a coragem dos colaboradores para inovar. Afinal é muito mais cómodo fazer o *business as usual* em vez de questionar a sustentabilidade do “usual”.

As limitações sentidas na elaboração do presente estudo deveram-se num primeira instância ao número reduzido e à heterogeneidade conceptual e de medida nos estudos encontrados sobre este tema. Há profusão de teorização mas denota-se francamente menor capacidade de medida e diagnóstico.

Como linhas de investigação futuras destacamos a necessidade de experimentar o atual modelo em organizações de diferentes setores e ambientes organizacionais, tomando em linha de atenção a importância de uma correta prática da gestão dos recursos de uma organização para a construção de uma cultura de inovação. Acrescenta ainda que, face à natureza exploratória deste estudo, seria porventura vantajoso abranger um maior número de unidades de negócio para assim poder trabalhar com real cultura organizacional (medida ao nível coletivo) e não tanto as percepções individuais de cultura.

## Bibliografia

Ahmed, P.K. (1998). Culture and Climate for Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 11 (1), 30-43.

Amabile, T.M. (1997). Motivating Creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40 (1), 39-58.

Bass, B.M. e Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership: A response to critiques. em M.M. Chemers, e R. Ayman. (eds.). *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. Sydney: Academic Press Inc.

Bjorkman, I. e Lu, Y. (1999). The management of human resources in Chinese-western joint ventures. *Journal of World Business*, 306-323.

Bluedorn, A. C. e Lundgren, E. F. (1993). A Culture-Match Perspective for Strategic Change. *Research in Organizational Change and Development*, 7: 137-179.

Brown, S. e Maylor, H. (2005). Strategic resonant firms, mass producers, big fish flat liners: a study of policies, practices and performance in innovation. *Technovation*, 25 (4): 307-319.

Cameli, A., e Tisher, A. (2004). Resources, capabilities and the performances of industrial firms: a multivariate analysis. *Managerial and Decision Economics*, 2 (67), 299-315.

Choudhry, R.M., Fang, D., e Mohamed, S. (2007). The nature of safety culture: a survey of the state-of-the-art. *Safety Science*, 45: 10.

Christensen, C.M. e Raynor, M. E. (2003) *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press.

Day, G. S. (2001). *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Porto Alegre: Bookman.

Day, G.S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58: 37-52,

Dobni, C. (2006), Developing an innovation orientation in financial services organisations, *Journal of Financial Services Marketing*, 11 (2): 166-179.

Drucker, P.F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 63 (3), 67-72.

Ekvall, G. e Andersson, Y. (1985). Working climate and creativity: a study of an innovative newspaper Office. *Journal of Creative Behavior*, 20 (3), 215-225.

Finuras, P. (1999). *Gestão internacional e recursos humanos*, Lisboa: Edições Sílabo.

Finuras, P. (2003). *Gestão intercultural: pessoas e carreiras na era da globalização*. Edições Sílabo. Lisboa.

Ford, C. (1999). Interpretive Style, Motivation, Ability and Context as Predictors of Executives' Creative Performance, *Creativity and Innovation Management*, 8 (3), 188-196.

Friedman, T. (2005), *O Mundo é Plano*, Lisboa: Actual Editora.

Garvin, D.; Nayak, R.; Maira, A. e Bragar, J. (1998). Aprender a Aprender. *HSM Management*. 9 (Agosto).

Goodenough, D.R. (1978). Dream Recall: History and current status of the field. Em: Dans, A.M.; Arkin, Dans, A.M.; Antrobus, J.S., Ellman, S.J., *The mind in sleep*. Hillsdale. Erlbaum

Govindarajan, V. e Trimble, C. (2005). Organizational DNA for strategic innovation. *California Management Review*. 47(3), 47-76.

Granell, F. (2002). Doha, China y la OMC. Del pessimism al diálogo multilateral. *Política Exterior* 85: 25-31.

Hamel, G. (2006). The why, what and how of innovation management. *Harvard Business Review*. 84(2), 72-84.

Hofstede, G. (1996). Dimension of Culture ant their influence on international negotiation. Em: Ghauri, P. *International business negotiation*. Oxford: Pergamon.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. London: Sage

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D. e Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Tewnty Cases. *Administrative Science Quarterly*, (35): 286-316.

Hosfstede, G. (1997). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Sílabo.

Kanter, R.M. (1988), When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization., em Straw, B.M. and Cummings, L.L.(Editors),

Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews, JAI Press, Greenwich, CT,169-211.

Kao, J. (1997). *Jamming – A arte e a disciplina da criatividade na empresa*. Rio de Janeiro: Campus.

Kohli, A. K. e Jaworski, B. J. (1990) Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, (54): 1-17.

Kohli, A. K.; Jaworski, B. J. e Kumar, A. (1993). Markor: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, (30): 467- 477.

Kotler, P.; Bowen, J. e Makens, J. (1999). *Marketing for Hospitality and Tourism*. New Jersey: Prentice Hall.

Kotter, J.P., e Heskett, J.L. (1992) *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.

Lopes. A. (2009). A Cultura Organizacional em Portugal: De dimensão oculta a principal activo. *Gestão e Desenvolvimento*. 18: 3-26

Martins, E. C. (2000), The influence of organisational culture on creativity and innovation in a university library. Tese de Mestrado. University of South Africa, Pretoria.

Martins, E. C. e F. Terblanche (2003), Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*.(6): 1, 64-74.

Mathisen, G. e Einarsen, S. (2004). A Review of Instruments Assessing Creative and Innovative Environments Within Organizations. *Creativity Research Journal*, (16): 1, 119-140.

Mavel, M.R.; Lumpkin, G. T. (2007).Technology entrepreneurs' human capital and itseffects on innovation radicalness. *Entrepreneurship Theory and Practice*. (31): 6,

Miles, G.L. (1995). Crime corruption and multinational business.Washington: Bucking Institution (p. 163)

Ming-Jer, C. (2001). *Inside Chinese Business – a guide for managers worldwide*. Harvard Business School Press.

Neely, A.D. e Hii, H.H. (1999). The Innovative Capacity of firms. Government Office for the Eastern Region.

Ng, W.H.;Lee, S.F.; Siores, E. (2003). Management model for multi-national corporation: a locally compatible and globally fit culture model. *Journal of Materials Processing Technology*, (139): 44–50

O'Reilley, C. (1991). Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review*, (31): 9-25

Porter, M. e Stern, S. (2002). *Inovação e localização de mãos dadas*. HSM Management.

Powell, G., Francesco, A.M., e Lings, Y. (2009). Toward culture sensitive theories of work-family interface. *Journal of Organizational Behavior*, (30):5, 597-616.

Powell, T. e Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: the role of human, business and technology resources. *Strategic Management Journal*,(18): 5, 375-405.

Quagio, I. (2009). *Olhos Abertos - A História da Nova China*. São Paulo: Editora Francis.

Read, W.H. (1996), Managing the Knowledge-based organization: five principles every manager can use. *Technology Analysis and Strategic Management*, (8): 3, 223-32.

Rocha-Trindade, M.B.; Neves, M.S.; Bongardt, A. (2006). *A Comunidade de Negócios Chinesa em Portugal: Catalisadores da Integração da China na Economia Global*. Oeiras: INA – Instituto Nacional de Administração.

Schein, E.H. (1985). *Organisational Psychology*- Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Syrett, M. e Lammiman, J. (1997). The art of conjuring ideas. *Director*, (50): 9, 48-54.

Tesluk, P.E., Faar, J.L. e Klein, S.R. (1997). Influences of Organizational culture and climate on individual creativity. *The Journal of Creativity Behavior*, (31): 1, 21-41.

Tidd J., Bessant J. e Pavitt K. (2003). *Gestão da Inovação – Integração das Mudanças Tecnológicas, de Mercado e Organizacionais*. Lisboa: Monitor.

Trigo, V. (2007). *Cultura Económica Chinesa: Como Negociar na China?* Mangualde: Edições Pedagogo.

Tucker, R. B. (2002). *Driving Growth Through Innovation*, S. Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Tushman, M.L. e O' Reilly, C.A. (1997), *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Boston: Harvard Business School Press.

Wanous, J., Reichers, A. e Hudy. M. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82 (2), 247-252.

Webster, Jr. F. (1994). Executing the new marketing concept. *Marketing Management*.(3): 1, 8-17.

Wolf , M. (1968), *The House of Lim: A Study of a Chinese Family*. Appleton-Century-Crofts.

Ylmaz, C., e Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*.(43)3, 290-306.



## ANEXO A

### Vantagens Estratégicas da Inovação

<b>Mecanismos</b>	<b>VantagemEstratégica</b>
Novidade no Produto / Serviço	Oferecer algo que ninguém foi capaz.
Novidade no Processo	Mais rápido, menos custos, mais personalizado que a concorrência.
Complexidade	Disponibilizar o que os outros têm dificuldade em dominar
Proteção legal à propriedade intelectual	Pagar pela licença ou quota
Fatores competitivos: adição/ extensão	Qualidade e Preço
Timing	Vantagem de ser o primeiro a avançar
Redefinição das regras	Criar qualquer coisa, como um conceito novo, que façam as anteriores serem obsoletas.
Reconfiguração das partes	Repensar novas formas de funcionamento para as diferentes partes de um sistema

**Fonte:** Tiddet *al.* (2003:7)

## ANEXO B

Relação entre Criatividade e Inovação - Modelo adaptado de Martins e F. Terblanche (2003)

