

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO

2014/2015



TII

A CULTURA NACIONAL E A CULTURA MILITAR

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS E DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

A CULTURA NACIONAL E A CULTURA MILITAR

MAJ ART Simão Pedro da Costa de Sousa

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2014/2015

Pedrouços 2015



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

A CULTURA NACIONAL E A CULTURA MILITAR

MAJ ART Simão Pedro da Costa de Sousa

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2014/2015

Orientador: TCOR ENGAER Ana Rita Duarte Gomes Simões Baltazar

Pedrouços 2015



Agradecimentos

À Sra. TCor Simões Baltazar pela confiança e cuidado com que orientou o trabalho e pela forma meticulosa como o reviu;

Ao Sr. Professor José Nascimento pela forma paciente e educadora com que apoiou a análise dos dados recolhidos;

A Carlos Branco Morais pelo interesse no acompanhamento do trabalho e o empenhamento na sua revisão;

Aos 3058 militares e civis que responderam ao Inquérito Sobre Valores;

Este trabalho não seria possível sem o vosso apoio.

Bem hajam.



Índice

Introdução	1
1. Revisão da literatura	6
a. Cultura	6
b. Hofstede e as dimensões de cultura	7
(1) Distância ao Poder	8
(2) Individualismo vs. Coletivismo	9
(3) Masculinidade vs. Feminilidade	10
(4) Aversão à Incerteza	11
(5) Orientação para Curto vs. Longo Prazo	12
(6) Indulgência vs. Restrição	13
c. Portugal e Hofstede	14
(1) Distância ao Poder	14
(2) Individualismo vs. Coletivismo	14
(3) Masculinidade vs. Feminilidade	15
(4) Aversão à Incerteza	15
(5) Orientação para Curto vs. Longo Prazo	15
(6) Indulgência vs. Restrição	15
d. Cultura militar e Hofstede	16
2. Método	19
a. Amostra	21
(1) Marinha	21
(2) Exército	22
(3) Força Aérea	23
(4) Resumo da Amostra	24
(5) Amostra Nacional	25
b. Fiabilidade e Validade do instrumento utilizado	26
c. Tratamento dos dados	27
(1) Cálculo das constantes para os índices de cultura	27
(2) Índice de Distância ao Poder	28



(3) Índice de Individualismo vs. Coletivismo	29
(4) Índice de Masculinidade vs. Feminilidade.....	30
(5) Índice de Aversão à Incerteza	31
(6) Índice de Orientação Para Curto vs. Longo Prazo	32
(7) Índice de Indulgência vs. Restrição	33
d. Cálculo dos Índices de Cultura para as Forças Armadas	34
3. Análise.....	35
a. Distância ao Poder	36
b. Individualismo vs. Coletivismo	37
c. Masculinidade vs. Feminilidade.....	39
d. Aversão à Incerteza.....	40
e. Orientação para Curto vs. Longo Prazo	41
f. Indulgência vs. Restrição.....	43
g. Comparação de oficiais do Exército brasileiro e do Exército português	44
h. Síntese conclusiva	44
Conclusões.....	47
Bibliografia.....	52

Índice de Anexos

Anexo A – Outros modelos de cultura	Anx A-1
Anexo B – O modelo de Hofstede	Anx B-1
Anexo C – Índices culturais de alguns países da UE, CPLP e NATO	Anx C-1

Índice de Apêndices

Apêndice A – Modelo de análise	Apd A-1
Apêndice B – O Inquérito Sobre Valores 2013	Apd B-1
Apêndice C – Análise dos Ramos sob as dimensões culturais	Apd C-1
Apêndice D – Estatística descritiva dos Ramos	Apd D-1
Apêndice E – Comparação de Oficiais do Exército brasileiro e do Exército português	Apd E-1



Índice de Figuras

Figura nº 1 – Índices de cultura de Portugal.....	14
Figura nº 2 – Distribuição da população quanto ao Ramo	19
Figura nº 3 – Distribuição da população quanto à categoria	19
Figura nº 4 – Distribuição da população quanto ao sexo	19
Figura nº 5 – Distribuição da amostra da Marinha quanto à categoria.....	21
Figura nº 6 – Distribuição da amostra da Marinha quanto ao sexo.....	21
Figura nº 7 – Distribuição da amostra da Marinha quanto à idade.....	21
Figura nº 8 – Distribuição da amostra do Exército quanto à categoria	22
Figura nº 9 – Distribuição da amostra do Exército quanto ao sexo.....	22
Figura nº 10 – Distribuição da amostra do Exército quanto à idade	22
Figura nº 11 – Distribuição da amostra da Força Aérea quanto à categoria.....	23
Figura nº 12 – Distribuição da amostra da Força Aérea quanto ao sexo.....	23
Figura nº 13 – Distribuição da amostra da Força Aérea quanto à idade.....	23
Figura nº 14 – Distribuição quanto ao Ramo	24
Figura nº 15 – Distribuição quanto à categoria	24
Figura nº 16 – Distribuição quanto ao sexo.....	24
Figura nº 17 – Distribuição da amostra da global quanto à idade	24
Figura nº 18 – Distribuição da amostra nacional quanto ao sexo.....	25
Figura nº 19– Distribuição da amostra da global quanto à idade	25
Figura nº 20 – Representação gráfica das constantes dos índices culturais de Hofstede	27
Figura nº 21 – Representação gráfica dos índices culturais para as Forças Armadas, com base nos Ramos.....	34
Figura nº 22 – Distribuição da amostra do Exército quanto à categoria	45
Figura nº 23 – Os três níveis de programação mental humana	Anx A-1
Figura nº 24 – Diferentes níveis de manifestação de uma cultura.....	Anx A-2
Figura nº 22 – Modelo de análise	Apd A-1
Figura nº 26 – Distribuição da amostra de oficiais do Exército brasileiro quanto à idade.....	Apd E-1
Figura nº 27 – Distribuição da amostra de oficiais do Exército português quanto à idade.....	Apd E-1



Índice de Tabelas

Tabela nº 1 – Diferenças entre culturas com pequena Distância ao Poder e com grande Distância ao Poder	8
Tabela nº 2 – Diferenças entre culturas Individualistas e Coletivistas	9
Tabela nº 3 – Diferenças entre culturas com Feminilidade e Masculinidade.....	10
Tabela nº 4 – Diferenças entre culturas com fraca Aversão à Incerteza e forte Aversão à Incerteza.....	11
Tabela nº 5 – Diferenças entre culturas com orientação para Curto e Longo Prazo	12
Tabela nº 6 – Diferenças entre culturas indulgentes e restritas	13
Tabela nº 7 – Resumo da amostra	24
Tabela nº 8 – Determinação das constantes dos índices de culturais de Hofstede	27
Tabela nº 9 – Perguntas utilizadas para calcular o índice de Distância ao Poder.....	28
Tabela nº 10 – Ramo, respetivo índice de Distância ao Poder, média e gráfico com a frequência das respostas	28
Tabela nº 11 – Perguntas utilizadas para calcular o índice de Individualismo vs. Coletivismo.....	29
Tabela nº 12 – Ramo, respetivo índice de Individualismo vs. Coletivismo, média e gráfico com a frequência das respostas.....	29
Tabela nº 13 – Perguntas utilizadas para calcular o índice de Masculinidade vs. Feminilidade	30
Tabela nº 14 – Ramo, respetivo índice de Masculinidade vs. Feminilidade, média e gráfico com a frequência das respostas.....	30
Tabela nº 15 – Perguntas utilizadas para calcular o índice de Aversão à Incerteza	31
Tabela nº 16 – Ramo, respetivo índice de Aversão à Incerteza, média e gráfico com a frequência das respostas	31
Tabela nº 17 – Perguntas utilizadas para calcular o índice de Orientação para Curto vs. Longo Prazo.....	32
Tabela nº 18 – Ramo, respetivo índice de Orientação para Curto vs. Longo Prazo, média e gráfico com a frequência das respostas	32
Tabela nº 19 – Perguntas utilizadas para calcular o índice de Indulgência vs. Restrição ...	33
Tabela nº 20 – Ramo, respetivo índice de Indulgência vs. Restrição, média e gráfico com a frequência das respostas	33



Tabela nº 21 – Índices culturais para as Forças Armadas, com base nos valores dos Ramos	34
Tabela nº 22 – Valores das ordens do teste de Wilcoxon para a Distância ao Poder	36
Tabela nº 23 – Estatística Z e <i>p-values</i> do teste de Wilcoxon para a Distância ao Poder ...	36
Tabela nº 24 – Valores das ordens do teste de Wilcoxon para o Individualismo vs. Coletivismo.....	38
Tabela nº 25 – Estatística Z e <i>p-values</i> do teste de Wilcoxon para o Individualismo vs. Coletivismo.....	38
Tabela nº 26 – Valores das ordens do teste de Wilcoxon para a Masculinidade vs. Feminilidade	39
Tabela nº 27 – Estatística Z e <i>p-values</i> do teste de Wilcoxon para a Masculinidade vs. Feminilidade	39
Tabela nº 28 – Valores das ordens do teste de Wilcoxon para a Aversão à Incerteza	40
Tabela nº 29 – Estatística Z e <i>p-values</i> do teste de Wilcoxon para a Aversão à Incerteza..	40
Tabela nº 30 – Valores das ordens do teste de Wilcoxon para a Orientação para Curto vs. Longo Prazo.....	42
Tabela nº 31 – Estatística Z e <i>p-values</i> do teste de Wilcoxon para a Orientação para Curto vs. Longo Prazo	42
Tabela nº 32 – Valores das ordens do teste de Wilcoxon para a Indulgência vs. Restrição	43
Tabela nº 33 – Estatística Z e <i>p-values</i> do teste de Wilcoxon para a Indulgência vs. Restrição	43
Tabela nº 34 – Índices culturais calculados para a cultura nacional por Hofstede e para as Forças Armadas	45
Tabela nº 35 – Decisão sobre as hipóteses de estudo	46
Tabela nº 36 – Aglomerados culturais do estudo GLOBE	2
Tabela nº 37 – Índices culturais de alguns países da UE, CPLP e NATO	1
Tabela nº 38 – Estratificação das amostras dos Ramos no cálculo do índice de Distância ao Poder.....	Apd C-1
Tabela nº 39 – Significância assintótica obtida através do teste de amostras independentes no índice de Distância do Poder	Apd C-1
Tabela nº 40 – Estratificação das amostras dos Ramos no cálculo do índice de Individualismo vs. Coletivismo.....	Apd C-2



Tabela nº 41 – Significância assintótica obtida através do teste de amostras independentes no índice de Individualismo vs. Coletivismo	Apd C-2
Tabela nº 42 – Estratificação das amostras dos Ramos no cálculo do índice de Masculinidade vs. Feminilidade	Apd C-3
Tabela nº 43 – Significância assintótica obtida através do teste de amostras independentes no índice de Masculinidade vs. Feminilidade	Apd C-3
Tabela nº 44 – Estratificação das amostras dos Ramos no cálculo do índice de Aversão à Incerteza.....	Apd C-4
Tabela nº 45 – Significância assintótica obtida através do teste de amostras independentes no índice de Aversão à Incerteza.....	Apd C-4
Tabela nº 46 – Estratificação das amostras dos Ramos no cálculo do índice de Orientação para Curto vs. Longo Prazo	Apd C-5
Tabela nº 47 – Significância assintótica obtida através do teste de amostras independentes no índice de Orientação para Curto vs. Longo Prazo	Apd C-5
Tabela nº 48 – Estratificação das amostras dos Ramos no cálculo do índice de Indulgência vs. Restrição	Apd C-6
Tabela nº 49 – Significância assintótica obtida através do teste de amostras independentes no índice de Indulgência vs. Restrição	Apd C-6
Tabela nº 50 – Estatística descritiva da Distância ao Poder nos Ramos	Apd D-1
Tabela nº 51 – Estatística descritiva da Individualismo vs. Coletivismo nos Ramos.....	Apd D-1
Tabela nº 52 – Estatística descritiva da Masculinidade vs. Feminilidade nos Ramos.....	Apd D-2
Tabela nº 53 – Estatística descritiva da Aversão à Incerteza nos Ramos.....	Apd D-2
Tabela nº 55 – Estatística descritiva da Orientação para Curto vs. Longo Prazo nos Ramos..	Apd D-3
Tabela nº 54 – Estatística descritiva da Indulgência vs. Restrição nos Ramos	Apd D-3
Tabela nº 56 – Diferenças entre os índices de cultura nacionais do Brasil e Portugal, e a dos oficiais dos seus Exércitos.....	Apd E-1



Resumo

Este trabalho pretende caracterizar a cultura militar nacional, segundo o modelo de Hofstede, e explorar as relações desta com a cultura nacional. O modelo de Hofstede identifica seis dimensões de cultura, que quantifica através de índices.

Durante a investigação, conduziram-se inquéritos a uma amostra das Forças Armadas e da população nacional, que permitiram calcular os índices de cultura para as Forças Armadas, caracterizando-a como tendo elevada distância ao poder e aversão à incerteza, equilíbrio entre masculinidade vs. feminilidade e orientação para curto vs. longo prazo e baixo individualismo vs. coletivismo e indulgência vs. restrição.

Verificou-se também que, em relação à cultura nacional, a cultura militar apresenta índices mais elevados nas dimensões de distância ao poder, masculinidade e orientação para curto vs. longo prazo, valores mais baixos no individualismo e na aversão à incerteza, sendo que na indulgência vs. restrições não se encontraram diferenças estatisticamente significativas.

Palavras-chave

Cultura nacional, cultura militar, modelo de Hofstede.

Abstract

The aim of this study was to characterize the national military culture, using the Hofstede model, and exploring links with the national culture. The Hofstede model identifies six dimensions of culture, which are quantified using indexes.

During the investigation a survey to a sample of the Armed Forces and the national population was conducted, which was used to calculate the culture indexes for the Armed Forces, characterizing it as having a high power distance and aversion to uncertainty, balanced masculinity vs. femininity and guidance for short vs. long-term, and low individualism vs. collectivism and indulgence vs. restriction.

It was also found that in relationship to national culture, military culture has higher values in the dimensions of the power distance, masculinity and guidance for long term vs short term orientation, lower values in individualism and uncertainty avoidance, and the indulgence vs. restriction index didn't show statistically significant differences.

Keywords

National culture, military culture, the Hofstede model.



Lista de abreviaturas

CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CEMC	Curso de Estado-Maior Conjunto
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
GLOBE	<i>Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Programme</i>
Hip	Hipóteses de Estudo
IBM	<i>International Business Machines Corporation</i>
IDV	Índice de Individualismo vs. Coletivismo
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
IRIC	<i>Institute for Research on Intercultural Cooperation</i>
IVR	Índice de Indulgência vs. Restrição
LTO	Índice de Orientação para Curto vs. Longo Prazo
MAS	Índice de Masculinidade vs. Feminilidade
NATO	Organização do Tratado do Atlântico Norte
NEP/ACA	Norma de Execução Permanente Académica
OE	Objetivos específicos
ONU	Organização das Nações Unidas
PDI	Índice de Distância ao Poder
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
RDM	Regulamento de Disciplina Militar
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TII	Trabalhos de Investigação Individual
UAI	Índice de Aversão à Incerteza
UE	União Europeia
VSM 2013	Inquérito Sobre Valores 2013



“Todos observamos o mundo através de janelas de uma casa cultural e agimos como se as pessoas de outros países tivessem alguma característica especial (um carácter nacional), enquanto a nossa casa é normal”

Geert Hofstede¹ (1991, p. 271)

Introdução

Desde a década de 90 do século passado, tem sido significativo o aumento do número de operações militares combinadas² em que Portugal participa, com forças constituídas ou com militares isolados, sendo expectável que esta tendência se mantenha. As operações combinadas são uma realidade que reflete a necessidade de procurar consenso político e legitimidade para a ação militar (NATO, 2010, p. 5_3).

A condução de operações combinadas enfrenta diversos desafios (Exército Português, 2012, p. 1_13) dos quais se pretende salientar o das questões culturais. Segundo a Organização do Tratado do Atlântico Norte (NATO) (2008, p. 1_1), existem indícios de que as diferenças na cultura nacional dos militares que participam em forças combinadas podem afetar a eficácia das operações, havendo, assim, a necessidade de considerar e integrar essas diferenças culturais na colaboração em forças multinacionais. O respeito mútuo, tanto pelas habilitações profissionais como pela cultura, história, religião, costumes e valores das nações participantes, irá servir para reforçar as relações entre elas (NATO, 2010, p. 5_3).

O presente trabalho procura definir os valores associados à cultura das Forças Armadas portuguesas, esperando-se que a informação dele emanada possa ajudar a compreender as distorções provocadas pelos “vidros das janelas” da sua construção cultural.

Tendo como objeto de estudo a cultura, definida no capítulo seguinte, o objetivo geral deste estudo é caracterizar a cultura das Forças Armadas portuguesas, relacionando-a com a cultura nacional, a fim de facilitar a compreensão das diferenças entre as mesmas.

¹ O professor Geert Hofstede nasceu em 1928, em Haarlem, na Holanda. Foi mestrando em Engenharia Mecânica (1947-53), no Instituto de Tecnologia de Delft, e doutorou-se em Psicologia Social (1964-67), pela Universidade de Groningen, tendo, posteriormente, trabalhado na *International Business Machines* (IBM) Europa, onde criou e liderou o departamento de *Personnel Research* (Hofstede, et al., 2010, p. 559; Hofstede & Hofstede, 2015a).

² As operações combinadas são operações conduzidas por forças de duas ou mais nações, normalmente integradas numa aliança ou coligação (Exército Português, 2012, p. 1_13).



Para alcançar este objetivo geral, definiram-se os seguintes objetivos específicos (OE):

- OE1: Relacionar a dimensão de Distância ao Poder na cultura nacional e nas Forças Armadas;
- OE2: Relacionar a dimensão do Individualismo vs. Coletivismo na cultura nacional e nas Forças Armadas;
- OE3: Relacionar a dimensão da Masculinidade vs. Feminilidade na cultura nacional e nas Forças Armadas;
- OE4: Relacionar a dimensão da Aversão à Incerteza na cultura nacional e nas Forças Armadas;
- OE5: Relacionar a dimensão de Orientação para Curto vs. Longo Prazo na cultura nacional e nas Forças Armadas; e
- OE6: Relacionar a dimensão de Indulgência vs. Restrição na cultura nacional e nas Forças Armadas.

Tal como determinado no contexto e objeto de estudo dos temas para os Trabalhos de Investigação Individual (TII) do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) 2014/2015 (IESM, 2014b), pretende-se observar nas Forças Armadas um fenómeno coletivo, a cultura, quantificável através das seis dimensões de Hofstede e seus colaboradores (Hofstede, Jan; Minkov, Michael) (Hofstede, et al., 2010), optando-se por uma estratégia de investigação quantitativa com raciocínio hipotético-dedutivo que permite a generalização. O desenho da pesquisa é o estudo de caso, ou seja, o estudo das Forças Armadas portuguesas. A técnica de recolha de dados utilizada foi o questionário e a técnica de tratamento e análise foi o programa IBM SPSS *Statistics for Windows*[®] na sua versão 20.

Numa primeira fase da investigação, a rutura terminou na elaboração do plano de trabalho. Para tal, realizou-se uma pesquisa bibliográfica que permitiu compreender a evolução do conceito de cultura até chegar à definição utilizada por Hofstede, no seu modelo de dimensões de cultura. Esta pesquisa permitiu, ainda, conhecer modelos alternativos e complementares ao modelo de Hofstede. Após análise e compreensão do modelo, com especial ênfase nas suas limitações e nas dimensões que são utilizadas para caracterizar as culturas, partiu-se para o estudo dos resultados apontados por Hofstede na população portuguesa, em geral. Procurou-se, então, encontrar caracterizações de cultura militar e aplicações do modelo de Hofstede às Forças Armadas. Apesar da profusão de



obras sobre cultura militar, muitas delas focadas nos valores, como é o caso do modelo de Hofstede e de alguns estudos relativos a outras Forças Armadas baseadas neste modelo, não nos foi possível encontrar nenhuma caracterização da cultura militar nacional, de acordo com o mesmo.

Na segunda fase, construiu-se o modelo de análise, orientado pela questão central (QC): Segundo o modelo de Hofstede, de que forma é que a cultura nacional se relaciona com a cultura militar?

Da QC derivam seis questões (QD) que têm por base as seis dimensões culturais do modelo:

QD1: De que forma a Distância ao Poder na cultura nacional se relaciona nas Forças Armadas?

QD2: De que forma o Individualismo vs. Coletivismo na cultura nacional se relaciona nas Forças Armadas?

QD3: De que forma a Masculinidade vs. Feminilidade na cultura nacional se relaciona nas Forças Armadas?

QD4: De que forma a Aversão à Incerteza na cultura nacional se relaciona nas Forças Armadas?

QD5: De que forma a Orientação para Curto vs. Longo Prazo na cultura nacional se relaciona nas Forças Armadas?

QD6: De que forma a Indulgência vs. Restrição na cultura nacional se relaciona nas Forças Armadas?

Com base nos elementos recolhidos na revisão da literatura, sobre aquilo que são os valores das Forças Armadas (Burk, 1999; Snider, 1999; Soeters, 2004; Moskos, 2004), e nos resultados de investigações feitas em outros países (Soeters, 1997; Soeters & Boer, 2000; Page, 2003; Research and Technology Organisation, 2008), formularam-se as seguintes hipóteses de estudo (Hip):

Hip1: A Distância ao Poder é maior nas Forças Armadas que na cultura nacional;

Hip2: O Individualismo vs. Coletivismo é menor nas Forças Armadas que na cultura nacional;

Hip3: A Masculinidade vs. Feminilidade é maior nas Forças Armadas que na cultura nacional;

Hip4: A Aversão à Incerteza é maior nas Forças Armadas que na cultura nacional;



Hip5: A Orientação para Curto vs. Longo Prazo é maior nas Forças Armadas que na cultura nacional; e

Hip6: A Indulgência vs. Restrição é menor nas Forças Armadas que na cultura nacional.

Na terceira e última fase da investigação, testaram-se as hipóteses. Para tal, observamos o nosso objeto de estudo, utilizando como instrumento o Inquérito Sobre Valores 2013 (VSM 2013) (Hofstede & Minkov, 2013b), que foi traduzido para português por Paulo Finuras³ e adaptado para o presente estudo pelo autor. O VSM 2013, transferido para formato digital, utilizando a ferramenta *SurveyMonkey*⁴, foi distribuído às Forças Armadas, através do correio eletrónico institucional, e à população nacional, através das redes sociais, tendo-se obtido um total de 3058 respostas. Procedeu-se, então, ao tratamento estatístico dos dados, com o programa IBM SPSS *Statistics for Windows*[®]. Elaborada a descrição estatística da amostra, foi verificada a fiabilidade e validade do instrumento, como requerido pelo manual da VSM 2013 (Hofstede & Minkov, 2013a), e o cálculo das dimensões de cultura para as Forças Armadas portuguesas.

Recorreu-se posteriormente a especialistas, nomeadamente a José Nascimento⁵, por meio de entrevista presencial (2015a; 2015b; 2015c), e a Paulo Finuras, por intermédio da plataforma eletrónica *LinkedIn*⁶, para apoio na interpretação dos dados recolhidos. Foram então testadas as hipóteses, como descrito por João Marôco (2014, pp. 50-54), com o teste não paramétrico de Wilcoxon, e tiradas conclusões. Sem perder de vista o objetivo geral do trabalho, o mesmo inquérito foi feito a oficiais do Exército brasileiro, por forma a determinar se as variações que existem entre a cultura militar e a cultura nacional, no Brasil, são semelhantes às variações em Portugal.

Uma representação gráfica do modelo de análise pode ser encontrada no apêndice A.

³ António Paulo Finuras, sociólogo, doutorando em Ciência Política, acumula a consultoria com a docência na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias e na Universidade Autónoma de Lisboa. É também o representante oficial da *itim International* (fundada por Geert Hofstede), para Portugal e África Lusófona (Porto Editora, 2015).

⁴ Página de internet que facilita a realização de inquéritos (Survey Monkey Inc, 2015a).

⁵ José Nascimento é professor auxiliar convidado do ISCSP-UTL, docente de unidades curriculares do âmbito da Gestão de Recursos Humanos e da Psicologia Organizacional de cursos de licenciatura e de pós-graduações (CReSAP, 2015)

⁶ O LinkedIn é uma rede social que pretende ligar profissionais (LinkedIn, 2015).



A metodologia descrita anteriormente foi estruturada, neste trabalho, em três capítulos: no primeiro, efetua-se a revisão da literatura; no segundo, a descrição das amostras, a verificação da fiabilidade e validade do instrumento e o cálculo dos valores das dimensões culturais das Forças Armadas; e, por último, um capítulo dedicado à análise, onde se testam as seis hipóteses deste trabalho. Terminamos, apresentando as conclusões do estudo.



1. Revisão da literatura

a. Cultura

“Culture or Civilization, taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society.”

Edward Tylor⁷ (1920, p. 1)

Tylor inicia a sua obra *“Primitive Culture”*, editada pela primeira vez em 1871, com esta definição. Não querendo, obviamente, estabelecer paralelismos entre a obra supracitada e o presente trabalho, não poderíamos deixar de iniciar a nossa revisão bibliográfica com uma das primeiras definições modernas de cultura (Avruch, 1998, p. 6; Encyclopedia Britannica, 2015). Desde a formulação desta definição, vários autores tentaram capturar a essência do que é a cultura, propondo definições que abrangessem toda a sua riqueza e complexidade. Kroeber⁸ e Kluckhohn⁹, na sua obra *“Culture: A critical review of concepts and definitions”* (1952), reviram e compilaram cerca de 164 conceitos e definições de cultura. Nas conclusões desta obra, os autores propõem que a cultura não só se constitui como uma realização de grupos humanos, como consiste de padrões, explícitos e implícitos, de e para comportamentos adquiridos e transmitidos por símbolos. Os mesmos autores afirmam também, que o núcleo central da cultura é composto por ideias tradicionais e, principalmente, pelos valores a elas associados e que os sistemas culturais, apesar de baseados nas ações passadas, são também condicionadores de ações futuras (Kroeber & Kluckhohn, 1952, p. 181).

Tendo sido um conceito desenvolvido inicialmente no âmbito da Antropologia e, posteriormente investigado no âmbito da liderança, organização e gestão, o termo “cultura”

⁷ Edward Burnett Tylor (1832-1917) foi um antropologista britânico, considerado o fundador da Antropologia Cultural. A sua definição de cultura é uma das primeiras e mais claras, sendo amplamente aceite por antropologistas contemporâneos (Encyclopedia Britannica, 2015).

⁸ Alfred Louis Kroeber (1876-1960) foi um influente antropologista americano que desenvolveu trabalho relevante na tentativa de perceber a natureza da cultura e os seus processos (Encyclopedia Britannica, 2015).

⁹ Clyde Kay Maben Kluckhohn (1905-1960) foi um professor americano que contribuiu para a antropologia de várias formas, nomeadamente, pelas suas teorias culturais de orientação de valores e padrões culturais (Encyclopedia Britannica, 2015).



é ambíguo e difícil de definir. A professora Helen Spencer-Oatey¹⁰ propõe que a cultura é um conjunto vago de pressupostos e valores, orientações na vida, crenças, políticas, procedimentos e convenções comportamentais que são partilhadas por um grupo de pessoas e que influenciam, mas não determinam, o comportamento de cada membro e as suas interpretações do significado do comportamento dos outros (Spencer-Oatey, 2008, p. 3).

Apesar da sua complexidade, a maior parte das pessoas tem uma noção do que é a cultura, considerando normalmente que esta se refere a maneiras comuns de ver o mundo, que se relaciona com valores e prioridades na vida, assim como convicções subconscientes, ideias, interpretações e normas que consideramos como certas. A cultura é partilhada por nações, regiões, organizações, escolas, igrejas ou famílias, sendo, por isso, um fenómeno de grupo, não influenciado pela personalidade (Soeters, et al., 2006, p. 238).

Para Geert Hofstede, cultura é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro (Hofstede, 1991, p. 19). É esta a definição que se utilizará no trabalho.

b. Hofstede e as dimensões de cultura

O Hofstede é considerado, por muitos, como tendo elaborado o mais importante estudo no que diz respeito a diferenças culturais (Søndergaard, 1994, 447; Taras & Steel, 2006, p. 6; Lažnjak, 2011, p. 1021; Kruger & Roodt, 2003, p. 75; Oshlyansky, et al., 2006; Waisfisz, 2007, p. 2). Apesar de existirem outros modelos para analisar diferenças culturais, alguns dos quais podem ser consultados no anexo A, neste subcapítulo revê-se o modelo de Hofstede tal como vem descrito na “Cultura e Organização: Compreender a nossa programação mental” (1991) e na terceira edição revista e expandida da mesma (Hofstede, et al., 2010).

Hofstede, para quem a cultura é uma rede complexa de normas, valores, atitudes e crenças características de um grupo específico, identificou seis dimensões que explicam de uma forma geral as diferenças entre culturas. Apesar de mais pormenores relativos aos fundamentos do modelo poderem ser encontrados no anexo B, nesta secção, será feita apenas uma descrição sumária de cada uma das dimensões culturais identificadas e apresentada uma tabela com as diferenças essenciais entre as culturas que se encontram em

¹⁰ A professora Helen Spencer-Oatey, diretora do centro de linguística aplicada da Universidade de Warwick, orienta investigação no âmbito dos paradigmas sociais, interação e adaptação intercultural, cultura e pedagogia (University of Warwick, 2015).



cada extremo da dimensão. A diferença é definida por duas afirmações, cada uma delas representando uma situação em polos opostos da dimensão, sendo que a realidade se encontra algures no meio. Estas correlações são estatísticas (Hofstede, 2011, p. 9) e, como tal, não se aplicam de forma igual a todas as culturas, sendo representadas por um índice que varia de um a 100¹¹.

No anexo C, encontra-se uma tabela que representa os índices culturais de 32 países da União Europeia (UE), da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) ou da NATO.

(1) Distância ao Poder

A Distância ao Poder pode ser definida pela forma como os membros menos poderosos de uma organização aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual. Esta dimensão representa a desigualdade, defendida de baixo para cima, e sugere que o nível de desigualdade numa sociedade é aceite, tanto pelos subordinados como pelos líderes (Hofstede, 2011, p. 9). É quantificado pelo índice de Distância ao Poder, que se representa por PDI, sendo os valores mais elevados os mais distantes ao poder. A tabela 1 lista uma seleção de diferenças entre nações, que está associada à dimensão Distância ao Poder.

Tabela nº 1 – Diferenças entre culturas com pequena Distância ao Poder e com grande Distância ao Poder
Fonte: (Adaptado de Hofstede, et al., 2010, pp. 72, 76 e 83)

Pequena Distância ao Poder	Grande Distância ao Poder
O uso do poder deve ser legítimo e está sujeito ao critério do bem e do mal	O poder é um fator base da sociedade e antecede o bem e o mal
Os pais tratam os filhos como iguais	Os pais ensinam obediência aos filhos
As pessoas mais velhas não são respeitadas nem temidas	Os mais velhos são respeitados e temidos
A educação é centrada no estudante	A educação é centrada no professor
Os subordinados esperam ser consultados	Os subordinados esperam que lhes digam o que fazer
Governo pluralista baseado em voto maioritário com mudanças pacíficas	Governos autocráticos com base na cooptação e alterado por revolução
A distribuição de rendimentos na sociedade é relativamente uniforme	A distribuição de riqueza é desigual

¹¹ A escala do estudo original foi adaptada para resultar em valores de um a 100, no entanto, a adição de novos países tem resultado em alguns valores superiores a 100 (Hofstede & Hofstede, 2015b). Neste trabalho optou-se por utilizar a escala que ultrapassa o valor 100, pela sua melhor representatividade das relações.



São exemplos de países com grande Distância ao Poder a Eslováquia, a Roménia e o Brasil; com valores intermédios a Itália, a Letónia e os Estados Unidos; e com pequena Distância ao Poder a Áustria, a Alemanha e os países escandinavos (anexo C).

(2) Individualismo vs. Coletivismo

O individualismo em oposição ao coletivismo, como característica social e não individual, é a extensão com que as pessoas na sociedade estão integradas em grupos. Nas sociedades individualistas, os laços entre indivíduos são ténues e espera-se, apenas, que as pessoas tomem conta de si próprias e da sua família próxima. Nas sociedades coletivistas, a partir do momento em que nascem, as pessoas são integradas em grupos fortes e coesos e, muitas vezes, a família alargada continua a protegê-los, em troca de uma lealdade inquestionável (Hofstede, 2011, p. 11). É quantificado pelo índice de Individualismo vs. Coletivismo, que se representa por IDV, sendo os valores mais elevados mais individualistas. A tabela 2 lista uma seleção de diferenças entre nações que está associada à dimensão de Individualismo vs. Coletivismo.

Tabela nº 2 – Diferenças entre culturas Individualistas e Coletivistas
Fonte: (Adaptado de Hofstede, et al., 2010, pp. 113, 117, 124 e 130)

Individualismo	Coletivismo
Espera-se que todos, apenas tomem conta de si próprios e da sua família imediata	As pessoas nascem em famílias alargadas ou clãs que as protegem em troca de lealdade
Direito à privacidade	Stresse de pertencer
Os outros são classificados como indivíduos	Os outros são classificados como pertencendo ou não ao grupo
A opinião das pessoas é esperada: a cada pessoa, um voto	As opiniões e votos são predeterminados pelo grupo
Na linguagem, a palavra eu é indispensável	Na linguagem, a palavra eu é dispensável
A finalidade da educação é aprender a aprender	A finalidade da educação é aprender como fazer
As tarefas prevalecem sobre as relações	As relações prevalecem sobre as tarefas

São exemplos de países com elevado índice de individualismo os Estado Unidos, a Grã-Bretanha e a Holanda; com valores intermédios a Finlândia, a Polónia e o Luxemburgo; e com baixos valores Portugal, a Eslovénia, a Bulgária, a Roménia e a Grécia (anexo C).



(3) Masculinidade vs. Feminilidade

A masculinidade, em oposição à feminilidade, como característica da sociedade e não individual, refere-se à distribuição dos valores entre os géneros, que é outro aspeto fundamental de uma sociedade. O estudo de Hofstede mostrou que os valores das mulheres variam pouco entre as diferentes sociedades, contrariamente aos masculinos. Nas diferentes sociedades, os homens podem ser muito assertivos e competitivos ou modestos e carinhosos, logo semelhantes aos valores das mulheres. O extremo assertivo e competitivo foi chamado masculinidade, o extremo modesto e carinhoso foi chamado feminilidade. As mulheres nos países femininos, têm os mesmos valores modestos e carinhosos que os homens, nos países masculinos, são mais assertivas e competitivas, mas não tanto como os homens (Hofstede, 2011, p. 12). É quantificado pelo índice de Masculinidade vs. Feminilidade, que se representa por MAS, sendo os valores mais elevados reveladores de masculinidade. A tabela 3 lista uma seleção de diferenças entre nações que está associada à dimensão de Masculinidade vs. Feminilidade.

Tabela nº 3 – Diferenças entre culturas quanto a Feminilidade e Masculinidade
Fonte: (Adaptado de Hofstede, et al., 2010, pp. 72, 76 e 83)

Feminilidade	Masculinidade
Pequena diferença emocional e social entre os géneros	Grande diferença emocional e social entre os géneros
Equilíbrio entre família e trabalho	O trabalho prevalece sobre a família
Compaixão para com os fracos	Admiração pelos fortes
Tanto o pai como a mãe tratam de factos e sentimentos	Os pais lidam com factos e as mães com sentimentos
Os rapazes e as raparigas podem chorar, mas nenhum pode lutar	As raparigas choram e não devem lutar, os rapazes não choram e devem lutar
A religião foca-se nos seres humanos	A religião foca-se em Deus ou Deuses
Uma relação factual com o sexo; o sexo como forma de relacionamento	Atitude moralística em relação ao sexo; o sexo como forma de performance

São exemplos de países com elevado índice de masculinidade a Hungria, a Áustria, a Itália e a Grã-Bretanha; com valores intermédios o Brasil, a Turquia, a França e a Espanha; e com valores baixos a Suécia, a Noruega, a Letónia e a Holanda (anexo C).



(4) Aversão à Incerteza

A Aversão à Incerteza é a capacidade da sociedade tolerar a ambiguidade, não sendo o mesmo que aversão ao risco. Indica até que ponto uma sociedade programa os seus membros para se sentirem desconfortáveis ou confortáveis com situações não estruturadas. As situações não estruturadas são novas, desconhecidas, surpreendentes e diferentes do habitual. As culturas com elevada Aversão à Incerteza tentam minimizar a possibilidade de tais situações ocorrerem, através de códigos de comportamento rígidos, leis e regras, desaprovando opiniões diferentes, pautando-se por uma crença absoluta na verdade (apenas pode haver uma verdade e todos a temem) (Hofstede, 2011, p. 10). É quantificado pelo índice de Aversão à Incerteza, que se representa por UAI, sendo os valores mais elevados representativos de uma maior Aversão à Incerteza. A tabela 4 lista uma seleção de diferenças entre nações que está associada à dimensão de Aversão à Incerteza.

Tabela nº 4 – Diferenças entre culturas com fraca Aversão à Incerteza e forte Aversão à Incerteza
Fonte: (Adaptado de Hofstede, et al., 2010, pp. 72, 76 e 83)

Fraca Aversão à Incerteza	Forte Aversão à Incerteza
A incerteza inerente à vida é aceite	A incerteza inerente à vida é sentida como uma ameaça que deve ser combatida
Tolerância para com ideias e pessoas diferentes: o que é diferente é curioso	Intolerância para com ideias e pessoas diferentes: o que é diferente é perigoso
Confortável com ambiguidade e caos	Necessidade de clareza e estrutura
Os professores podem dizer que não sabem	É suposto que os professores tenham todas as respostas
A mudança de emprego não é um problema	Deve-se manter o emprego mesmo que não se goste dele
Não gostar de regras – escritas e não escritas	Necessidades emocionais de regras – mesmo que estas não sejam cumpridas
Na política, os cidadãos sentem-se e são vistos como competentes perante as autoridades	Na política, os cidadãos sentem-se e são vistos como incompetentes perante as autoridades

São exemplos de países com elevado índice de Aversão à Incerteza a Grécia, Portugal e a Bélgica; com valores intermédios a República Checa, o Luxemburgo e a Áustria; e, com valores baixos a Dinamarca, a Suécia e a Grã-Bretanha (anexo C).



(5) Orientação para Curto vs. Longo Prazo

A orientação de longo prazo representa sociedades que favoreçam as virtudes orientadas para recompensas futuras, nomeadamente a adaptação, a perseverança e a parcimónia. Em contrapartida, a orientação de curto prazo representa sociedades que favoreçam as virtudes relacionadas com o passado e o presente, nomeadamente o respeito pela tradição e pelo cumprimento das obrigações sociais (Iwamoto, 2013, p. 67). É quantificado pelo índice de Orientação para Curto vs. Longo Prazo, que se representa por LTO, sendo os valores mais elevados orientados para o longo prazo. A tabela 5 lista uma seleção de diferenças entre nações que está associada à dimensão de Orientação para Curto vs. Longo Prazo.

Tabela nº 5 – Diferenças entre culturas com orientação para Curto e Longo Prazo
Fonte: (Adaptado de Hofstede, et al., 2010, pp. 72, 76 e 83)

Orientação para Curto Prazo	Orientação para Longo Prazo
A maior parte dos eventos importantes na vida tiveram lugar no passado ou estão a ocorrer agora	Os eventos mais importantes na vida vão ocorrer no futuro
Firmeza e estabilidade pessoal: uma pessoa boa é sempre igual	Uma pessoa boa adapta-se às circunstâncias
Existem orientações universais respeitantes ao bem e ao mal	O que é bom ou mau depende das circunstâncias
É suposto estarmos orgulhosos do nosso país	Tentar aprender com os outros países
O serviço aos outros é um objetivo importante	Parcimónia e perseverança são importantes
Os estudantes atribuem o sucesso e o insucesso à sorte	Os estudantes atribuem o sucesso ao esforço e o insucesso à falta de esforço

São exemplos de países com orientação para o Longo Prazo a Alemanha, a Estónia e a Bélgica; com valores intermédios a Suécia, a Grã-Bretanha e a Espanha; e com orientação para o Curto Prazo a Irlanda, os Estados Unidos e Portugal.



(6) Indulgência vs. Restrição

Indulgência numa sociedade significa que esta sociedade permite a gratificação relativamente livre de alguns desejos e sentimentos, especialmente aqueles que têm a ver com lazer, diversão com os amigos, consumo ou sexo. No seu polo oposto, a restrição representa sociedades que controlam tal gratificação e onde as pessoas se sentem menos possibilitadas de disfrutar as suas vidas (Iwamoto, 2013, p. 67). É quantificado pelo índice de Indulgência vs. Restrição, que se representa por IVR, sendo os valores mais elevados orientados para a restrição. A tabela 6 lista uma seleção de diferenças entre nações que está associada à dimensão de Indulgência vs. Restrição.

Tabela nº 6 – Diferenças entre culturas indulgentes e restritas
Fonte: (Adaptado de Hofstede, et al., 2010, pp. 72, 76 e 83)

Indulgência	Restrição
Maior percentagem de pessoas a declarar-se feliz	Menor número de pessoas muito felizes
Perceção de controlo da vida	Uma perceção de inevitabilidade: o que me acontece não é da minha responsabilidade
A liberdade de falar é importante	Liberdade de expressão não é uma preocupação fundamental
Maior importância do lazer	Menor importância do lazer
É mais provável lembrar-se de emoções positivas	É menos provável lembrar-se de emoções positivas
Mais pessoas a praticar desporto	Menos pessoas a praticar desporto
Em países ricos, regras sexuais mais flexíveis	Em países ricos, regras sexuais rígidas

São exemplos de países com elevado índice de indulgência a Suécia, a Dinamarca, a Grã-Bretanha e a Holanda; com valores intermédios a Turquia, a França, a Eslovénia e a Espanha; e, com valores baixos a Letónia, a Lituânia, a Bulgária e a Estónia (anexo C).



c. Portugal e Hofstede

Portugal é caracterizável pela figura 1: tem média Distância ao Poder (63), é coletivista (27), tem baixa masculinidade (31), elevada Aversão à Incerteza (104) (Rego, 2004, p. 108), orientação para curto prazo (28) e baixa Indulgência vs. Restrição (33) (itim International, 2014)¹².

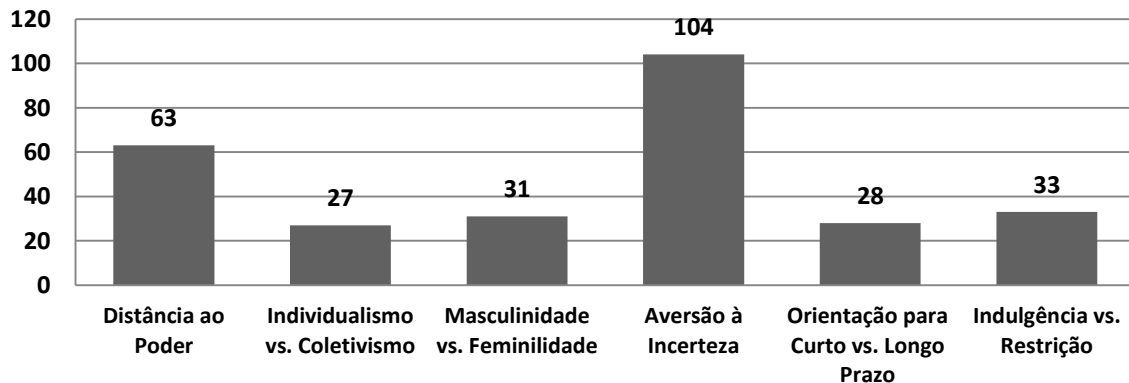


Figura nº 1 – Índices de cultura de Portugal
Fonte: (Hofstede, et al., 2010, pp. 71, 109, 155, 206, 292)

(1) Distância ao Poder

A pontuação de Portugal na Distância ao Poder (63) reflete que a distância hierárquica é aceite, sendo admissível que os que ocupam as posições mais poderosas tenham privilégios para a sua posição. É esperado que o chefe requisite informações aos seus subordinados e estes esperam que o seu chefe os controle. A falta de interesse para com um subordinado significa que este não é relevante para a organização, induzindo desmotivação no subordinado. O *feedback* negativo é muito angustiante para o empregado, sendo para este mais difícil dar informações negativas ao seu chefe (itim International, 2014).

(2) Individualismo vs. Coletivismo

Em comparação com o resto dos países europeus (exceto Espanha), Portugal é coletivista (27). Isto manifesta-se num compromisso de longo prazo com o grupo, seja este uma família, família alargada ou relacionamentos longos. A lealdade, fundamental numa cultura coletivista, é mais importante que outras normas e regulamentos da sociedade. A sociedade promove um forte relacionamento, onde todos assumem a responsabilidade de outros membros do seu grupo (itim International, 2014).

¹² A itim International é uma empresa fundada com o apoio de Geert Hofstede, que assiste os seus clientes a identificar e implementar práticas de consciência intercultural (itim International, 2015).



(3) Masculinidade vs. Feminilidade

Relativamente à dimensão Masculinidade vs. Feminilidade, a pontuação de Portugal é de 31, o que revela ser um país onde a palavra-chave é consenso. Assim, a polarização e a competitividade excessivas não são apreciadas. Em países com baixa masculinidade, o foco está em "trabalhar para viver" e não "viver para trabalhar", os gerentes esforçam-se para o consenso e a qualidade das vidas profissionais é importante. Os conflitos são resolvidos por acordo e negociação. Incentivos, tais como tempo livre e flexibilidade, são apreciados (itim International, 2014).

(4) Aversão à Incerteza

Se há uma dimensão que distingue Portugal muito claramente, ela é a Aversão à Incerteza. A pontuação de 104 nesta dimensão representa uma preponderância muito alta para evitar a insegurança. Os países que registam elevada Aversão à Incerteza mantêm códigos rígidos de crença e comportamento e são intolerantes com comportamentos e ideias pouco ortodoxos. Nessas culturas, há uma necessidade emocional de regras (mesmo que as regras nunca pareçam funcionar), as pessoas têm um impulso interior para se ocuparem, trabalhando arduamente. Precisão e pontualidade são a norma, a inovação pode ser restrita, a segurança é um elemento importante na motivação individual (itim International, 2014).

(5) Orientação para Curto vs. Longo Prazo

A baixa pontuação de 28 na dimensão de Orientação para Curto vs. Longo Prazo mostra que a cultura portuguesa prefere o pensamento normativo e tem uma forte preocupação com o estabelecimento da verdade absoluta. Apresenta grande respeito pelas tradições, pequena propensão a poupar para o futuro e dá prioridade à obtenção de resultados rápidos (itim International, 2014).

(6) Indulgência vs. Restrição

A pontuação relativamente baixa de 33 na dimensão de Indulgência vs. Restrição indica que Portugal tem uma cultura de contenção. Sociedades com baixa pontuação nesta dimensão têm tendência para o cinismo e pessimismo. Além disso, em contraste com as sociedades indulgentes, não dão muita ênfase no lazer e controlam a satisfação de seus desejos. As pessoas com esta orientação têm a percepção de que as suas ações são restringidas por normas sociais (itim International, 2014).



d. Cultura militar e Hofstede

Para Edwin Dorn¹³ e seus colaboradores (Graves, Howard D.; Jr., Walter F. Ulmer; Collins, Joseph J.; Jacobs, T.O.) (2000, p. xvii), cultura militar é, essencialmente, a forma como as coisas são feitas nas organizações militares. A cultura militar é o conjunto de valores, costumes, tradições e base conceptual que ao longo do tempo se tornaram o carácter da profissão militar. É da cultura militar que surge um quadro comum para aquilo que se espera dos militares, em termos de comportamento, disciplina, trabalho de equipa, lealdade, dever altruísta e dos valores que suportam estes elementos. É esta a definição de cultura militar adotada neste trabalho.

Independentemente da forma como uma pessoa entra para as Forças Armadas, todos os indivíduos passam por um período de treino, em que são imersos em cultura militar, normalmente ainda jovens. Tal como apontado por Soeters¹⁴ (2004), as organizações militares são peculiares, pois apresentam culturas profissionais específicas, relativamente isoladas da sociedade, embora o grau de isolamento seja variável, por depender da característica cultural nacional.

Mesmo com a proliferação de missões humanitárias e de paz a serem cumpridas pelas organizações militares, é a guerra (i.e. os conflitos armados) que ainda determina os valores que definem a cultura militar (Burk, 1999, p. 448).

A cultura militar deriva da finalidade ou tarefas para as quais a sociedade civil criou as suas Forças Armadas (Snider, 1999, p. 5) e, ao mesmo tempo, reflete a cultura das sociedades em que se inserem. Em Portugal, o artigo 11º do Regulamento de Disciplina Militar (RDM) expressa bem essa finalidade na seguinte afirmação: “...aceitando, se necessário com sacrifício da própria vida, os riscos decorrentes das suas missões de serviço” (Assembleia da República, 2009).

A cultura militar é uma tentativa de lidar (e se possível ultrapassar) a incerteza da guerra, impondo-lhe um padrão, controlando o seu resultado e dando-lhe um significado (Burk, 1999, p. 448). Com isto, não se pretende afirmar que a cultura militar é apenas uma

¹³ Edwin Dorn, doutorado em Ciência Política, pela Universidade de Yale, é especialista em Defesa, Política de Educação e Relações Étnicas (Universidade do Texas, 2015).

¹⁴ Joseph Soeters é regente da cadeira de Gestão e Estudos de Organização, na Faculdade de Estudos Militares, na Academia de Defesa Holandesa. O seu trabalho inclui estudos comparativos de cultura organizacional e militar, a cooperação militar multinacional e a eficácia das operações militares (Soeters, et al., 2014b, p. xvi).



forma de lidar com os horrores da guerra, nem que a cultura militar é igual em todos os países. Apesar de ser evidente que as organizações militares em todo o mundo partilham elementos comuns, isso não implica que as culturas militares sejam todas iguais. O facto de assumirmos esta igualdade influenciou a falta de preparação para operações multinacionais no passado (McKee, et al., 2008, p. 1_8).

Dentro da mais abrangente cultura militar, cada Ramo formou a sua própria cultura, que ajuda a formar a sua visão do mundo e abordagem ao combate. Assim sendo, e segundo Dorn e colaboradores, os militares não se veem como militares de umas Forças Armadas genéricas, mas sim como militares do Exército, da Marinha ou da Força Aérea (2000, p. xvii), sendo que, muitas vezes, se identificam mais como militares de uma determinada especialidade dentro do seu Ramo (Fuzileiro, Paraquedista ou Polícia Aérea, por exemplo) ou de uma especialidade transversal aos Ramos (por exemplo, Piloto ou Operações Especiais).

Apesar destas diferenças, podemos descrever as organizações militares, em geral, como sendo formais, hierárquicas, com estruturas orientadas por regras, e que apreciam a eficiência, a previsibilidade e a estabilidade nas operações. Estas estruturas são apoiadas e reforçadas por uma cultura conservadora, enraizada em tradições, baseada na lealdade e conformidade e orientada para a obediência aos superiores (Zellman, et al., 1993, pp. 378-379).

Uma importante contribuição do modelo de Hofstede resulta de este permitir o teste específico de hipóteses sobre as diferenças culturais que influenciam aspetos como a eficácia organizacional e da equipa. Os principais estudos que foram desenvolvidos neste âmbito são: “*Value Orientations in Military Academies: A Thirteen Country Study*” (Soeters, 1997), com o objetivo de determinar a diferença de valores dos alunos das academias militares de 13 países, em relação aos seus compatriotas de outros setores, e as diferenças entre os alunos de diferentes academias, utilizando o modelo de Hofstede; “*Culture and the profession of arms in the 21st century: an application of Hofstede's dimension theory within the North Atlantic Treaty Organization and the Partnership for Peace military cultures*” (Page, 2003), que faz um estudo semelhante com oficiais do quadro permanente; “*Culture and Flight Safety in Military Aviation*” (Soeters & Boer, 2000), que correlaciona acidentes aéreos em forças aéreas de 14 países da NATO com os índices culturais dos respetivos países; e “*Multinational Military Operations and Intercultural Factors*” (Research and Technology Organisation, 2008), que visa estudar o



impacto das diferentes culturas em operações combinadas. Portugal não é analisado especificamente em nenhum dos estudos.

De um modo geral, os resultados destes estudos foram consistentes com o que se expressou anteriormente, demonstrando que nas organizações militares – e em contraste com as organizações civis – existe algo a que poderemos chamar uma cultura militar supranacional. Esta cultura militar supranacional é mais coletivista, mais hierárquica e menos orientada para as recompensas monetárias do que a cultura média das organizações civis. Num estudo para o Exército dos Estados Unidos, Charles Moskos¹⁵, afirma que é comum oficiais sentirem-se melhor com oficiais de outras nacionalidades do que com civis da mesma nacionalidade (Moskos, 2004).

¹⁵ Charles Moskos (1934-2008) foi professor emérito de Sociologia na Universidade de Northwestern, e desenvolveu pesquisa no âmbito da sociologia militar, do serviço nacional e da população greco-americana (Spektor, 2009).



“The method of scientific investigation is nothing but the expression of the necessary mode of working of the human mind”

T. H. Huxley¹⁶ (1862, p. 57)

2. Método

Para medir os índices das dimensões culturais, estratificamos o universo das Forças Armadas nos seus três Ramos e realizamos um inquérito. Segundo o Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA) (2015), as Forças Armadas são compostas por 32992 militares, sendo que 8578 pertencem à Marinha (26%), 17816 pertencem ao Exército (54%) e 6598 pertencem à Força Aérea (20%), como se pode observar na figura 2. Relativamente à distribuição por categoria, 5836 são oficiais (17,7%), 10372 são sargentos (31,4%) e são 16784 praças (50%), como se pode observar na figura 3. Na distribuição por sexo 29033 são masculinos (88,0%) e 3959 são femininos (12,0%), como se pode observar na figura 4.

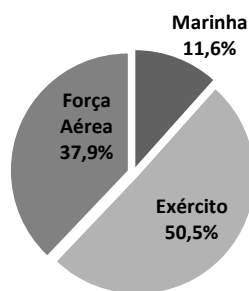


Figura nº 2 – Distribuição da população quanto ao Ramo
Fonte: (Autor, 2015)

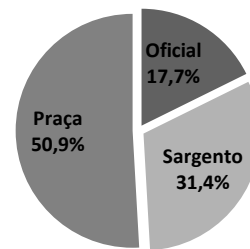


Figura nº 3 – Distribuição da população quanto à categoria
Fonte: (Autor, 2015)

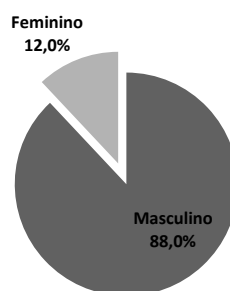


Figura nº 4 – Distribuição da população quanto ao sexo
Fonte: (Autor, 2015)

¹⁶ Thomas Henry Huxley (1825-1895) foi um biólogo inglês, educador e defensor do agnosticismo (foi ele que propôs este termo). Os seus esforços organizacionais, palestras públicas e escrita ajudaram a elevar o lugar da ciência na sociedade moderna (Encyclopedia Britannica, 2015).



Porque a recolha de dados dificilmente corresponderia à representatividade dos Ramos nas Forças Armadas, devido ao reduzido espaço de tempo e às diferentes formas adotadas pelos Ramos para fazer chegar a informação aos seus militares, optou-se por observar os Ramos individualmente, para depois construir uma imagem mais clara das Forças Armadas como um todo. Assim, esta estratificação resulta de uma necessidade de precisão na recolha de dados e não da intenção de analisar os Ramos.

Como instrumento de recolha de dados, utilizamos o VSM 2013, baseado na escala de Likert de 5 pontos, que pode ser consultado no apêndice B. Este foi transferido para formato digital, utilizando a ferramenta *SurveyMonkey*, e publicado em 14 de dezembro de 2014. Simultaneamente, foi feito o pedido para que o inquérito fosse enviado por correio eletrónico institucional dos Ramos, para todos os militares que possuíssem conta de correio eletrónico. Foram recebidos 2491 inquéritos, dos quais 113 foram eliminados por não estarem completos.

Os índices de cultura, sendo uma forma de comparar as dimensões de cultura, não são valores absolutos, necessitando de ser relacionados com os valores de Hofstede. Para a comparação, utilizámos os valores constantes dos índices, calculados a partir de uma amostra da população nacional. O cálculo é feito através da comparação dos resultados publicados por Hofstede (2010, pp. 71, 109, 155, 206, 292) e os obtidos na amostra nacional (iniciado a um de abril). Para a obtenção desta amostra, o inquérito foi distribuído através de redes sociais, tendo sido obtidas 567 respostas, das quais 67 foram eliminadas por não estarem completas.

As respostas foram, então, codificadas e introduzidas no programa IBM SPSS *Statistics for Windows*[®].

O processo de envio do correio eletrónico e a análise das amostras serão apresentados na secção seguinte. As restantes secções deste capítulo referem-se à fiabilidade e validade do instrumento e ao tratamento estatístico dos dados, por forma a obter os índices de cultura para as Forças Armadas portuguesas, que constituem a síntese conclusiva do capítulo.



a. Amostra

(1) Marinha

A Marinha distribuiu o inquérito através da lista de distribuição geral do Ramo, a um de abril de 2015. Os dados foram recolhidos a dez de abril, tendo sido recebidos 673 inquéritos válidos. Segundo o serviço *Survey Monkey* (2015b), para um nível de confiança de 95%, esta amostra garante uma margem de erro de 3,7%. Dos inquéritos recebidos, 416 são de oficiais (61,8%), 242 de sargentos (36,0%) e apenas 15 são de praças (2,2%), como se pode observar na figura 5. Quanto ao sexo dos inquiridos, 617 são masculinos (91,7%) e 56 são femininos (8,3%), como se pode observar na figura 6. Quanto à idade, temos 11 com idade compreendida entre os 20-24 anos (1,6%), 62 entre os 25-29 anos (9,2%), 106 entre os 30-34 anos (15,8%), 101 entre os 35-39 anos (15,0%), 279 entre os 40-49 anos (41,5%), 109 entre os 50-59 anos (16,2%) e cinco com 60 anos ou mais (0,7%), como se pode observar na figura 7.

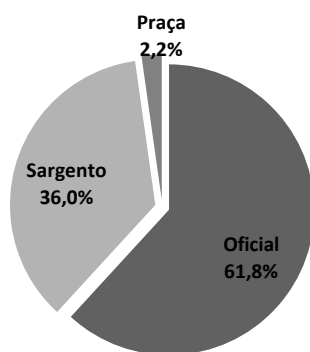


Figura nº 5 – Distribuição da amostra da Marinha quanto à categoria
Fonte: (Autor, 2015)

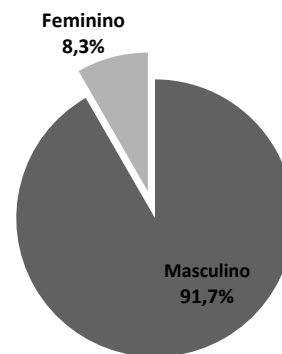


Figura nº 6 – Distribuição da amostra da Marinha quanto ao sexo
Fonte: (Autor, 2015)

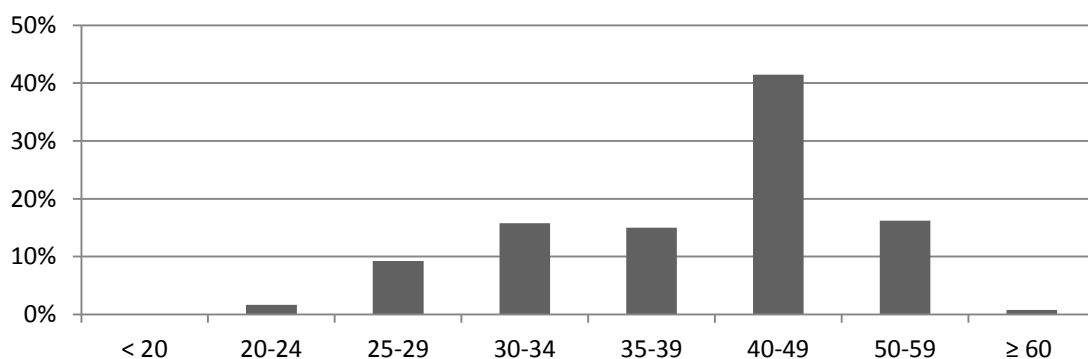


Figura nº 7 – Distribuição da amostra da Marinha quanto à idade
Fonte: (Autor, 2015)



(2) Exército

O Exército distribuiu o inquérito através da lista de distribuição geral do Ramo, a sete de janeiro de 2015. Os dados foram recolhidos a dez de fevereiro, tendo sido recebidos 1236 inquéritos válidos. Segundo o serviço *Survey Monkey* (2015b), para um nível de confiança de 95%, esta amostra garante uma margem de erro de 2,7%. Dos inquéritos recebidos, 583 são de oficiais (47,2%), 461 de sargentos (37,3%) e 192 de praças (15,5%), como se pode observar na figura 8. Quanto ao sexo dos inquiridos, 1083 são masculinos (87,6%) e 153 são femininos (12,4%), como se pode observar na figura 9. Quanto à idade, temos dois com menos de 20 anos de idade (0,2%), 135 com idade compreendida entre os 20-24 anos (10,9%), 237 entre os 25-29 anos (19,1%), 205 entre os 30-34 anos (16,6%), 184 entre os 35-39 anos (14,9%), 334 entre os 40-49 anos (27,0%), 137 entre os 50-59 anos (11,1%) e dois com 60 anos ou mais (0,2%), como se pode observar na figura 10.

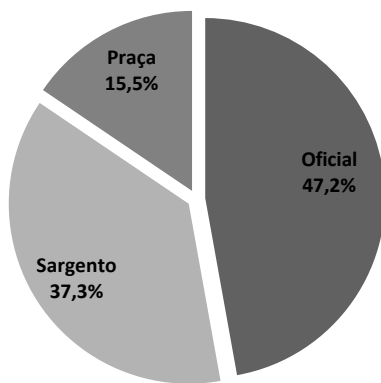


Figura nº 8 – Distribuição da amostra do Exército quanto à categoria
Fonte: (Autor, 2015)

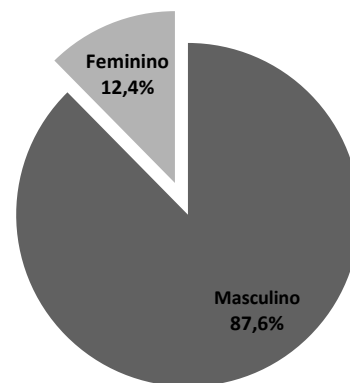


Figura nº 9 – Distribuição da amostra do Exército quanto ao sexo
Fonte: (Autor, 2015)

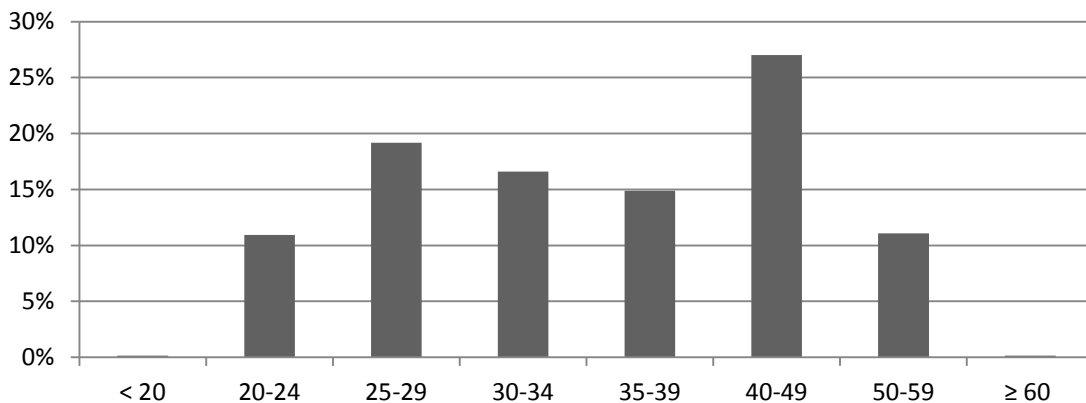


Figura nº 10 – Distribuição da amostra do Exército quanto à idade
Fonte: (Autor, 2015)



(3) Força Aérea

A Força Aérea distribuiu o inquérito através da lista de distribuição geral do Ramo, a 20 de janeiro de 2015. Os dados foram recolhidos a 27 de fevereiro, tendo sido recebidos 469 inquéritos válidos. Segundo o serviço *Survey Monkey* (2015b), para um nível de confiança de 95%, esta amostra garante uma margem de erro de 4,4%. Dos inquéritos recebidos, 266 são de oficiais (56,7%), 175 de sargentos (37,3%) e 28 são de praças (6,0%), como se pode observar na figura 11. Quanto ao sexo dos inquiridos, 387 são masculinos (82,5%) e 82 são femininos (17,5%), como se pode observar na figura 12. Quanto à idade, temos 15 com idade compreendida entre os 20-24 anos (3,2%), 78 entre os 25-29 anos (16,6%), 92 entre os 30-34 anos (19,6%), 82 entre os 35-39 anos (17,5%), 118 entre os 40-49 anos (25,2%), 83 entre os 50-59 anos (17,7%) e 1 com 60 anos ou mais (0,2%), como se pode observar na figura 13.

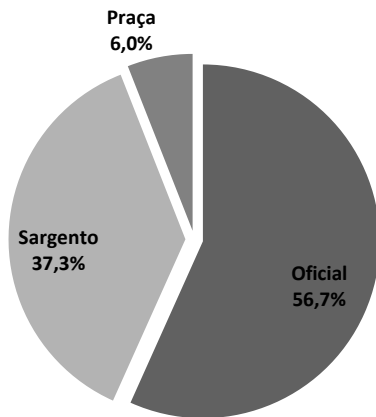


Figura nº 11 – Distribuição da amostra da Força Aérea quanto à categoria
Fonte: (Autor, 2015)

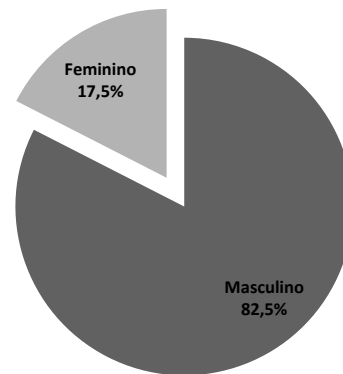


Figura nº 12 – Distribuição da amostra da Força Aérea quanto ao sexo
Fonte: (Autor, 2015)

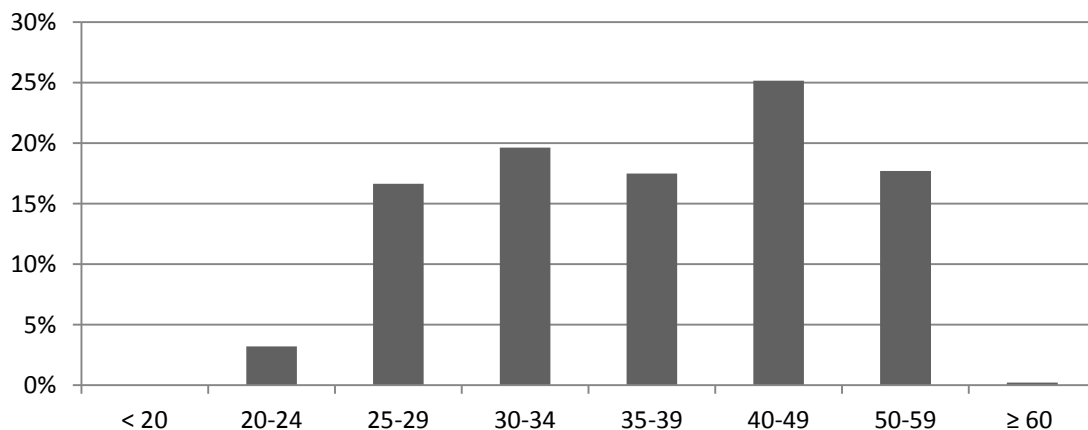


Figura nº 13 – Distribuição da amostra da Força Aérea quanto à idade
Fonte: (Autor, 2015)



(4) Resumo da amostra

A amostra global pode ser sintetizada na tabela 7 e está graficamente representada nas figuras 14, 15, 16 e 17.

Tabela nº 7 – Resumo da amostra
Fonte: (Autor, 2015)

	Marinha		Exército		Força Aérea		Total	
	n	%	n	%	n	%	N	%
Total da amostra	673	28,3%	1236	52,0%	469	19,7%	2378	100,0%
Margem de erro	---	3,7	---	2,7	---	4,4	---	---
Categoria								
Oficial	416	61,8%	583	47,2%	266	56,7%	1265	53,2%
Sargento	242	36,0%	461	37,3%	175	37,3%	878	36,9%
Praça	15	2,2%	192	15,5%	28	6,0%	235	9,9%
Sexo								
Masculino	617	91,7%	1083	87,6%	387	82,5%	2087	87,8%
Feminino	56	8,3%	153	12,4%	82	17,5%	291	12,2%
Idade								
Menos de 20	0	0,0%	2	0,2%	0	0,0%	2	0,1%
20-24	11	1,6%	135	10,9%	15	3,2%	161	6,8%
25-29	62	9,2%	237	19,2%	78	16,6%	377	15,9%
30-34	106	15,8%	205	16,6%	92	19,6%	403	16,9%
35-39	101	15,0%	184	14,9%	82	17,5%	367	15,4%
40-49	279	41,5%	334	27,0%	118	25,2%	731	30,7%
50-59	109	16,2%	137	11,1%	83	17,7%	329	13,8%
60 ou mais	5	0,7%	2	0,2%	1	0,2%	8	0,3%

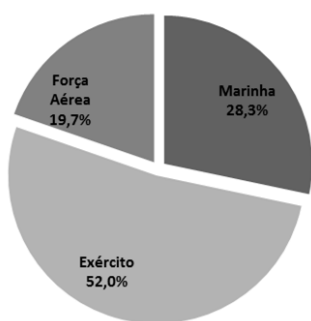


Figura nº 14 – Distribuição quanto ao Ramo
Fonte: (Autor, 2015)

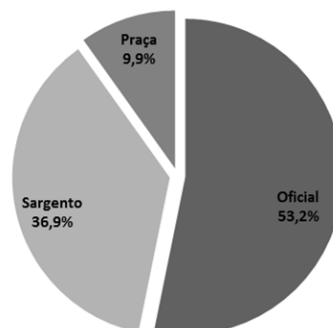


Figura nº 15 – Distribuição quanto à categoria
Fonte: (Autor, 2015)

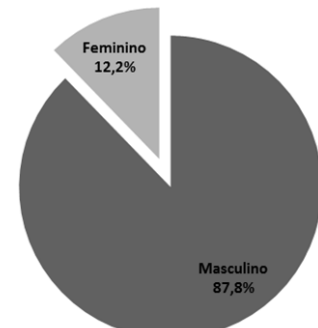


Figura nº 16 – Distribuição quanto ao sexo
Fonte: (Autor, 2015)

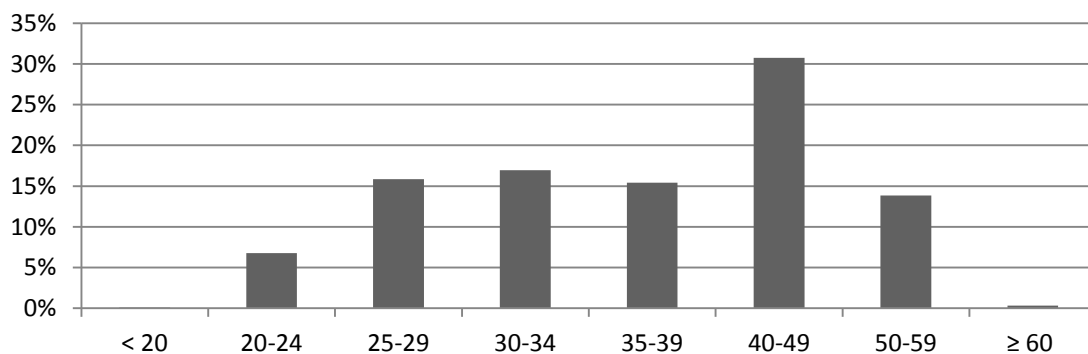


Figura nº 17 – Distribuição da amostra da global quanto à idade
Fonte: (Autor, 2015)



(5) Amostra nacional

O inquérito foi distribuído através da rede social Facebook, no dia um de abril de 2015, tendo sido recolhido no dia dez de abril, com 500 inquéritos válidos. Destes, 358 (71,6%) dos inquiridos não tinham qualquer experiência militar, 47 tinham cumprido o serviço militar obrigatório ou o serviço efetivo normal (9,4%), 44 já tinham servido nas Forças Armadas como militares contratados (8,8%) e 51 pertenciam ou já tinham pertencido ao Quadro Permanente (10,2%).

Para obter melhor contraste com a amostra das Forças Armadas, optou-se por utilizar apenas os inquéritos de indivíduos sem qualquer tipo de experiência militar, tendo a amostra ficado reduzida a 358 inquéritos. Destes, 157 são do sexo masculino (43,9%) e 201 são femininos (56,1%), como se pode observar na figura 18. Quanto à idade, temos 3 com idade inferior a 20 anos (0,8%), 12 com idade compreendida entre os 20-24 anos (3,3%), 53 entre os 25-29 anos (14,8%), 89 entre os 30-34 anos (24,9%), 102 entre os 35-39 anos (28,5%), 74 entre os 40-49 anos (20,7%), 18 entre os 50-59 anos (5,0%) e 7 com 60 anos ou mais (2,0%), como se pode observar na figura 19.

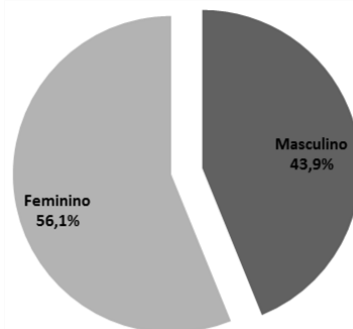


Figura nº 18 – Distribuição da amostra nacional quanto ao sexo
Fonte: (Autor, 2015)

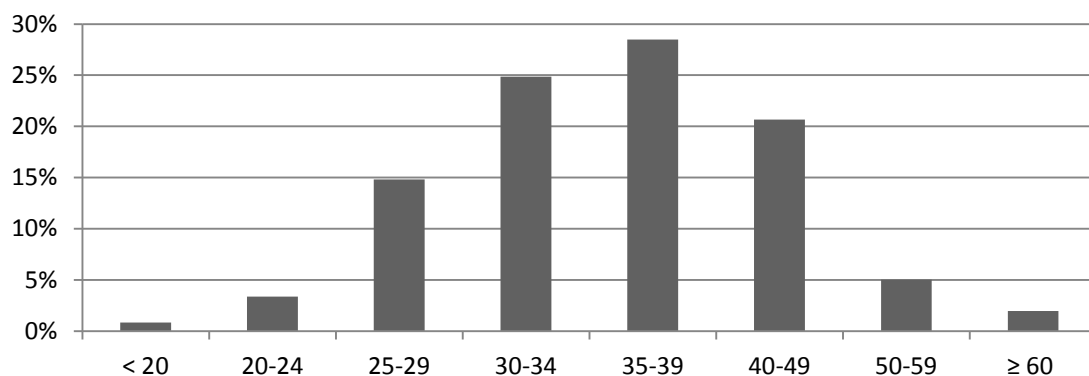


Figura nº 19 – Distribuição da amostra da global quanto à idade
Fonte: (Autor, 2015)



b. Fiabilidade e validade do instrumento utilizado

A fiabilidade é a capacidade de consistência de um instrumento, no entanto, toda a medição comporta erro potencial e, se este é sistemático, o instrumento de medição torna-se de validade reduzida (Maroco & Garcia-Marques, 2006, pp. 66-67).

Segundo o manual de utilização do VSM 2013, as correlações a nível nacional não são as mesmas que a nível individual, ou seja, as respostas a questões que medem dimensões a nível nacional, não se correlacionam a nível individual. Assim sendo, o teste do α de Cronbach¹⁷ não deve ser aplicado às respostas individuais, mas sim às respostas médias dos países, o que exige um número mínimo de dez países (Hofstede & Minkov, 2013b) e sai fora do âmbito deste trabalho. Segundo os autores do VSM 2013, quando se realizam estudos com um número inferior de países, como é o caso, devemos aceitar o grau de fiabilidade determinado no estudo inicial. Assim sendo, consideramos que os α de Cronbach são de 0,842 para o índice de Distância ao Poder, de 0,770 para o índice de Individualismo vs. Coletivismo, de 0,760 para o índice de Masculinidade vs. Feminilidade e de 0,715 para o índice de Aversão à Incerteza. Para os índices de Orientação para Curto vs. Longo Prazo e para o índice de Indulgência vs. Restrição, os autores afirmam que, tendo a sua determinação sido apoiada noutros estudos (não derivam do estudo original da IBM), não têm a sua fiabilidade aferida (Hofstede & Minkov, 2013b).

Tanto a fiabilidade como a validade das dimensões de Hofstede foram colocadas em causa, como pode ser visto no anexo B. No entanto, e como refere Mikael Søndergaard¹⁸ (1994), existem quatro tipos de utilização das dimensões de Hofstede em trabalhos académicos: as citações, as resenhas, as replicações e a utilização como paradigma. Na utilização como paradigma, as dimensões são tomadas como pressupostos e utilizadas como construção conceptual (1994, p. 463). É neste âmbito que este trabalho se insere.

¹⁷ Os α de Cronbach estimam quão uniformemente os itens contribuem para a soma não ponderada do instrumento, variando numa escala de 0 a 1. Esta propriedade é conhecida por “consistência interna da escala” (Maroco & Garcia-Marques, 2006, p. 73).

¹⁸ Mikael Søndergaard, professor associado da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Aarhus, na Dinamarca, doutorou-se em 1991 e ensina Gestão Internacional. Tem-se interessado pela investigação a gestão internacional, diferenças culturais e comportamento organizacional (Aarhus University, 2015).



c. Tratamento dos dados

Para calcular os índices de cultura das Forças Armadas, começou-se por determinar as constantes dos mesmos índices, que nos permitiram efetuar a comparação com a cultura nacional, na mesma escala utilizada por Hofstede. Posteriormente calcularam-se os índices de cultura dos Ramos. As subsecções seguintes apresentam os resultados destes cálculos, podendo os mesmos ser consultados em maior detalhe no apêndice C.

(1) Cálculo das constantes para os índices de cultura

A seriação dos índices de cultura numa escala de 1 a 100 implica o cálculo de uma constante para cada um dos índices (Hofstede & Minkov, 2013a). Para determinar essa mesma constante, que nos permitirá fazer comparações com a escala utilizada por Hofstede no seu estudo, determinamos o valor dos índices, para uma amostra da população nacional, e comparamos os mesmos com os dados publicados por Hofstede (2010, pp. 71, 109, 155, 206, 292). Os resultados do cálculo encontram-se na tabela 8, sendo que uma representação gráfica dos mesmos está na figura 20.

Tabela nº 8 – Determinação das constantes dos índices de culturais de Hofstede
Fonte: (Autor, 2015)

	Valores tabulados para Portugal (Hofstede, et al., 2010)	Valores obtidos numa amostra da população nacional	Constantes
Distância ao Poder (PDI)	63	35	$C(pd) = 28$
Individualismo vs. Coletivismo (IDV)	27	36	$C(ic) = -9$
Masculinidade vs. Feminilidade (MAS)	31	14	$C(mf) = 17$
Aversão à Incerteza (UAI)	104	-43	$C(ua) = 147$
Orientação para Curto vs. Longo Prazo (LTO)	28	25	$C(ls) = 3$
Indulgência vs. Restrição (IVR)	33	77	$C(ir) = -44$

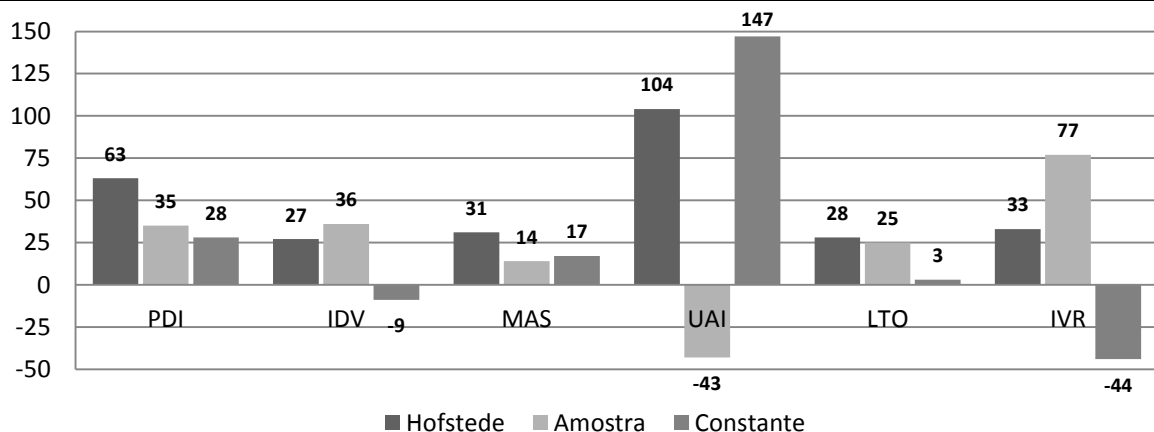


Figura nº 20 – Representação gráfica das constantes dos índices culturais de Hofstede
Fonte: (Autor, 2015)



(2) Índice de Distância ao Poder

O índice calcula-se através da obtenção da média das respostas às perguntas 2, 7, 20 e 23 do inquérito, descritas na tabela 9, utilizando a seguinte fórmula:

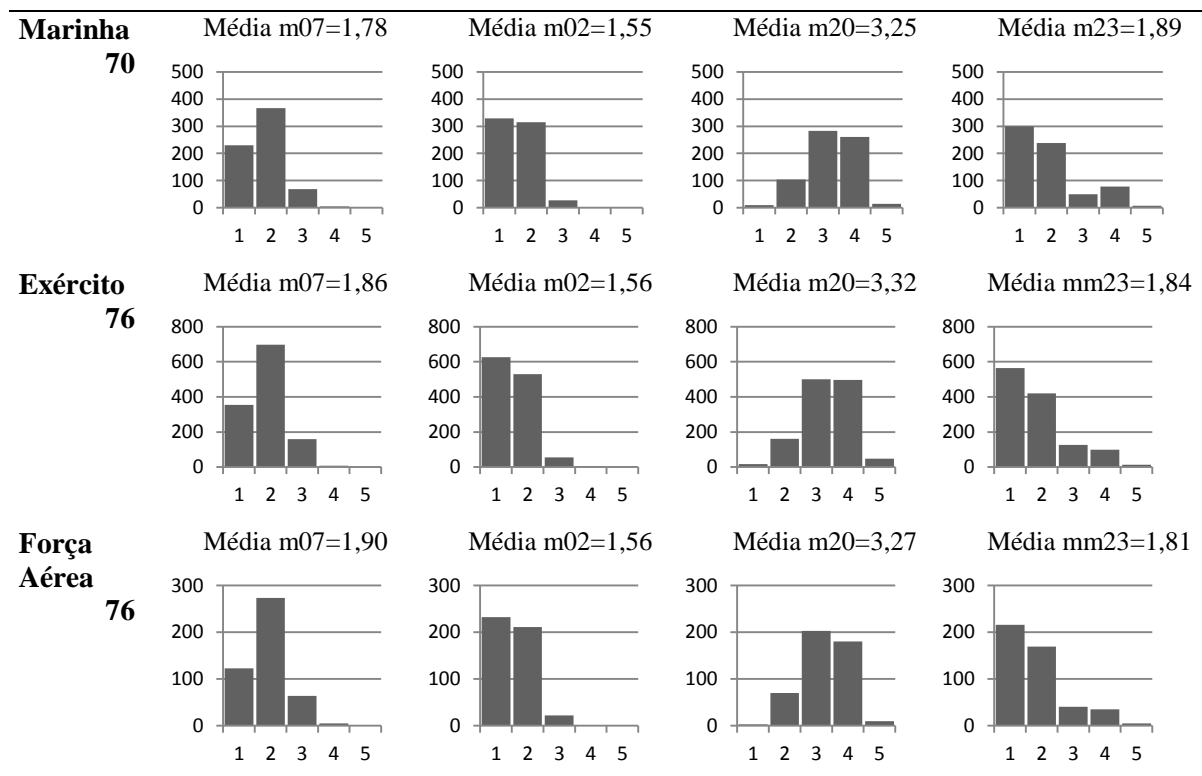
$$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m20 - m23) + C(pd)$$

O valor do índice, a média para cada uma das respostas e o gráfico com a frequência das respostas encontram-se descritos na tabela 10.

Tabela nº 9 – Perguntas utilizadas para calcular o índice de Distância ao Poder
Fonte: (Autor, 2015)

Pergunta	Respostas possíveis
<p>Por favor pense num trabalho ideal, independentemente do seu trabalho atual, caso o tenha. Ao escolher um trabalho ideal qual o grau de importância que teria para si (por favor marque uma resposta em cada uma das linhas conforme a escala que se segue)</p> <p>m7 Ser consultado pelo seu superior direto nas decisões envolvendo o seu trabalho</p> <p>m2 Ter um chefe (superior direto) que respeite</p>	<p>1 MUITÍSSIMO importante</p> <p>2 Muito importante</p> <p>3 De importância moderada</p> <p>4 De pouca importância</p> <p>5 De muito pouca ou nenhuma importância</p>
<p>m20 Na sua experiência, qual a frequência com que os subordinados têm medo de contradizer o chefe (no caso dos estudantes, o professor)?</p>	<p>1 Nunca</p> <p>2 Raramente</p> <p>3 Por vezes</p> <p>4 Habitualmente</p> <p>5 Sempre</p>
<p>m23 Uma estrutura organizacional em que alguns subordinados têm dois chefes é de evitar a todo o custo</p>	<p>1 Concordo totalmente</p> <p>2 Concordo</p> <p>3 Indeciso</p> <p>4 Discordo</p> <p>5 Discordo totalmente</p>

Tabela nº 10 – Ramo, respetivo índice de Distância ao Poder, média e gráfico com a frequência das respostas
Fonte: (Autor, 2015)





(3) Índice de Individualismo vs. Coletivismo

O índice calcula-se através da obtenção da média das respostas às perguntas 1, 4, 6 e 9 do inquérito, descritas na tabela 11, e da constante calculada no subcapítulo anterior, utilizando a seguinte fórmula:

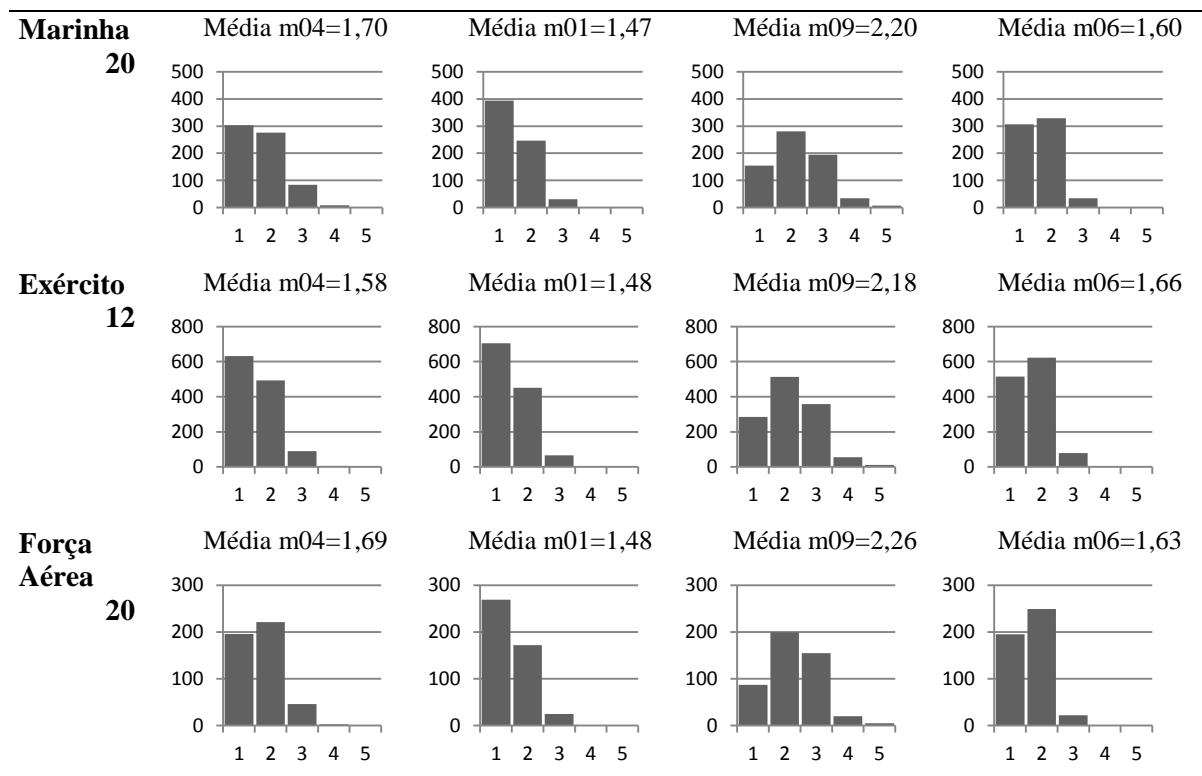
$$IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C(ic)$$

O valor do índice, a média para cada uma das respostas e o gráfico com a frequência das respostas encontram-se descritos na tabela 12.

Tabela nº 11 – Perguntas utilizadas para calcular o índice de Individualismo vs. Coletivismo
Fonte: (Autor, 2015)

Pergunta	Respostas possíveis
Por favor pense num trabalho ideal, independentemente do seu trabalho atual, caso o tenha. Ao escolher um trabalho ideal qual o grau de importância que teria para si (por favor marque uma resposta em cada uma das linhas conforme a escala que se segue)	1 MUITÍSSIMO importante 2 Muito importante 3 De importância moderada 4 De pouca importância 5 De muito pouca ou nenhuma importância
m4 Ter segurança de emprego	
m2 Ter tempo suficiente para a sua vida pessoal ou familiar	
m9 Ter um trabalho respeitado pela sua família e amigos	
m6 Fazer um trabalho interessante	

Tabela nº 12 – Ramo, respetivo índice de Individualismo vs. Coletivismo, média e gráfico com a frequência das respostas
Fonte: (Autor, 2015)





(4) Índice de Masculinidade vs. Feminilidade

O índice calcula-se através da obtenção da média das respostas às perguntas 3, 5, 8 e 10 do inquérito, descritas na tabela 13, e da constante calculada no subcapítulo anterior, utilizando a seguinte fórmula:

$$MAS = 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + C(mf)$$

O valor do índice, a média para cada uma das respostas e o gráfico com a frequência das respostas encontram-se descritos na tabela 14.

Tabela nº 13 – Perguntas utilizadas para calcular o índice de Masculinidade vs. Feminilidade
Fonte: (Autor, 2015)

Pergunta	Respostas possíveis
Por favor pense num trabalho ideal, independentemente do seu trabalho atual, caso o tenha. Ao escolher um trabalho ideal qual o grau de importância que teria para si (por favor marque uma resposta em cada uma das linhas conforme a escala que se segue)	1 MUITÍSSIMO importante 2 Muito importante 3 De importância moderada 4 De pouca importância 5 De muito pouca ou nenhuma importância
m5 Ter pessoas agradáveis com quem trabalhar	
m3 Ser reconhecido por bom desempenho	
m8 Viver numa área desejada	
m10 Ter possibilidades de promoção	

Tabela nº 14 – Ramo, respetivo índice de Masculinidade vs. Feminilidade, média e gráfico com a frequência das respostas
Fonte: (Autor, 2015)

Ramo	Média m05	Média m03	Média m08	Média m10
Marinha 45	Média m05=1,89	Média m03=1,54	Média m08=2,07	Média m10=1,63
Exército 39	Média m05=1,87	Média m03=1,56	Média m08=2,03	Média m10=1,73
Força Aérea 34	Média m05=1,80	Média m03=1,57	Média m08=1,98	Média m10=1,72



(5) Índice de Aversão à Incerteza

O índice calcula-se através da obtenção da média das respostas às perguntas 18, 15, 21 e 24 do inquérito, descritas na tabela 15, e da constante calculada no subcapítulo anterior, utilizando a seguinte fórmula:

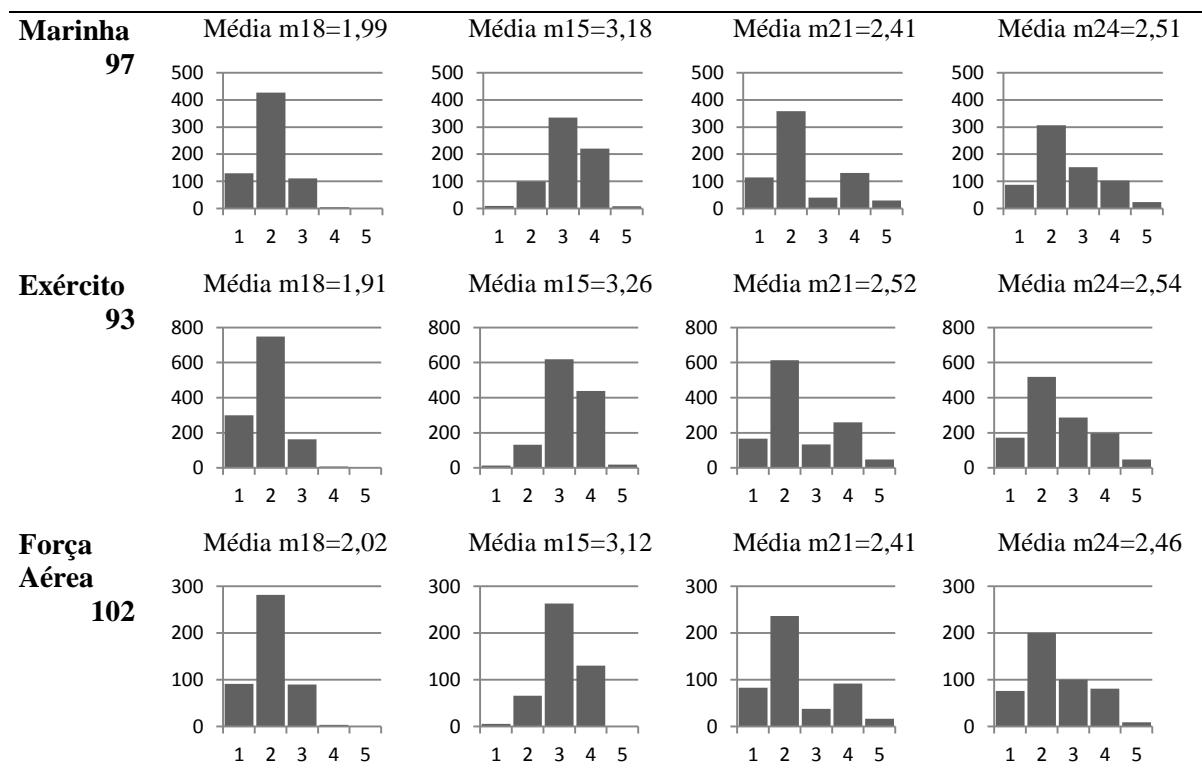
$$UAI = 40(m18 - m15) + 25(m21 - m24) + C(ua)$$

O valor do índice, a média para cada uma das respostas e o gráfico com a frequência das respostas encontram-se descritos na tabela 16.

Tabela nº 15 – Perguntas utilizadas para calcular o índice de Aversão à Incerteza
Fonte: (Autor, 2015)

Pergunta	Respostas possíveis
m18 Genericamente e em termos gerais, como descreve o seu atual estado de saúde?	1 Muito bom 2 Bom 3 Razoável 4 Mau 5 Muito mau
m15 Com que frequência se sente nervoso ou tenso no seu trabalho?	1 Sempre 2 Habitualmente 3 Por vezes 4 Raramente 5 Nunca
m21 Pode ser-se um bom gestor sem ter uma resposta exata a todas as perguntas que um subordinado possa fazer relativamente ao trabalho dele	1 Concordo totalmente 2 Concordo 3 Indeciso 4 Discordo 5 Discordo totalmente
m24 As regras de uma empresa ou organização não devem ser desrespeitadas - nem mesmo quando o empregado acha que desrespeitá-las beneficiaria a empresa ou organização	

Tabela nº 16 – Ramo, respetivo índice de Aversão à Incerteza, média e gráfico com a frequência das respostas
Fonte: (Autor, 2015)





(6) Índice de Orientação para Curto vs. Longo Prazo

O índice calcula-se através da obtenção da média das respostas às perguntas 13, 14, 19 e 22 do inquérito, descritas na tabela 17, utilizando a seguinte fórmula:

$$LTO = 40(m13 - m14) + 25(m19 - m22) + C(Is)$$

O valor do índice, a média para cada uma das respostas e o gráfico com a frequência das respostas encontram-se descritos na tabela 18.

Tabela nº 17 – Perguntas utilizadas para calcular o índice de Orientação para Curto vs. Longo Prazo
Fonte: (Autor, 2015)

Pergunta	Respostas possíveis
Por favor pense num trabalho ideal, independentemente do seu trabalho atual, caso o tenha. Ao escolher um trabalho ideal qual o grau de importância que teria para si (por favor marque uma resposta em cada uma das linhas conforme a escala que se segue)	1 MUITÍSSIMO importante 2 Muito importante 3 De importância moderada 4 De pouca importância 5 De muito pouca ou nenhuma importância
m13 Ser generoso para com as outras pessoas	
m14 Simplicidade (não gastar mais do que o necessário)	
m19 Qual é o seu grau de orgulho por ser cidadão do seu país?	1 Nada orgulhoso 2 Não muito orgulhoso 3 Algo orgulhoso 4 Relativamente orgulhoso 5 Muito orgulhoso
m22 Os esforços persistentes são o modo mais seguro de obter resultados	1 Concordo totalmente 2 Concordo 3 Indeciso 4 Discordo 5 Discordo totalmente

Tabela nº 18 – Ramo, respetivo índice de Orientação para Curto vs. Longo Prazo, média e gráfico com a frequência das respostas
Fonte: (Autor, 2015)

Ramo	Média m13	Média m14	Média m19	Média m22
Marinha 51	Média m13=2,02	Média m14=1,84	Média m19=3,97	Média m22=2,33
Exército 53	Média m13=2,02	Média m14=1,80	Média m19=3,94	Média m22=2,28
Força Aérea 49	Média m13=2,09	Média m14=1,87	Média m19=3,81	Média m22=2,30



(7) Índice de Indulgência vs. Restrição

O índice calcula-se através da obtenção da média das respostas às perguntas 11, 12, 16 e 17 do inquérito, descritas na tabela 15, utilizando a seguinte fórmula:

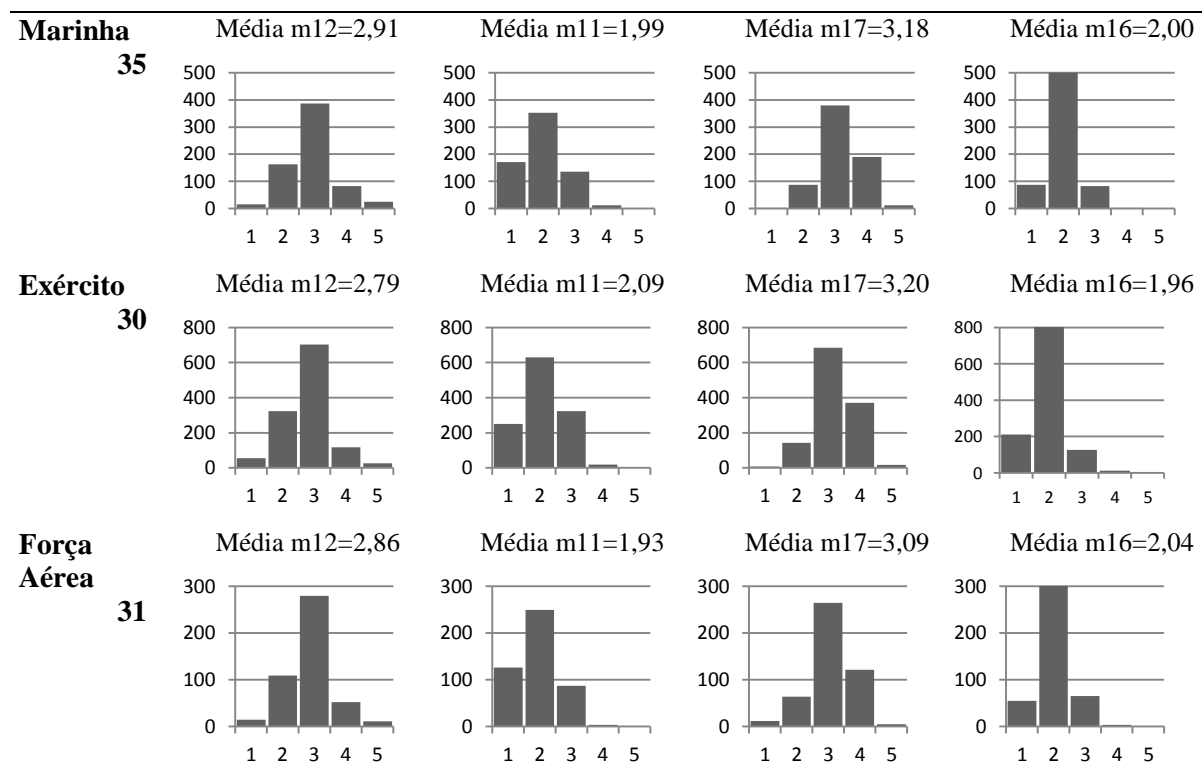
$$IVR = 35(m12 - m11) + 40(m17 - m16) + C(ir)$$

O valor do índice, a média para cada uma das respostas e o gráfico com a frequência das respostas encontram-se descritos na tabela 20.

Tabela nº 19 – Perguntas utilizadas para calcular o índice de Indulgência vs. Restrição
Fonte: (Autor, 2015)

Pergunta	Respostas possíveis
<p>Por favor pense num trabalho ideal, independentemente do seu trabalho atual, caso o tenha. Ao escolher um trabalho ideal qual o grau de importância que teria para si (por favor marque uma resposta em cada uma das linhas conforme a escala que se segue)</p> <p>m12 Moderação: ter poucos desejos</p> <p>m11 Manter tempo livre para diversão</p>	<p>1 MUITÍSSIMO importante</p> <p>2 Muito importante</p> <p>3 De importância moderada</p> <p>4 De pouca importância</p> <p>5 De muito pouca ou nenhuma importância</p>
<p>m17 As outras pessoas ou as circunstâncias impedem-no de fazer o que realmente quer?</p>	<p>1 Sim, sempre</p> <p>2 Sim, habitualmente</p> <p>3 Por vezes</p> <p>4 Não, raramente</p> <p>5 Não, nunca</p>
<p>m16 É uma pessoa feliz?</p>	<p>1 Sempre</p> <p>2 Habitualmente</p> <p>3 Por vezes</p> <p>4 Raramente</p> <p>5 Nunca</p>

Tabela nº 20 – Ramo, respetivo índice de Indulgência vs. Restrição, média e gráfico com a frequência das respostas
Fonte: (Autor, 2015)



**d. Cálculo dos índices de cultura para as Forças Armadas**

Visto que as amostras dos Ramos não representam a proporcionalidade dos efetivos nas Forças Armadas, optou-se por calcular os índices de cultura das Forças Armadas, com base nos índices dos Ramos, tendo em conta a proporcionalidade do efetivo dos mesmos (26% Marinha, 54% Exército e 20% Força Aérea). A estatística descritiva dos valores encontrados para as dimensões de cultura dos Ramos podem ser consultados no apêndice D, no entanto, e para uma fácil interpretação dos resultados, foi elaborada a tabela 21, com os valores calculados para as Forças Armadas com base nos valores dos Ramos. A representação gráfica destes valores encontra-se na figura 21.

Tabela nº 21 – Índices culturais para as Forças Armadas, com base nos valores dos Ramos
Fonte: (Autor, 2015)

	Forças Armadas	Marinha	Exército	Força Aérea
Distância ao Poder (PDI)	74	70	76	76
Individualismo vs. Coletivismo (IDV)	16	20	12	20
Masculinidade vs. Feminilidade (MAS)	40	45	39	34
Aversão à Incerteza (UAI)	96	97	93	102
Orientação para Curto vs. Longo Prazo (LTO)	52	51	53	49
Indulgência vs. Restrição (IVR)	32	35	30	31

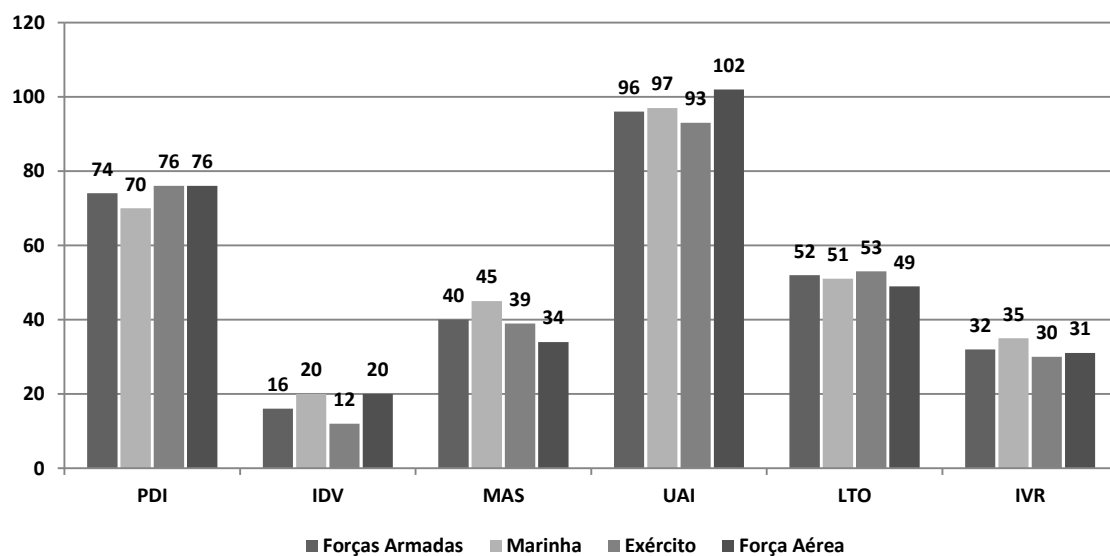


Figura nº 21 – Representação gráfica dos índices culturais para as Forças Armadas, com base nos Ramos
Fonte: (Autor, 2015)

Para compensar a diferente proporção dos Ramos na amostra (28% Marinha, 52% Exército, e 20 % Força Aérea), corrigem-se os valores dos índices na amostra para que reflitam o valor da média calculada. Assim, acrescenta-se 1 ponto aos índices de Masculinidade vs. Feminilidade e Indulgência vs. Restrição. Com os valores dos índices culturais das Forças Armadas calculados, no capítulo seguinte vão-se testar as hipóteses de estudo.



“*La théorie des probabilités n'est, au fond,
que le bon sens réduit au calcul*”

Marquês de Laplace¹⁹ (1820, p. cliii)

3. Análise

Depois de determinados os índices culturais das Forças Armadas, testam-se as hipóteses de estudo. Para este efeito, utilizou-se a teoria da decisão, que, ao contrário do mais intuitivo intervalo de confiança, tem por objetivo testar uma determinada hipótese, acerca de um ou mais parâmetros da população, a partir de uma ou mais estimativas obtidas na amostra (Marôco, 2014, p. 50). Assim, testamos a hipótese nula (normalmente designada por H_0), de que as diferenças de distribuição entre as duas amostras não são estatisticamente significantes. Se a H_0 é refutada, significa que as diferenças na distribuição são estatisticamente significativas.

No presente estudo, a H_0 estabelece que o valor dos índices de cultura obtidos, para uma amostra constituída por militares das Forças Armadas portuguesas, não é significativamente diferente do valor dos índices obtidos por Hofstede, para a população nacional. Na medida em que Hofstede e seus colaboradores (2010) estabelecem que a distribuição dos índices de cultura não é normal, devem ser utilizados testes não paramétricos (Marôco, 2014, p. 46).

O teste de Wilcoxon para uma mediana populacional é o teste não paramétrico a usar, quando se pretende comparar a média de tendência central da população de estudo com um determinado valor teórico (Marôco, 2014, p. 307). Para João Marôco²⁰ (2014, p. 316), a H_0 é refutada com *p-value*²¹ inferiores a 0,05.

A análise estatística foi efetuada com o programa IBM SPSS *Statistics for Windows*[®], para $\alpha=0,05$.

São também apresentados os resultados da comparação efetuada entre oficiais do Exército brasileiro e português, e os respetivos países, efetuada com a finalidade de verificar semelhanças nas variações.

¹⁹ Pierre-Simon, Marquês de Laplace (1749-1827), foi um matemático, astrónomo e físico francês, mais conhecido pela sua investigação da estabilidade do sistema solar. Também demonstrou a utilidade da probabilidade na interpretação de dados científicos (Encyclopedia Britannica, 2015).

²⁰ João Marôco, doutorado em Fisiologia e Bioquímica Vegetal, pela *Washington State University* (1998), é professor associado no Instituto Superior de Psicologia Aplicada. As suas áreas de especialização são a Análise Estatística e a Análise de Equações Estruturais.

²¹ O *p-value* é um índice da evidência indutiva contra a hipótese nula (Marôco, 2014, p. 55).

**a. Distância ao Poder**

Hip1: A dimensão Distância ao Poder é maior nas Forças Armadas que na cultura nacional.

A hipótese nula é representada por:

$$H_0: PDI_{\text{Portugal}} = PDI_{\text{FA}}$$

Deste teste, resulta que o índice de Distância ao Poder nas Forças Armadas é maior que o valor publicado por Hofstede e que as diferenças observadas são estatisticamente significativas ($p \leq 0,000$). A tabela 22 representa o resultado das ordens do teste de Wilcoxon e a tabela 23 apresenta a estatística de teste.

Tabela nº 22 – Valores das ordens do teste de Wilcoxon para a Distância ao Poder
Fonte: (Autor, 2015)

		N	Média	Soma das ordens
PDI _{Portugal} = PDI _{FA}	Ordens negativas	1400	1255,17	1757242,50
	PDI _{Portugal} < PDI _{FA}			
	Ordens positivas	876	952,04	833983,50
	PDI _{Portugal} > PDI _{FA}			
	Empates	102		
	PDI _{Portugal} = PDI _{FA}			
Total		2378		

Tabela nº 23 – Estatística Z e p-values do teste de Wilcoxon para a Distância ao Poder
Fonte: (Autor, 2015)

	PDI _{Portugal} - PDI _{FA}
Z	-14,749
P-value bilateral	0,000

Este resultado valida a Hipótese de Estudo 1, ou seja, a amostra de militares das Forças Armadas apresentou valores de Distância ao Poder superiores ao valor apontado por Hofstede para a cultura nacional, que tem o 11º valor mais alto da tabela de 32 países constantes no anexo C. Isto significa que os militares responderam que preferem trabalhar em estruturas rigidamente hierarquizadas, que consideram ser frequente que os outros militares tenham medo de contrariar os seus superiores e que, para eles, seja menos importante que os seus superiores hierárquicos lhes façam perguntas. O índice de Distância ao Poder é especialmente significativo no que diz respeito ao estilo de liderança e à relação entre superior e inferior hierárquico. Em culturas com elevados índices de Distância ao Poder, o subordinado é realmente subordinado do seu chefe.

Este resultado indicia que as Forças Armadas portuguesas têm elevados níveis de burocracia, que incluem uma extensa e rígida hierarquia, com tendência para considerar a obediência absoluta uma virtude. Os militares portugueses esperam ser comandados e comandar, através de ordens detalhadas.



Estas características podem ser contraproducentes, quando comparadas com a doutrina do comando-missão²² que, apesar de desenhada para atingir a unidade de esforço, requer uma execução descentralizada e a tomada de decisões aos mais baixos níveis.

Existe também uma tendência para se ser formal e hierárquico na comunicação. O posto afeta as pessoas com quem os militares se ligam e pode haver dificuldade em fazer passar informação fora de um ambiente formal. Os subordinados poderão não passar informação a um superior, por acreditarem que é dever do superior saber, e podem não o contrariar, mesmo sabendo que o facto de não o fazerem pode ter consequências desastrosas.

A estratificação dos resultados nos Ramos, presente no apêndice D, indica que a Força Aérea e o Exército apresentam o mesmo valor no índice (76). A Marinha apresenta um valor seis pontos mais baixo. Saliente-se, também, que na estratificação por classes, tanto na Marinha como no Exército, são os oficiais que apresentam os mais elevados valores de Distância ao Poder.

b. Individualismo vs. Coletivismo

Hip2: A dimensão Individualismo vs. Coletivismo é menor nas Forças Armadas que na cultura nacional.

A hipótese nula é representada por:

$$H_0: IDV_{\text{Portugal}} = IDV_{\text{FA}}$$

Deste teste, resulta que o índice de Individualismo vs. Coletivismo nas Forças Armadas é menor que o valor publicado por Hofstede e que as diferenças observadas são estatisticamente significativas ($p \leq 0,000$). A Tabela 24 representa o resultado das ordens do teste de Wilcoxon e a tabela 25 apresenta a estatística de teste.

²² “O comando-missão significa a conduta das operações através da execução descentralizada baseada em ordens tipo-missão. Esta abordagem exige que os comandantes subordinados, em todos os escalões, tenham uma iniciativa disciplinada, agressiva e independente para adequar a sua ação à situação que enfrentam, de acordo com a intenção do comandante superior. O comando-missão tende a ser descentralizado, informal e flexível” (Exército Português, 2012, p. 2_16).



Tabela nº 24 – Valores das ordens do teste de Wilcoxon para o Individualismo vs. Coletivismo
Fonte: (Autor, 2015)

		N	Média	Soma das ordens
IDV _{Portugal} = IDV _{FA}	Ordens negativas	572	1251,12	715638,00
	IDV _{Portugal} < IDV _{FA}			
IDV _{Portugal} > IDV _{FA}	Ordens positivas	1806	1169,99	2112993,00
	IDV _{Portugal} > IDV _{FA}			
	Empates	0		
	IDV _{Portugal} = IDV _{FA}			
	Total	2378		

Tabela nº 25 – Estatística Z e p-values do teste de Wilcoxon para o Individualismo vs. Coletivismo
Fonte: (Autor, 2015)

	IDV _{Portugal} - IDV _{FA}
Z	-21,059
P-value bilateral	0,000

Este resultado valida a Hipótese de Estudo 2. Verificamos que, mesmo sendo a cultura nacional já coletivista (a mais coletivista da lista de 32 países constantes no anexo C juntamente com a Eslovénia), as Forças Armadas apresentam valores ainda mais coletivistas.

Isto indicia que os militares dão grande importância às condições de trabalho, às boas relações, à boa formação e apreciam mostrar as suas aptidões no serviço, tomando as circunstâncias pessoais uma importância relativa. O militar depende das Forças Armadas, não apenas em termos de segurança no emprego e rendimentos, mas também para obtenção de satisfação pessoal e orientação mental. A organização é de suma importância na vida do indivíduo.

A diferença de 11 pontos, entre o valor obtido por Hofstede para a cultura nacional e o resultante deste estudo para as Forças Armadas, é sinónimo da importância que a profissão das armas tem na vida dos militares que, mais do que uma profissão, muitos a consideram uma forma de vida.

A análise à estratificação dos valores por Ramos, presente no apêndice D, revela também que o Ramo mais coletivista é o Exército, com uma diferença de oito pontos para os restantes Ramos. No entanto, as grandes diferenças nesta dimensão fazem-se notar na estratificação por classes, onde os oficiais, dentro do coletivismo geral, são mais individualistas, apresentando índices de individualismo que chegam a ser superiores em 21 pontos em relação à classe de sargentos, no caso da Marinha.

Estas diferenças de valores no individualismo podem influenciar a forma como os líderes e as equipas estão focados nos seus objetivos pessoais ou nos objetivos da organização, afetando assim as formas de liderança. A dimensão revela-se, também, na



forma como as pessoas comunicam, sendo que as culturas individualistas utilizam mensagens curtas, diretas e simples, com pouco contexto. As culturas coletivistas, como a militar, tendem a ter menos comunicação com os líderes, a fazer menos perguntas e providenciar menos informação a elementos fora da organização.

c. Masculinidade vs. Feminilidade

Hip3: A dimensão Masculinidade vs. Feminilidade é maior nas Forças Armadas que na cultura nacional.

A hipótese nula é representada por:

$$H_0: MAS_{\text{Portugal}} = MAS_{\text{FA}}$$

Deste teste, resulta que o índice de Masculinidade vs. Feminilidade nas Forças Armadas é maior que o valor publicado por Hofstede e que as diferenças observadas são estatisticamente significativas ($p \leq 0,000$). A tabela 26 representa o resultado das ordens do teste de Wilcoxon e a tabela 27 apresenta a estatística de teste.

Tabela nº 26 – Valores das ordens do teste de Wilcoxon para a Masculinidade vs. Feminilidade
Fonte: (Autor, 2015)

	N	Média	Soma das ordens
MAS _{Portugal} = MAS _{FA}			
Ordens negativas	1201	1581,76	1899696,00
MAS _{Portugal} < MAS _{FA}			
Ordens positivas	1177	789,24	928935,00
MAS _{Portugal} > MAS _{FA}			
Empates	0		
MAS _{Portugal} = MAS _{FA}			
Total	2378		

Tabela nº 27 – Estatística Z e p-values do teste de Wilcoxon para a Masculinidade vs. Feminilidade
Fonte: (Autor, 2015)

	MAS _{Portugal} - MAS _{FA}
Z	-14,638
P-value bilateral	0,000

Este resultado valida a Hipótese de Estudo 3. Na relação Masculinidade vs. Feminilidade, existe uma tensão permanente entre o desejo de ter sucesso e o de manter a harmonia interpessoal. Portugal é o 23º país menos masculino (ou mais feminino) da lista de países constantes no anexo C, o que significa ser uma cultura mais voltada para o consenso do que para a competição. O valor calculado para o índice de Masculinidade vs. Feminilidade da amostra das Forças Armadas aponta para um valor nove pontos mais alto, logo, mais masculino.

Estes resultados indiciam que, comparativamente à cultura nacional em geral, nas Forças Armadas a promoção e o vencimento são mais importantes que a harmonia das



relações no trabalho, que existe uma maior diferenciação do papel das mulheres e dos homens e, que de uma forma geral, há mais assertividade e competição.

A análise à estratificação dos valores por Ramos, presente no apêndice D, revela também que o Ramo mais masculino é a Marinha, com uma diferença de 11 pontos para o menos masculino que é a Força Aérea. Refira-se, também, a homogeneidade neste índice nas estratificações por classe, em especial no Exército.

d. Aversão à Incerteza

Hip4: A dimensão Aversão à Incerteza é maior nas Forças Armadas que na cultura nacional.

A hipótese nula é representada por:

$$H_0: UAI_{\text{Portugal}} = UAI_{\text{FA}}$$

Deste teste, resulta que o índice de Aversão à Incerteza nas Forças Armadas não é maior que o valor publicado por Hofstede e que as diferenças observadas são estatisticamente significativas ($p \leq 0,000$). A tabela 28 representa o resultado das ordens do teste de Wilcoxon e a tabela 29 apresenta a estatística de teste.

Tabela nº 28 – Valores das ordens do teste de Wilcoxon para a Aversão à Incerteza
Fonte: (Autor, 2015)

		N	Média	Soma das ordens
UAI _{Portugal} = UAI _{FA}	Ordens negativas	1149	1029,20	1182552,00
	UAI _{Portugal} < UAI _{FA}			
	Ordens positivas	1229	1339,36	1646079,00
	UAI _{Portugal} > UAI _{FA}			
	Empates	0		
	UAI _{Portugal} = UAI _{FA}			
Total		2378		

Tabela nº 29 – Estatística Z e p-values do teste de Wilcoxon para a Aversão à Incerteza
Fonte: (Autor, 2015)

	UAI _{Portugal} - UAI _{FA}
Z	-6,925
P-value bilateral	0,000

Este resultado não valida a Hipótese de Estudo 4. Nos países constantes no anexo C, Portugal encontra-se na segunda posição dos países com maior Aversão à Incerteza, imediatamente atrás da Grécia. Esta dimensão é a mais vincada na cultura nacional, significando que os portugueses, como se viu no primeiro capítulo, sentem a incerteza como um fator de tensão e tomam medidas para o evitar. A Aversão à Incerteza leva à limitação desta, para que os eventos se tornem mais previsíveis, mas não significa aversão ao risco, que é a probabilidade de um determinado evento ocorrer.



Estes resultados indiciam que os militares sentem menos tensão com a mudança e a ambiguidade e mais conforto com a tomada de decisões nessas circunstâncias. No entanto, o valor calculado para as Forças Armadas neste índice, 96, é ainda elevado. As organizações com elevados valores neste índice têm procedimentos de tomada de decisão estruturados e regulados e, no caso de forças militares, isso pode implicar desconforto com o grau de independência do comando da missão. Esta dimensão também afeta a forma como se lidera e se tomam decisões e a capacidade dos grupos de se adaptarem a novas circunstâncias.

Apesar das dificuldades que a Aversão à Incerteza têm em certas circunstâncias no meio militar, esta revela também uma capacidade de seguir regras normalmente associadas à disciplina militar. Apesar de o índice de Aversão à Incerteza na amostra das Forças Armadas ser oito pontos mais baixo do que o da cultura nacional, calculado por Hofstede, julga-se que este valor mais baixo, se deve ao já elevado valor de Aversão à Incerteza da cultura nacional.

A estratificação dos índices desta dimensão, que se encontra no apêndice D, demonstra que o Exército é o Ramo com a menor Aversão à Incerteza, com uma distância de nove pontos para a maior Aversão à Incerteza da Força Aérea.

e. Orientação para Curto vs. Longo Prazo

Hip5: A dimensão Orientação para Curto vs. Longo Prazo é maior nas Forças Armadas que na cultura nacional.

A hipótese nula é representada por:

$$H_0: LTO_{\text{Portugal}} = LTO_{\text{FA}}$$

Deste teste, resulta que o índice de Orientação para Curto vs. Longo Prazo nas Forças Armadas é maior que o valor publicado por Hofstede e que as diferenças observadas são estatisticamente significativas ($p \leq 0,000$). A tabela 30 representa o resultado das ordens do teste de Wilcoxon e a tabela 31 apresenta a estatística de teste.



Tabela nº 30 – Valores das ordens do teste de Wilcoxon para a Orientação para Curto vs. Longo Prazo
Fonte: (Autor, 2015)

		N	Média	Soma das ordens
LTO _{Portugal} = LTO _{FA}	Ordens negativas	1576	1123,51	1770650,00
	LTO _{Portugal} < LTO _{FA}			
	Ordens positivas	551	893,79	492478,00
	LTO _{Portugal} > LTO _{FA}			
	Empates	251		
	LTO _{Portugal} = LTO _{FA}			
	Total	2378		

Tabela nº 31 – Estatística Z e *p-values* do teste de Wilcoxon para a Orientação para Curto vs. Longo Prazo
Fonte: (Autor, 2015)

	LTO _{Portugal} - LTO _{FA}
Z	-22,621
<i>P-value</i> bilateral	0,000

Este resultado valida a Hipótese de Estudo 5. Portugal é o terceiro país com menor valor neste índice, sendo que, dos países constantes no anexo C, apenas os Estados Unidos da América e a Irlanda têm valores inferiores, o que significa que, para os portugueses, é importante a promoção de virtudes relacionadas com o passado e o presente, como o respeito pela tradição, a preservação da face e o cumprimento das obrigações sociais.

Esta é a dimensão onde os valores calculados por Hofstede para a cultura nacional, mais diferem dos valores calculados para a amostra de militares das Forças Armadas. Os 24 pontos que separam os dois valores indicam que os militares são mais orientados para o futuro e que promovem a perseverança e a frugalidade.

A orientação para curto ou longo prazo pode afetar a abertura de um comandante ou dos seus subordinados à mudança. Numa operação de assistência humanitária, esta dimensão pode afetar a decisão de um comandante utilizar os seus recursos para fornecer grandes quantidades de água e mantimentos para alimentar uma população ou utilizar esses mesmos recursos na reconstrução de infraestruturas destruídas.

Esta dimensão caracteriza-se por elevada homogeneidade, em todos os Ramos e em todas as estratificações, exceto na estratificação por idade, na Marinha, e na estratificação por categoria, na Força Aérea.

**f. Indulgência vs. Restrição**

Hip6: A dimensão de Indulgência vs. Restrição é menor nas Forças Armadas que na cultura nacional.

A hipótese nula é representada por:

$$H_0: IVR_{\text{Portugal}} = IVR_{\text{FA}}$$

Deste teste, resulta que o índice de Indulgência vs. Restrição nas Forças Armadas é menor que o valor publicado por Hofstede, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas ($p=0,252$). A tabela 32 representa o resultado das ordens do teste de Wilcoxon e a tabela 33 apresenta a estatística de teste.

Tabela nº 32 – Valores das ordens do teste de Wilcoxon para a Indulgência vs. Restrição
Fonte: (Autor, 2015)

		N	Média	Soma das ordens
IVR _{Portugal} = IVR _{FA}	Ordens negativas	1034	1330,75	1375999,00
	IVR _{Portugal} < IVR _{FA}			
	Ordens positivas	1344	1080,83	1452632,00
	IVR _{Portugal} > IVR _{FA}			
	Empates	0		
	IVR _{Portugal} = IVR _{FA}			
Total		2378		

Tabela nº 33 – Estatística Z e p-values do teste de Wilcoxon para a Indulgência vs. Restrição
Fonte: (Autor, 2015)

	IVR _{Portugal} - IVR _{FA}
Z	-1,146
P-value bilateral	0,252

Este resultado não valida a Hipótese de Estudo 6. Esta dimensão, que é indicadora da relação entre a satisfação e o controlo do desejo de desfrutar a vida, é a única das dimensões em que os valores obtidos para a amostra das Forças Armadas não são estatisticamente diferentes do valor apontado por Hofstede para a cultura nacional. Portugal é o 21º país (juntamente com a Croácia) com os valores mais altos nesta dimensão, rodeado pela Hungria acima e a Alemanha abaixo. Estes valores indicam que a restrição é a norma.

Nas Forças Armadas, tal como em Portugal, há uma maior sensação de impotência sobre o destino pessoal no local de trabalho, os subordinados estão menos dispostos a expressar opiniões. Isto poderá levar a quebras na transmissão de informação.



Esta dimensão, desenvolvida por Michael Minkov²³ e introduzida no modelo em 2010, é a última dimensão a ter sido introduzida e a menos estudada. Apresenta-se, também, como uma dimensão muito ambígua, pois, relacionando-se com a felicidade, é vista de forma diferente em várias culturas.

Nesta dimensão, a diferença entre Ramos é pouco significativa, sendo de cinco pontos a variação entre eles. A estratificação dos Ramos revela homogeneidade nos mesmos, em especial na Marinha, que é homogénea em todas as estratificações.

g. Comparação de oficiais do Exército brasileiro e do Exército português

Não sendo o objetivo deste trabalho de investigação determinar a existência de uma cultura militar supranacional, ou mesmo comparar a cultura militar portuguesa com a de outros países, considerou-se relevante fazer uma comparação com outro país. Por questões de conveniência de língua e acessibilidade, foi escolhido o Brasil. Esta comparação, que se encontra no apêndice E, foi realizada apenas entre oficiais do Exército do sexo masculino entre os 35 e os 49 anos de idade. Os resultados apontam para diferenças menores entre os oficiais do Exército do que as existentes entre os países. Foram mesmo encontradas diferenças menores entre os oficiais do Exército dos dois países que entre os oficiais do Exército português e, em alguns casos, dos restantes Ramos em alguns casos. O facto de as duas amostras serem semelhantes (mesma categoria, sexo e idade) contribuiu significativamente para este resultado.

h. Síntese conclusiva

Este capítulo pretende ser uma resposta à QC que norteou este trabalho. Apurou-se que a diferença entre os índices culturais calculados para a cultura nacional, por Hofstede e colaboradores (2010), e para uma amostra das Forças Armadas, calculados neste trabalho, está sintetizada na tabela 34 e graficamente representada na figura 22. O quadro resumo das hipóteses de estudo encontra-se na tabela 35.

Sintetiza-se da análise realizada, que as Forças Armadas têm média Distância ao Poder (74), são coletivistas (16), mantêm equilíbrio entre masculinidade e feminilidade (40), têm elevada Aversão à Incerteza (96), equilíbrio entre Orientação para Curto vs.

²³ Michael Minkov nasceu em 1959 e é professor associado de Consciência Intercultural e Comportamento Organizacional, da Universidade Internacional de Sófia, Bulgária. Doutorado em Antropologia Social e mestrado em Linguística, é associado de Geert Hofstede, tendo colaborado na terceira edição, revista e expandida de “Cultura e Organização: Compreender a nossa programação mental” (Hofstede, et al., 2010).



Longo Prazo (52) e baixa Indulgência vs. Restrição (32), relacionando-se com a cultura nacional apenas nesta última dimensão.

Das diferenças encontradas nas dimensões de cultura entre a cultura nacional e a cultura militar, a maior é a Orientação para Curto vs. Longo Prazo, com 24 pontos de diferença, seguida da Distância ao Poder e Individualismo vs. Coletivismo, dimensões onde a diferença é de 11 pontos. A menor variação regista-se na da Indulgência vs. Restrição, em que não há diferenças estatisticamente significativas entre os valores.

Em valor absoluto, as diferenças entre Ramos são maiores na Masculinidade vs. Feminilidade e no Individualismo vs. Coletivismo, respetivamente, com 11 e nove pontos de diferença entre Ramos.

Da estratificação dos Ramos, salientam-se três observações. Primeiro, a grande diferença na dimensão do Individualismo vs. Coletivismo na estratificação por classes, em que os Oficiais aparecem como mais individualistas que as restantes classes, com a diferença mínima de 9 pontos no Exército e máxima de 21 pontos na Marinha. A segunda observação incide sobre a maior Distância ao Poder dos Oficiais na Marinha e no Exército, na estratificação por classes. Por último, a quase completa homogeneidade de resultados na estratificação por sexo, em todos os Ramos. Com a exceção das dimensões de Distância ao Poder e Individualismo vs. Coletivismo, e essas apenas na Marinha, as diferenças nas dimensões culturais entre os sexos não são significativas nas Forças Armadas.

Tabela nº 34 – Índices culturais calculados para a cultura nacional por Hofstede e para as Forças Armadas
Fonte: (Autor, 2015)

	Valores tabulados (Hofstede, et al., 2010)	Forças Armadas	Diferença
Distância ao Poder (PDI)	63	74	11
Individualismo vs. Coletivismo (IDV)	27	16	-11
Masculinidade vs. Feminilidade (MAS)	31	40	9
Aversão à Incerteza (UAI)	104	96	-8
Orientação para Curto vs. Longo Prazo (LTO)	28	52	24
Indulgência vs. Restrição (IVR)	33	32	-1

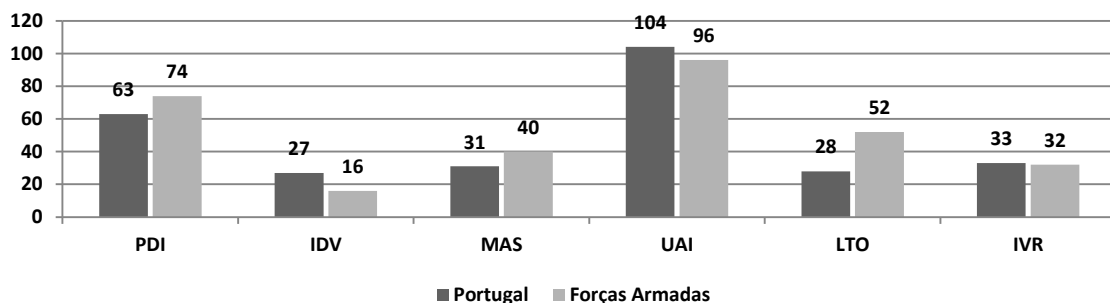


Figura nº 22 – Distribuição da amostra do Exército quanto à categoria
Fonte: (Autor, 2015)



Tabela nº 35 – Decisão sobre as hipóteses de estudo
Fonte: (Autor, 2015)

Hipótese		Decisão
Hip1: A dimensão Distância ao Poder é maior nas Forças Armadas que na cultura nacional.	Validada:	A dimensão Distância ao Poder é 11 pontos maior nas Forças Armadas que na cultura nacional e a diferença é estatisticamente significativa.
Hip2: A dimensão Individualismo vs. Coletivismo é menor nas Forças Armadas que na cultura nacional.	Validada:	A dimensão Individualismo vs. Coletivismo é 11 pontos menor nas Forças Armadas que na cultura nacional e a diferença é estatisticamente significativa.
Hip3: A dimensão Masculinidade vs. Feminilidade é maior nas Forças Armadas que na cultura nacional.	Validada:	A dimensão Masculinidade vs. Feminilidade é nove pontos maior nas Forças Armadas que na cultura nacional e a diferença é estatisticamente significativa.
Hip4: A dimensão Aversão à Incerteza é maior nas Forças Armadas que na cultura nacional.	Não validada:	A dimensão Aversão à Incerteza é menor oito pontos nas Forças Armadas que na cultura nacional e a diferença é estatisticamente significativa.
Hip5: A dimensão Orientação para Curto vs. Longo Prazo é maior nas Forças Armadas que na cultura nacional.	Validada:	A dimensão Orientação para Curto vs. Longo Prazo é 24 pontos maior nas Forças Armadas que na cultura nacional e a diferença é estatisticamente significativa.
Hip6: A dimensão de Indulgência vs. Restrição é menor nas Forças Armadas que na cultura nacional.	Não validada:	A dimensão de Indulgência vs. Restrição é um ponto menor nas Forças Armadas que na cultura nacional mas a diferença não é estatisticamente significativa.



“From the moment of his birth the customs into which he is born shape his experience and behaviour. By the time he can talk, he is the little creature of his culture, and by the time he is grown and able to take part in its activities, its habits are his habits, its beliefs his beliefs, its impossibilities his impossibilities”

Ruth Benedict²⁴ (1959, p. 18)

Conclusões

Pretendeu-se com este trabalho caracterizar a cultura militar nacional, segundo o modelo de Hofstede, e explorar eventuais relações desta com a cultura nacional. Investigou-se através de uma estratégia quantitativa que utilizou o raciocínio hipotético-dedutivo, tendo o desenho da pesquisa sido o estudo de caso. O modelo de Hofstede identifica seis dimensões de cultura (Distância ao Poder, Individualismo vs. Coletivismo, Masculinidade vs. Feminilidade, Aversão à Incerteza, Orientação para Curto vs. Longo Prazo e Indulgência vs. Restrição), que quantifica através de índices de cultura (respetivamente, PDI, IDV, MAS, UAI, LTO e IVR). Estes índices foram obtidos através da análise estatística a inquéritos, realizados na década de 70, que evoluíram até ao atual inquérito VSM2013.

Esta versão do inquérito foi aplicada a uma amostra das Forças Armadas e a uma amostra da população nacional. A finalidade do inquérito à amostra da população nacional foi obter as constantes dos índices de cultura, que permitiram utilizar a mesma escala utilizada por Hofstede no seu estudo (2010, pp. 71, 109, 155, 206, 292). Do inquérito à amostra das Forças Armadas calcularam-se valores para os índices de cultura da amostra, que, tendo sido considerada representativa das Forças Armadas, permitiram a generalização.

Do estudo resulta que a cultura militar nacional é caracterizada por uma elevada Distância ao Poder (74), é coletivista (16), equilibrada entre masculinidade e feminilidade (40), tem elevada Aversão à Incerteza (96), é equilibrada entre Orientação para Curto vs. Longo Prazo (52) e tem baixa Indulgência vs. Restrição (32).

Com a cultura militar caracterizada, foi então possível testar as hipóteses de estudo que foram levantadas, e responder à QC deste trabalho: Segundo o modelo de Hofstede, de que forma é que a cultura nacional se relaciona com a cultura militar?

- A cultura militar tem um índice de Distância ao Poder maior que a cultura nacional (63). Esta constatação indicia que os militares têm uma maior

²⁴ Ruth Benedict (1887- 1948), antropóloga americana cujas teorias tiveram uma profunda influência sobre a Antropologia Cultural, especialmente na área da cultura e personalidade (Encyclopedia Britannica, 2015).



tendência para preferir trabalhar em estruturas rigidamente hierarquizadas e para considerar a obediência absoluta uma virtude. São também mais formais e hierárquicos na sua comunicação.

- A cultura militar é mais coletivista que a cultura nacional (27). Isto indicia que os militares dão mais importância às condições de trabalho, às boas relações, à boa formação e apreciam mostrar as suas aptidões no serviço. A profissão das armas para os militares, mais do que uma profissão, é uma forma de vida, sendo a organização de suma importância na sua vida.
- A cultura militar é mais masculina que a cultura nacional (31). Comparativamente à cultura nacional em geral, nas Forças Armadas as promoções e o vencimento são mais importantes que a harmonia das relações no trabalho. Existe uma maior diferenciação do papel das mulheres e dos homens e, de uma forma geral, há mais assertividade e competição.
- A cultura militar tem menor Aversão à Incerteza que a cultura nacional (104). Este resultado indicia que os militares sentem menos tensão com a mudança e a ambiguidade, sentindo-se mais confortáveis a tomar decisões nessas circunstâncias, que os civis. No entanto, o índice das Forças Armadas, se bem que inferior ao nacional, é ainda elevado. As organizações com elevados valores neste índice têm procedimentos de tomada de decisão estruturados e regulados.
- A cultura militar é mais orientada para o longo prazo que a cultura nacional (28). Os militares estão mais preocupados com o futuro e em concentrar os seus esforços na prossecução de objetivos a longo prazo que os civis, que estão mais orientados para a promoção de virtudes relacionadas com o passado e presente. É nesta dimensão que os militares mais se diferenciam dos civis.
- A cultura militar é semelhante à cultura nacional no índice de Indulgência vs. Restrição (33). Apesar de separadas por um ponto neste índice, a diferença não é estatisticamente significativa, e por isso não se pode afirmar que as duas culturas são diferentes quanto a esta dimensão.

Este trabalho suporta uma caracterização da cultura militar nacional, que não existia até ao momento, e relaciona-a com a cultura nacional, segundo o modelo de Hofstede. Para além disso, foi também analisada a cultura dos Ramos e a sua estratificação em classes, sexo e idades, o que permitiu caracterizar os mesmos e aferir a sua homogeneidade. Desta estratificação, é de realçar a diferença que existe entre a classe de oficiais e as outras



classes, no índice de Individualismo vs. Coletivismo. Sendo esta uma das dimensões que mais afeta a forma de liderança e de comunicação, a diferença registada causou estranheza e alguma consternação. Sublinhe-se, no entanto, que o mais elevado valor de individualismo observado na classe de oficiais nos Ramos foi de 20, o que indicia que esta classe continua a ser ainda muito coletivista.

A estratificação por classes da dimensão de Distância ao Poder revela também que, na Marinha e no Exército, são os oficiais que apresentam o índice de maior valor. Sendo uma dimensão que se correlaciona fortemente com estilos de liderança, e estando os índices elevados associados às extensas e rígidas cadeias hierárquicas, esta avaliação poderá ser contraproducente ao emprego da doutrina do comando-missão, que requer uma execução descentralizada e a tomada de decisão aos mais baixos níveis.

Julga-se ainda importante referir a homogeneidade de resultados na estratificação por sexo, em todos os Ramos. Propõe-se que esta homogeneidade entre homens e mulheres resulte de fortes processos de integração e de a própria cultura nas Forças Armadas apresentar equilíbrio nesta dimensão.

É, no entanto, no âmbito da relação entre culturas de diferentes nações que este modelo de análise poderá assumir maior importância. Para além do crescimento do número de missões desempenhadas em forças combinadas, o que exige um aumento de contacto com militares de países amigos e aliados, cada vez mais os militares são chamados a entrar em contacto com as populações das áreas onde desempenham as suas missões, naquilo a que Rupert Smith²⁵ chamou a guerra entre o povo (2008, p. 313). Esta tipologia de missões exige o conhecimento detalhado da importante característica da área de operações que é a população. O modelo de Hofstede, tanto pela sua abrangência como pela sua disseminação, constitui-se como uma boa ferramenta para a caracterização de culturas em contacto na área de operações, bem como para a sua comparação.

Considerando-se importante a interação intercultural, recomenda-se que todas as Forças Nacionais Destacadas e militares em cargos isolados sejam informados das características culturais das forças com quem vão cumprir a sua missão e da população do país onde vão servir, segundo o modelo de Hofstede. A consciência intercultural é cada vez mais importante para o sucesso das missões e o seu treino deve constar do aprontamento dos militares que as vão desempenhar.

²⁵ O General Rupert Smith serviu durante 40 anos no Exército britânico e cumpriu comissões de serviço em diversas partes do mundo, das quais se destacam o comando a 1ª Divisão Blindada britânica na Guerra do Golfo e o comando do Exército britânico na Irlanda do Norte (Smith, 2008, p. 480).



A presente investigação encontra-se limitada em dois fatores, ambos relativos às amostras colhidas para o tratamento estatístico. A amostra nas Forças Armadas foi colhida, por conveniência, utilizando a rede informática dos Ramos e, como tal, limitou a recolha de dados a militares com acesso a correio eletrónico funcional no respetivo Ramo. Como seria de esperar, a preponderância da classe de oficiais no estudo e a pouca disseminação de meios informáticos nas classes de praças e nos escalões etários mais baixos fez-se notar na caracterização da amostra. No entanto, visto que a dimensão da amostra é muito significativa, com 2378 inquéritos válidos, não consideramos que isso afete decisivamente os resultados do estudo.

No caso da amostra da população civil, a mesma foi colhida também por meios informáticos, recorrendo a redes sociais para disseminar o inquérito. Apesar dos 500 inquéritos válidos recebidos, dos quais foram utilizados os 358 inquéritos de indivíduos sem qualquer tipo de experiência militar, para realçar as diferenças da população nacional na sua componente civil, dificilmente poderemos considerar a amostra representativa da população nacional. Será, no entanto, de referir que esta amostra apenas foi utilizada para calcular as constantes dos índices de cultura e que estas não afetam os resultados das medianas das respostas às perguntas.

É igualmente importante salientar que, para ambos os estudos, Hofstede recomenda um número mínimo de 50 inquéritos e este número foi largamente ultrapassado.

Em trabalhos subsequentes, propõem-se três vertentes de estudo.

Visto que a estratificação das amostras dos Ramos não resultou em amostras homogéneas em todas as estratificações nem em todas as dimensões, deve ser utilizado o procedimento estatístico de análise de grupos ou de *clusters* para agrupar os inquiridos em grupos homogéneos. Este estudo traria informação relativa a como se agrupam os militares em cada uma das dimensões. Seria também relevante identificar se as especialidades a que um militar pertence são mais significativas que o Ramo, ou seja, se por exemplo um militar dos Fuzileiros tem mais em comum com um militar do mesmo Ramo da classe de Marinha ou com um Paraquedista do Exército. Propõe-se, como hipótese de estudo, que a cultura da especialidade, ou seja da função desempenhada em combate, prevalece sobre as outras.

A segunda vertente de estudo seria, com a colaboração de instituições militares de ensino superior de outras nacionalidades, verificar as relações com as Forças Armadas dos países amigos ou aliados, à semelhança do que foi feito neste trabalho com a amostra de oficiais do Exército brasileiro. Este estudo permitiria identificar as diferenças entre a cultura dos militares que muitas vezes tem que trabalhar juntos e verificar a existência ou



não de uma cultura militar supranacional. Propõe-se, também como hipótese de estudo, que, à semelhança do que acontece entre Portugal e o Brasil, as diferenças entre os militares das nações são menores que a diferença entre os valores das nações.

Por último, julga-se importante explorar a questão do maior individualismo na classe de Oficiais na estratificação por classes. Uma breve revisão de literatura sobre o assunto faz propor, ainda como hipótese de estudo, que as classes dirigentes, independentemente da área em que exercem a sua atividade, são mais individualistas.

Segundo o Conceito Estratégico de Defesa Nacional (Conselho de Ministros, 2013), as principais ameaças à segurança global são tão diversas como o terrorismo transnacional, a pirataria, a multiplicação de Estados frágeis e de guerras civis e os desastres naturais e a mudança climática. Com a diversificação das ameaças, e das formas cada vez mais abrangentes de as combater, é provável que os militares se encontrem em ambientes cada vez mais diversos e complexos, entrando em contacto com atores tão diversos como representantes da Organização das Nações Unidas, jornalistas e trabalhadores de Organizações Não Governamentais. Estes desafios exigem, cada vez mais, compreensão e consciência interculturais, para as quais este trabalho pretendeu dar um contributo.



Bibliografia

- Aarhus University, 2015. *Mikael Søndergaard*. [Em linha] Disponível em: [http://pure.au.dk/portal/en/persons/mikael-soendergaard\(e87dd408-83d9-4cb7-a3a7-96495499552c\).html](http://pure.au.dk/portal/en/persons/mikael-soendergaard(e87dd408-83d9-4cb7-a3a7-96495499552c).html) [Consult. 25 Abr. 2015].
- Adler, N. J., 2002. *International dimensions of organizational behavior*. 4 ed. Cincinnati: South-Western.
- Assembleia da República, 2009. Regulamento de Disciplina Militar. *Diário da República*, Volume 140, pp. 4667-4684.
- Avruch, K., 1998. *Culture and Conflict Resolution*. Washington DC: United States Institute of Peace Press.
- Benedict, R., 1959. *Patterns of Culture*. New York: Mentor Book.
- Burk, J., 1999. Military Culture. In: L. Kurtz, ed. *Encyclopedia of Violence, Peace and Conflict*. San Diego: Academic Press, pp. 447-462.
- Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C. & House, R. J., 2007. *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. 1 ed. Londres: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coleta, J. A. D. & Coleta, M. F. D., 2007. Cultura organizacional e avaliação de instituições de educação superior: semelhanças e diferenças. *Psico-USF*, 12(2), pp. 227-237.
- Conselho de Ministros, 2013. *Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. 1.^a série — N.º 67 ed. Lisboa: Diário da República.
- CReSAP, 2015. *Pereira do Nascimento*. [Em linha] Disponível em: <http://www.cresap.pt/composicao-da-cresap/vogais-permanentes/item/15-prof-jos%C3%A9-lu%C3%ADs-rocha-pereira-do-nascimento.html>, [Consult. 30 Mar. 2015].
- Dorn, E. et al., 2000. *American Military Culture in the Twenty-First Century*. Washington D.C.: Center for Strategic and International Studies.
- EMGFA, 2015. *Organização das Forças Armadas*. [Em linha] Disponível em: <http://www.emgfa.pt/pt/organizacao>, [Consult. 25 Abr. 2015].
- Encyclopedia Britannica, 2015. *Encyclopedia Britannica*. [Em linha] Disponível em: <http://www.britannica.com/>, [Consult. 21 Mar. 2015].
- Exército Português, 2012. *PDE 3-00 Operações*. Lisboa: Exército Português.



- Hardy, M. & Bryman, A., 2009. *The handbook of data analysis*. paperback first edition ed. Los Angeles: SAGE.
- Hills, M. D., 2002. *Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory*. Wikato: International Association for Cross-Cultural Psychology.
- Hofstede, G., 1991. *Cultura e organizações: Compreender a nossa programação mental*. 1ª ed. Manchester: Sílabo.
- Hofstede, G., 2002. Commentary on “An International Study of the Psychometric Properties of the Hofstede Values Survey Module 1994: A Comparison of Individual and Country/Province Level Results”. *Applied psychology: An international review*, 51(2), pp. 170-178.
- Hofstede, G., 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Em linha Readings in Psychology and Culture*, 2(1), pp. 1-26.
- Hofstede, G., 2013. Replicating and Extending Cross-National Value Studies: Rewards and Pitfalls – An Example from Middle East Studies. *Insights*, 13(2), pp. 5-7.
- Hofstede, G. & Hofstede, J., 2015a. *Geert Hofstede & Jan Hofstede*. [Em linha] Disponível em: <http://www.geerthofstede.com/geert>, [Consult. 30 Mar. 2015].
- Hofstede, G. & Hofstede, J., 2015b. *Research and VSM*. [Em linha] Disponível em: <http://www.geerthofstede.eu/research--vsm>, [Consult. 21 Abr. 2015].
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M., 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition*. 3ª ed. New York: McGrawHill.
- Hofstede, G. & Minkov, M., 2013a. *Manual VSM 2013*. [Em linha] Disponível em: <http://www.geerthofstede.com/media/2186/Manual%20VSM%20%202013%202013%2008%2025.docx>, [Consult. 13 Nov. 2014].
- Hofstede, G. & Minkov, M., 2013b. *Values Survey Module 2013*. [Em linha] Disponível em: <http://www.geerthofstede.com/vsm2013>, [Consult. 13 Nov. 2014].
- Huxley, T. H., 1862. *On our knowledge or the causes of the phenomena of organic nature*. Londres: Robert Hardwicke.
- IESM, 2014a. *Regras de apresentação e referência para os trabalhos escritos a realizar no IESM*. Lisboa: IESM.
- IESM, 2014b. *Temas para Trabalhos de Investigação Individual do CEMC - 2014/2015*. Perouços: ISEM.
- Inglehart, R. & Baker, W. E., 2000. Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American Sociological Review*, 65(1), pp. 19-51.



- itim International, 2014. *Country comparison - Portugal*. [Em linha] Disponível em: <http://geert-hofstede.com/portugal.html>, [Consult. 13 Nov. 2014].
- itim International, 2015. *itim International*. [Em linha] Disponível em: <http://www.itim.org/>, [Consult. 21 Abr. 2015].
- Iwamoto, H. M., 2013. *Padrões culturais avaliativos de mineiros e maranhenses e suas implicações para a gestão: um estudo entre empregadores e empregados em palmas*. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C., 1952. *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge: Peabody Museum of American Archaeology.
- Kruger, T. & Roodt, G., 2003. Hofstede's VSM-94 revisited: Is it reliable and valid?. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(1), pp. 75-82.
- Lacerda, D. P., 2010. Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. *Revista da Administração Pública*, 45(5), pp. 1285-1301.
- Lažnjak, J., 2011. Dimensions of National Innovation Culture in Croatia: Content Validity of Hofstede's Dimensions. *Social Research - Journal for General Social Issues*, Issue 4, pp. 1015-1038.
- LinkedIn, 2015. *About Us*. [Em linha] Disponível em: https://www.linkedin.com/about-us?trk=hb_ft_about, [Consult. 15 Abr. 2015].
- Marôco, J., 2014. *Análise Estatística com o SPSS Statistics. 6ª edição*. 6 ed. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Maroco, J. & Garcia-Marques, T., 2006. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), pp. 65-90.
- Marquês de Laplace, 1820. *Théorie Analytique des Probabilités*. 3 ed. Paris: Académie des Sciences.
- McKee, B., Febraro, A. R. & Riedel, S. L., 2008. introduction. In: A. R. Febraro, B. McKee & S. L. Riedel, eds. *Multinational Military Operations and and Intercultural Factors*. Neuilly-Sur-Seine: NATO, pp. 1_1-1_9.
- McSweeney, B., 2002. Hofstede's model of national cultural differences and the consequences: A triumph of faith – a failure of analysis.. *Human Relations*, Volume 55, pp. 89-118.
- Moskos, C., 2004. *International Military Education and Multinational Military Cooperation*. Alexandria: U.S. Army Research Institute for Behavioral and Social Sciences.



- Nascimento, J. L. R. P. d., 2015a. *O modelo de Hofstede*. Entrevistado por Simão Sousa. Lisboa, 27 Mar. 2015.
- Nascimento, J. L. R. P. d., 2015b. *Teste de hipóteses*. Entrevistado por Simão Sousa. Lisboa, 1 Abr. 2015.
- Nascimento, J. L. R. P. d., 2015c. *Discussão de resultados* Entrevistado por Simão Sousa. Lisboa, 7 Abr. 2015.
- NATO, 2010. *AJP-01 (D) Allied Joint Doctrine*. s.l.:North Atlantic Treaty Organization.
- Oshlyansky, L., Cairns, P. & Thimbleby, H., 2006. *A cautionary tale: Hofstede's VSM revisited*. [Em linha] Disponível em: http://www.cs.swansea.ac.uk/~csharold/cv/files/Oshlyansky_HCI06.pdf, [Consult. 30 Mar. 2015].
- Page, J. T., 2003. *Culture and the profession of arms in the 21st century : an application of Hofstede's dimension theory within the North Atlantic Treaty Organization (NATO) and the Partnership for Peace (PFP) military cultures*. Fort Lauderdale: Nova Southeastern University.
- Porto Editora, 2015. *Wook*. [Em linha] Disponível em: <http://www.wook.pt/authors/detail/id/32877>, [Consult. 10 Abr. 2015].
- Rego, A., 2004. Uma visão peculiar sobre a cultura nacional: a “tourada portuguesa” como metáfora. *Gestão e Desenvolvimento*, Volume 12, pp. 105-121.
- Research and Technology Organisation, 2008. *Multinational Military Operations and Intercultural Factors*. Neuilly-Sur-Seine Cedex: NATO.
- Rogers, E. M., Hart, W. B. & Miike, Y., 2002. *Edward T. Hall and The History of Intercultural Communication: The United States and Japan*. Keio: Keio University.
- Smith, R., 2008. *A utilidade da Força: a Arte da Guerra no Mundo Moderno*. Lisboa: Edições 70.
- Snider, D. M., 1999. An uninformed debate on military culture. *Orbis*, 43(1), pp. 11-26.
- Soeters, J. L., 1997. Value Orientations in Military Academies: A Thirteen Country Study. *Armed Forces & Society*, 24(1), pp. 7-32.
- Soeters, J. L., 2004. Culture in uniformed organizations. In: N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson, eds. *Handbook of organizational culture and climate*. Londres: Sage, pp. 465-482.
- Soeters, J. L. & Boer, P. C., 2000. Culture and flight safety in military aviation. *International Journal of Aviation Psychology*, 10(2), pp. 111-133.



- Soeters, J. L., Winslow, D. J. & Weibull, A., 2006. Military Culture. In: G. Caforio, ed. *Handbook of the Sociology of the Military*. Nova York: Springer, pp. 237-254.
- Soeters, J., Shields, P. M. & Rietjens, S., 2014b. Contributors. In: J. Soeters, P. M. Shields & S. Rietjens, eds. *Routledge handbook of research methods in military studies*. New York: Routledge, pp. x-xvii.
- Søndergaard, M., 1994. Hofstede's consequences: a study of reviews, citations and replications. *Organization studies*, 15(3), pp. 447-456.
- Spector, P. E., Cooper, C. L. & Sparks, K., 2001. An international study of the psychometric properties of the Hofstede values survey module 1994: A comparison of individual and contry/province level results. *Applied psychology: An international review*, 50(2), pp. 269-281.
- Spektor, B., 2009. *Charles C. Moskos*. [Em linha] Disponível em: <http://charlesmoskos.com/index.htm>, [Consult. 10 Abr. 2015].
- Spencer-Oatey, H., 2008. Introduction. In: H. Spencer-Oatey, ed. *Culturally Speaking Culture, Communication and Politeness Theory*. 2 ed. Londres: Continuum International Publishing Group, p. 3.
- Spencer-Oatey, H., 2012. *What is culture? A compilation of quotations..* [Em linha] Disponível em: <http://go.warwick.ac.uk/globalpadintercultural>, [Consult. 27 março 1015].
- Survey Monkey Inc, 2015a. *Survey Monkey*. [Em linha] Disponível em: <https://www.surveymonkey.net/home/?>, [Consult. 21 Abr. 2015].
- SurveyMonkey Inc, 2015b. *Sample Size Calculator*. [Em linha] Disponível em: <https://www.surveymonkey.com/blog/en/sample-size-calculator/>, [Consult. 21 Mar. 2015].
- Taras, V. & Steel, P., 2006. *Improving cultural indices and rankings based on a meta-analysis of Hofstede's dimensions*. Calgary: Universidade de Calgary.
- Tylor, E. B., 1920. *Primitive Culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom*. 6 ed. Londres: John Murray.
- Universidade do Texas, 2015. *Faculty & Research*. [Em linha] Disponível em: <http://www.utexas.edu/lbj/directory/faculty/edwin-dorn>, [Consult. 21 Anr. 2015].
- University of Warwick, 2015. *Professor Helen Spencer-Oatey*. [Em linha] Disponível em: <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/al/staff/teaching/spencer-oatey/>, [Consult. 28 Mar. 2015].



Waisfisz, B., 2007. *How can the effectiveness of diversity training be increased?*.
Helsinki: itim International.

World Value Survey, 2015. *World Value Survey*. [Em linha] Disponível em:
<http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>, [Consult. 12 Abr. 2015].

Zellman, G. L., ZornHeilbrunn, J., Schmidt, C. & Builder, C., 1993. Implementing policy change in large organizations. In: B. D. Rostker & S. A. Harris, eds. *Sexual orientation and US military personnel policy: Options and assessments*. Santa Monica: RAND, pp. 368-398.



Anexo A – Outros modelos de cultura

O professor Geert Hofstede é considerado, por muitos, como tendo elaborado o mais importante estudo sobre diferenças culturais. A sua pesquisa, no domínio dos valores dominantes nas culturas de diferentes países e da maneira como estes influenciam o comportamento nas organizações, teve origem na *International Business Machines* (IBM), que realizou 116.000 questionários, entre 1966 e 1973, em 72 países e em 20 línguas diferentes (Waisfisz, 2007, p. 2). Este modelo, que já serviu de referência para outros estudos e que tem evoluído ao longo dos anos, considerou inicialmente a existência de quatro dimensões de cultura (Distância ao Poder, Individualismo vs. Coletivismo, Masculinidade vs. Feminilidade e Aversão à Incerteza) que serão desenvolvidas no parágrafo 3. b. base conceptual.

Existem, no entanto, outros modelos para o estudo da cultura. Destes queremos destacar:

1 O modelo de Kluckhohn e Strodtbeck's

Este modelo apresenta como dimensões de cultura: a sua relação com a natureza (ideais de relativos à necessidade ou responsabilidade de controlar a natureza); relações com pessoas (ideais relativos a estrutura social); relação com o trabalho (ideais quanto a objetivos); relação com o tempo (como o passado, presente e futuro influenciam as decisões); e a natureza humana (ideais quanto ao bem e ao mal) (Hills, 2002). Nesta linha de pensamento, Nancy Adler, na sua obra *Internatonal dimensions of organizational behavior* (2002), considera que as dimensões da cultura podem ser apresentadas como: a natureza das pessoas (as pessoas são uma mistura de bom e mau); a sua relação com o meio exterior, incluindo a natureza (as pessoas dominam o ambiente exterior); a relação das pessoas com outras pessoas (individualistas ou coletivistas); a atividade das pessoas (se trabalham muito); como as pessoas vêem o espaço (público ou privado); e a sua orientação temporal (futuro/presente ou passado).

2 O modelo de Hall

O antropologista cultural Edward T. Hall propôs que a cultura poderia ser representada pelas dimensões de contexto (até que ponto é que o contexto da mensagem é tão importante como o contexto em si), espaço (até que ponto é que as pessoas se sentem confortáveis a partilhar o espaço com outros) e tempo (como é que as pessoas se sentem com uma ou muitas tarefas simultaneamente) (Rogers, et al., 2002).

3 O modelo Trompenaars

O modelo do holandês Fons Trompenaars, baseado no trabalho de Hofstede, considera as dimensões do universalismo/particularismo (importância de aplicar regras a todos os membros da sociedade), individualismo/coletivismo (medida em que as pessoas retiram a sua identidade de si próprias ou do grupo), específico/difuso (até que ponto é que o papel das pessoas está integrado ou compartimentado), neutro/emocional (até que ponto é que as pessoas são livres de exprimir os seus sentimentos em público), conquista/atribuição (modo como o respeito ou estatuto social é atribuído às pessoas), atitude em relação ao tempo (foco no passado ou no futuro das suas atividades diárias) e atitude em relação ao ambiente (se as pessoas acreditam que controlam o ambiente ou se acreditam que o ambiente as controla a elas) (Lacerda, 2010).

4 O projeto GLOBE

Estudos posteriores e levantamentos complementares da literatura permitiram ao projeto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Programme*) (Chhokar, et al., 2007), tido como o mais atual estudo sobre a cultura organizacional, a identificação de oito dimensões da cultura das organizações. Estas dimensões, muito influenciadas por Hofstede, são: o índice de Distância ao Poder (que



define a medida do grau de aceitação de uma repartição desigual de poder); o índice de masculinidade/feminilidade (refere-se ao grau em que a sociedade ou organização valoriza comportamentos caracterizados por adjetivos masculinos ou femininos, dividindo os papéis por género); o índice de controlo de incerteza (envolve as ações sociais ou organizacionais para reduzir a incerteza e é definido como o grau de inquietude dos seus membros face às situações desconhecidas ou incertas); o índice de individualismo/coletivismo (designa o grau em que a sociedade ou organização encoraja e recompensa comportamentos individuais em oposição aos comportamentos coletivos); o índice de orientação para o futuro (relaciona-se ao facto da organização prescrever comportamentos de planeamento, investimento, preparação para um mundo novo); o índice de orientação para a realização (diz respeito ao grau em que a instituição recompensa a busca da excelência, a melhoria do desempenho, o crescimento contínuo, a valorização da qualidade, da perfeição, do desenvolvimento pessoal e profissional); o índice de orientação para a afiliação (que está relacionado ao grau em que a organização encoraja e recompensa indivíduos por serem cuidadosos, altruístas, generosos e gentis com os outros, tendo as relações interpessoais grande importância e atribuindo muito valor ao ambiente de trabalho harmonioso); e o índice de assertividade (grau em que a instituição reforça os comportamentos decisivos, determinados, nas relações sociais) (Coleta & Coleta, 2007).

Dos valores obtidos em cada dimensão, os autores dividiram o mundo em aglomerados culturais, como pode ser observado na tabela 34.

Tabela nº 36 – Aglomerados culturais do estudo GLOBE
Fonte: (Chhokar, et al., 2007)

Aglomerados culturais do estudo GLOBE			
Anglo	Europa Latina	Europa Nórdica	Europa germânica
Austrália	França	Dinamarca	Áustria
Canadá	Israel	Finlândia	Alemanha
Inglaterra	Itália	Suécia	(Ex-Leste)
Irlanda	Portugal		Alemanha
Nova Zelândia	Espanha		(Ex-Oeste)
África Do Sul	Suíça		Holanda
(Amostra branca)	(De língua francesa)		Suíça
Estados Unidos			(Língua alemã)
Europa Oriental	América Latina	África Subsaariana	Oriente Médio
Albânia	Argentina	Namíbia	Egito
Geórgia	Bolívia	Nigéria	Koweit
Grécia	Brasil	África Do Sul	Marrocos
Hungria	Colômbia	(Amostra negra)	Catar
Cazaquistão	Costa Rica	Zâmbia	Peru
Polónia	Equador	Zimbábue	
Rússia	El Salvador		
Eslovénia	Guatemala		
	México		
	Venezuela		
Sul da Ásia	Ásia confuciana		
Índia	China		
Indonésia	Hong Kong		
Irão	Japão		
Malásia	Singapura		
Filipinas	Coreia Do Sul		
Tailândia	Taiwan		



Anexo B – O modelo de Hofstede

“Cultura é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro”

Geert Hofstede (1991, p. 19).

1 Cultura e programação mental

Da mesma forma que Clausewitz²⁶ se deixou influenciar pelas expressões utilizadas por Isaac Newton²⁷, expoente máximo da ciência da sua época, caso de centros de gravidade e massa, também a obra de Hofstede faz extenso uso de terminologia informática da sua época, como é o caso de programação mental.

A programação coletiva a que se refere Hofstede encontra-se entre a natureza universal de cada pessoa e a sua individualidade pessoal. Para este autor, a programação mental é constituída por três elementos. O primeiro desses elementos é a natureza humana, herança genética que todos os humanos têm em comum, e as capacidades de sentir medo, raiva, fadiga, fome, etc. pertencem a este nível de programação. Outro elemento da nossa programação mental é a personalidade, que é individual e não partilhada com mais ninguém, o que torna todos os humanos únicos. Na verdade, apesar da socialização cultural ensinar os indivíduos de quais os comportamentos aceitáveis e os não aceitáveis, as repostas individuais variam. O último elemento da programação mental a que Hofstede se refere é a cultura. A cultura é um fenómeno coletivo, por ser parcialmente partilhada por pessoas que vivem ou viveram no mesmo ambiente social, onde a aprenderam. Sendo aprendida e não herdada, deriva do ambiente social e não dos genes. Como mostra a figura 23, os três elementos que constituem a programação mental definem uma pessoa. Apesar de a fronteira entre eles não estar perfeitamente definida, estes elementos providenciam uma conceptualização que nos permite compreender as dimensões culturais utilizadas neste estudo.

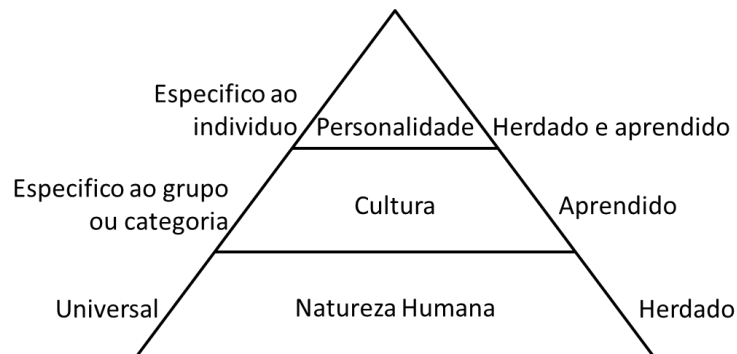


Figura nº 23 – Os três níveis de programação mental humana
Fonte: (Hofstede, 1991, p. 20)

2 Relativismo Cultural

Para Hofstede, tal como para Franz Boas²⁸ e Claude Lévi-Strauss²⁹, o estudo da cultura revela que os grupos humanos e categorias pensam, sentem e agem de forma

²⁶ Carl Philipp Gottlieb von Clausewitz (1780-1831) foi um general prussiano cuja obra *Vom Kriege* (1832; Da Guerra) se tornou um dos mais respeitados clássicos da estratégia militar (Encyclopedia Britannica, 2015).

²⁷ Isaac Newton (1642-1725), físico e matemático inglês, foi a figura culminante da revolução científica do séc. XVII. A sua obra de *Philosophiae Naturalis Principia Mathematica* de 1687 foi uma das mais importantes da ciência moderna (Encyclopedia Britannica, 2015).

²⁸ Franz Boas (1858-1942), antropologista americano, nascido na Alemanha, fundou a escola antropológica relativista americana, centrada na cultura, que se tornou dominante no séc. XX (Encyclopedia Britannica, 2015).



diferente, mas que não existem parâmetros científicos que permitam considerar um grupo intrinsecamente superior a outro (Hofstede, 1991, p. 21). Chama-se a este conceito relativismo cultural³⁰.

3 Símbolos, heróis, rituais e valores

Segundo Hofstede, as diferenças culturais manifestam-se através de símbolos, heróis, rituais e valores. Símbolos são palavras, gestos, imagens ou objetos que carregam um significado particular que só é reconhecido por aqueles que compartilham a cultura. As palavras em linguagem ou jargão pertencem a esta categoria, assim como as formas de vestir, de pentear o cabelo etc.. Novos símbolos são facilmente desenvolvidos e os antigos desaparecem. Os heróis são pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características que são muito apreciados por uma cultura e, por isso, servem de modelo para o comportamento. É o caso de Snoopy, nos EUA, ou do Asterix, na França. Os rituais são atividades coletivas, tecnicamente supérfluas, mas que, dentro de uma cultura, são consideradas essenciais. São exemplo, as formas de prestar respeito aos outros e as cerimónias religiosas. Símbolos, heróis, rituais são designados de categorias práticas, pois são observáveis de fora.

O núcleo da cultura é formado por valores. Os valores são tendências gerais para preferir certos estados de coisas sobre os outros. Os valores são sentimentos orientados, por isso têm um lado positivo e outro negativo, e definem: mau vs. bom; sujo vs. limpo; feio vs. bonito; antinatural vs. natural; anormal vs. normal; paradoxal vs. lógica e irracional vs. racional. A figura 24 é uma representação desta ideia.

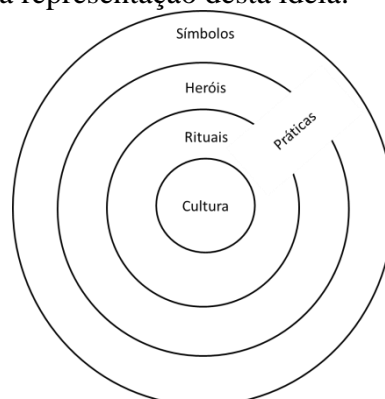


Figura nº 24 – Diferentes níveis de manifestação de uma cultura
Fonte: (Hofstede, 1991, p. 23)

Os valores estão entre as primeiras coisas que as crianças aprendem - não conscientemente, mas de forma implícita - acreditando-se que, com a idade de 10, a maioria das crianças já têm o seu sistema de valores básicos firmemente formado e que, após esta idade, as mudanças são difíceis de fazer. Por serem adquiridos tão cedo, muitos valores permanecem inconscientes para quem os possui. Estes não podem ser discutidos, nem diretamente observados do exterior, e, apenas, podem ser inferidos a partir da forma como as pessoas reagem em determinadas circunstâncias.

²⁹ Claude Lévi-Strauss (1908-2009), antropólogo social francês, foi um dos principais defensores do estruturalismo, um nome utilizado para designar a corrente de pensamento que estuda os sistemas sociais em termos das relações entre os seus elementos (Encyclopedia Britannica, 2015).

³⁰ A corrente de pensamento oposta ao relativismo social chama-se evolucionismo e defende que alguns grupos atingem estados de cultura mais elevados, pelo menos temporariamente, que outros grupos. Esta corrente acredita que a diferença entre “civilizado” e “primitivo” é resultado das circunstâncias ambientais, culturais e históricas (Encyclopedia Britannica, 2015).



4 Níveis de cultura

Todos os humanos pertencem a grupos distintos simultaneamente e, inevitavelmente, têm várias camadas de programação mental dentro delas, que correspondem a níveis diferentes de cultura. São exemplos: o nível nacional de cultura; o nível regional, étnico, religioso ou linguístico; o nível do género; o nível da geração a que pertence; o nível da classe social; e, para aqueles que estão empregados, a cultura das organizações a que pertencem.

5 O estudo IBM

Em 1970, enquanto trabalhava na IBM, Hofstede teve acesso a uma base de dados com um grande número de inquéritos relativos aos sentimentos das pessoas em 50 países. Todas as pessoas inquiridas trabalhavam para a IBM e a base de dados continha mais de 100 000 inquéritos. As suas análises iniciais, ao nível individual, foram inconclusivas. No entanto, quando Hofstede começou a comparar as médias das respostas ao nível nacional, começaram a surgir padrões nas correlações entre os valores. As correlações ao nível nacional podiam, por vezes, ser completamente diferentes das correlações individuais.

Hofstede teve a oportunidade de voltar a realizar os mesmos testes a cerca de 400 gerentes, em treino em 30 países, e os seus valores médios correlacionavam-se fortemente com os valores médios da base de dados. Com estes resultados, precedentes de uma amostra homogénea de pessoas, cuja principal diferença era o país de onde eram provenientes, poder-se-iam identificar diferenças nos sistemas de valores nacionais.

A análise dos dados revelou que os empregados da IBM em todas as sociedades tinham que lutar com os mesmos problemas. Esses problemas eram: a dependência dos superiores; o equilíbrio entre os objetivos individuais e a dependência da companhia; o equilíbrio entre o seu próprio ego (mais escolhido pelos homens) e os valores sociais (mais escolhido pelas mulheres); e a necessidade de previsibilidade que também foi associada ao stresse.

Estes elementos tornaram-se as dimensões de cultura – Distância ao Poder, Individualismo vs. Coletivismo, Masculinidade vs. Feminidade e Aversão à Incerteza – que foram descritas pelo autor na sua obra *Culture's Consequences*, de 1980. A partir do inquérito original da IBM, Hofstede desenvolveu um novo inquérito a que chamou *Value Survey Module 80*.

Nos anos 80, com base na pesquisa do psicólogo canadiano Michael Harris Bond no Extremo Oriente, foi acrescentada uma quinta dimensão - a orientação para curto prazo vs. longo prazo – e, já no século XXI, a pesquisa do académico Michael Minkov, utilizando dados do *World Values Survey*, a quinta dimensão foi recalculada e a sexta dimensão – Indulgência vs. Restrição – foi acrescentada.

6 Desenvolvimento do *Value Survey Module*

Como já foi referido, o estudo de Hofstede tem por base um questionário efetuado a uma amostra da população. Ao questionário do estudo original, realizado entre 1966 e 1973, foram acrescentadas perguntas de outras fontes, que o autor considerou importantes, e foi realizado um novo questionário, constituído por 27 questões e mais seis perguntas demográficas. Este foi o primeiro módulo de inquérito sobre valores (VSM – *Values Survey Module*), que passou a ser designado por VSM80 (Hofstede & Minkov, 2013).

No entanto, o VSM80 estava dependente de algumas perguntas utilizadas no teste da IBM, que não tinha sido desenvolvido para avaliar padrões de cultura. Contudo, para substituir as questões menos válidas do VSM80, era necessário validar as mesmas internacionalmente, tal como tinha sido validado o questionário da IBM. Em 1981, através do recém-criado *Institute for Research on Intercultural Cooperation* (IRIC), Hofstede publicou uma versão experimental de um novo questionário que se designou VSM81. Com os resultados do VSM81, foi publicado o VSM82, muito utilizado nos anos seguintes. Este



era constituído por 47 questões e mais 6 perguntas demográficas. Destas 47, apenas 13 eram necessárias para o estudo das quatro dimensões culturais, sendo que as restantes eram perguntas experimentais (Hofstede & Minkov, 2013).

Entretanto, o investigador Michael Harris Bond, utilizando um módulo chinês de inquérito sobre valores, identificou uma quinta dimensão cultural, que veio a chamar-se orientação temporal. Esta dimensão aparece expressa pela primeira vez no VSM94 (Hofstede & Minkov, 2013).

Após 14 anos de experiência com o VSM94, este foi atualizado com o VSM08. Entretanto, novos inquéritos interculturais foram sendo disponibilizados e, em 2007, Minkov propôs três novas dimensões de cultura, das quais duas foram incorporadas no VSM (verificou-se que a terceira dimensão era correlacionada com a Distância ao Poder e por isso não foi incluída). Estas duas dimensões são Indulgência vs. Restrição e Orientação para Curto vs. Longo Prazo (que substituiu a dimensão de orientação temporal) (Hofstede & Minkov, 2013).

7 Importância e limitações do estudo

O estudo de Hofstede é considerado um dos mais vastos no âmbito das diferenças culturais nacionais, por incluir um elevado número de países e a sua fiabilidade e validade ter sido testada inúmeras vezes (Søndergaard, 1994; Taras & Steel, 2006, p. 6; Lažnjak, 2011, p. 1021; Kruger & Roodt, 2003, p. 75; Oshlyansky, et al., 2006); no entanto, os resultados não são sempre replicados (Spector, et al., 2001, p. 270; McSweeney, 2002, p. 90; Kruger & Roodt, 2003, p. 75; Oshlyansky, et al., 2006) e a discussão entre os apoiantes e os opositores do modelo tem sido intensa (Hofstede, 2002, p. 171; Hofstede, et al., 2010, p. 35; Hofstede, 2013, p. 5)

Não sendo objetivo deste trabalho pôr em causa o modelo de Hofstede, que aqui será utilizado como paradigma, é importante conhecer algumas das críticas mais frequentes que lhe são apontadas.

A apesar de este sido concebido com uma amostra de mais de 100 000 participantes, alguns países foram representados com amostras muito pequenas, sendo exemplos disto a Tailândia e a Formosa, representados com amostras de 74 e 80 elementos, respetivamente (Taras & Steel, 2006, p. 6).

Também, o facto de os empregados serem todos da mesma empresa, apresentado por Hofstede como uma vantagem por permitir realçar os elementos nacionais, é considerado um problema pois a IBM tem uma forte e distinta cultura organizacional. Mesmo em outras replicações do estudo, estas são feitas com amostras de um determinado tipo de população em vários países, e a generalização dos resultados para outra tipologia de populações é vista como um inconveniente (Taras & Steel, 2006, p. 11). Amostras pequenas continuam a ser uma limitação de um grande número de estudos (Inglehart & Baker, 2000).

Um dos problemas mais referidos é a capacidade das culturas variarem com o tempo (Taras & Steel, 2006, p. 9). Um estudo realizado por Ronald Inglehart e Wayne Baker, utilizando três séries da base de dados *World Values Survey*³¹, que inclui 65 sociedades e 75% da população mundial encontrou sinais tanto de mudança como de persistência de valores tradicionais (2000, p. 19).

³¹ O *World Values Survey* é uma rede global de cientistas sociais que estudam na mudança dos valores e seu impacto na vida social e política, com sede em Estocolmo, na Suécia (World Value Survey, 2015)

**Anexo C – Índices culturais de alguns países da UE, CPLP e NATO**

A tabela seguinte representa os índices culturais e respetiva posição relativa no índice (entre parêntesis), de alguns países da União Europeia (27 dos 28), da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (dois de nove) e da Organização do Tratado do Atlântico Norte (26 de 28), num total de 32 países. Os países destas organizações em falta não têm todos os valores disponíveis.

Tabela nº 37 – Índices culturais de alguns países da UE, CPLP e NATO

Fonte: (Adaptado de Hofstede, et al., 2010, pp. 71, 109, 155, 206, 292)

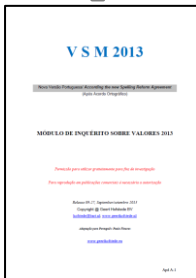
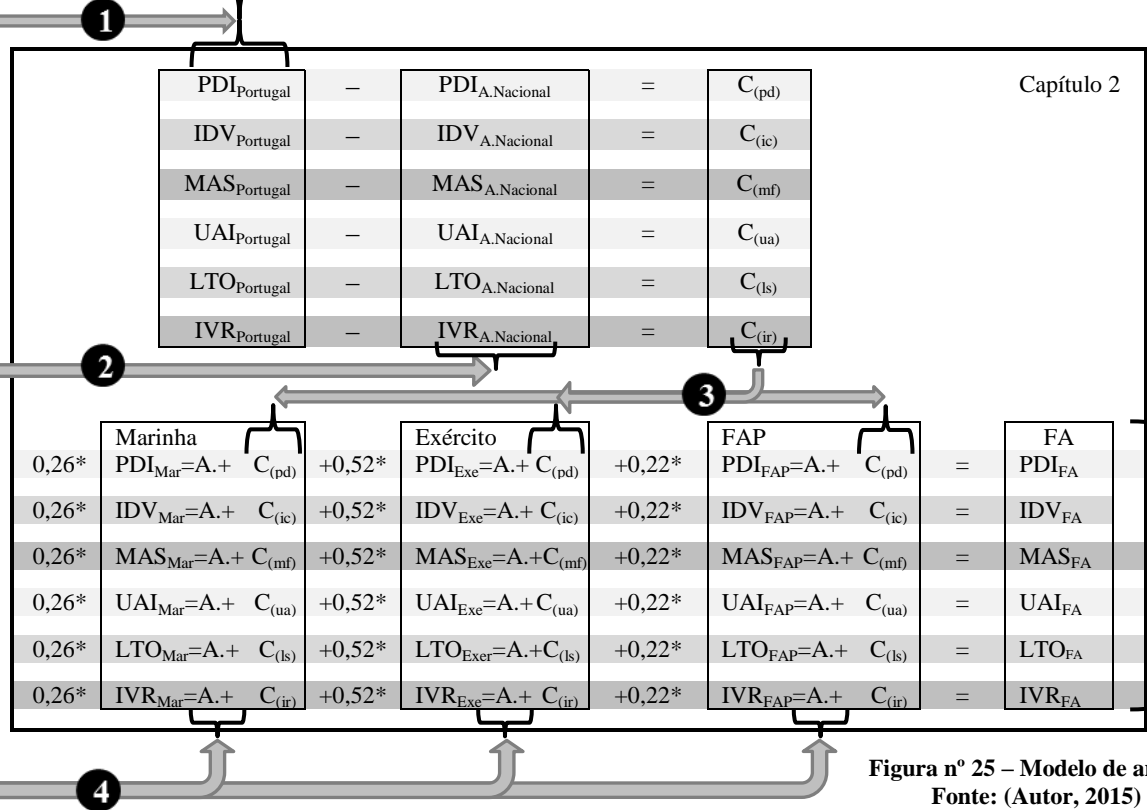
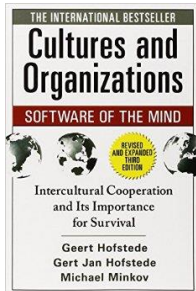
País	Distância ao Poder	Individualismo vs. Coletivismo	Masculinidade vs. Feminilidade	Aversão à Incerteza	Orientação Curto vs. Longo Prazo	Indulgência vs. Restrição
Áustria	11 (32)	55 (22)	79 (3)	70 (17)	60 (13)	63 (9)
Bélgica	65 (10)	75 (7)	54 (12)	94 (4)	82 (3)	57 (12)
Brasil	69 (6)	38 (25)	49 (15)	76 (14)	44 (24)	59 (10)
Bulgária	70 (5)	30 (29)	40 (21)	85 (10)	69 (7)	16 (30)
Canada	39 (23)	80 (3)	52 (13)	48 (27)	36 (27)	68 (4)
Croácia	73 (3)	33 (28)	40 (21)	80 (13)	58 (14)	33 (21)
Rep. Checa	57 (13)	58 (21)	57 (10)	74 (16)	70 (6)	29 (25)
Dinamarca	18 (31)	74 (8)	16 (28)	23 (32)	35 (28)	70 (2)
Estónia	40 (20)	60 (16)	30 (24)	60 (22)	82 (2)	16 (29)
Finlândia	33 (27)	63 (15)	26 (25)	59 (23)	38 (25)	57 (11)
França	68 (7)	71 (9)	43 (18)	86 (8)	63 (11)	48 (17)
Alemanha	35 (25)	67 (14)	66 (6)	65 (19)	83 (1)	40 (20)
Reino Unido	35 (25)	89 (2)	66 (6)	35 (29)	51 (18)	69 (3)
Grécia	60 (12)	35 (27)	57 (10)	112 (1)	45 (23)	50 (15)
Hungria	46 (17)	80 (3)	88 (2)	82 (12)	58 (15)	31 (23)
Irlanda	28 (30)	70 (11)	68 (5)	35 (29)	24 (32)	65 (8)
Ítala	50 (16)	76 (6)	70 (4)	75 (15)	61 (12)	30 (24)
Letónia	44 (18)	70 (11)	9 (30)	63 (21)	69 (8)	13 (32)
Lituânia	42 (19)	60 (16)	19 (26)	65 (19)	82 (4)	16 (31)
Luxemburgo	40 (20)	60 (16)	50 (14)	70 (17)	64 (10)	56 (13)
Malta	56 (15)	59 (20)	47 (16)	96 (3)	47 (21)	66 (7)
Holanda	38 (24)	80 (3)	14 (29)	53 (24)	67 (9)	68 (4)
Noruega	31 (28)	69 (13)	8 (31)	50 (26)	35 (29)	55 (14)
Polónia	68 (7)	60 (16)	64 (8)	93 (5)	38 (26)	29 (26)
Portugal	63 (11)	27 (31)	31 (23)	104 (2)	28 (30)	33 (21)
Roménia	90 (2)	30 (29)	42 (19)	90 (6)	52 (17)	20 (28)
Eslováquia	104 (1)	52 (23)	110 (1)	51 (25)	77 (5)	28 (27)
Eslovénia	71 (4)	27 (31)	19 (26)	88 (7)	49 (19)	48 (18)
Espanha	57 (13)	51 (24)	42 (19)	86 (8)	48 (20)	44 (19)
Suécia	31 (28)	71 (9)	5 (32)	29 (31)	53 (16)	78 (1)
Turquia	66 (9)	37 (26)	45 (17)	85 (10)	46 (22)	49 (16)
USA	40 (20)	91 (1)	62 (9)	46 (28)	26 (31)	68 (6)



Apêndice A – Modelo de análise

QC	QD1		QD2		QD3		QD4		QD5		QD6	
		$PDI_{Portugal}$	Vs.	PDI_{FA}		$IDV_{Portugal}$	Vs.	IDV_{FA}		$MAS_{Portugal}$	Vs.	MAS_{FA}

Capítulo 1	Capítulo 3	Teste Wilcoxon
Revisão Bibliográfica	Hip1: $PDI_{FA} > PDI_{Portugal}$	$H_0: PDI_{FA} = PDI_{Portugal}$
Revisão Bibliográfica	Hip2: $IDV_{FA} < IDV_{Portugal}$	$H_0: IDV_{FA} = IDV_{Portugal}$
Revisão Bibliográfica	Hip3: $MAS_{FA} > MAS_{Portugal}$	$H_0: MAS_{FA} = MAS_{Portugal}$
Revisão Bibliográfica	Hip4: $UAI_{FA} > UAI_{Portugal}$	$H_0: UAI_{FA} = UAI_{Portugal}$
Revisão Bibliográfica	Hip5: $LTO_{FA} > LTO_{Portugal}$	$H_0: LTO_{FA} = LTO_{Portugal}$
Revisão Bibliográfica	Hip6: $IVR_{FA} < IVR_{Portugal}$	$H_0: IVR_{FA} = IVR_{Portugal}$



- Legenda**
- Valores determinados por Hofstede (2010).
 - Valores resultantes do inquérito a civis.
 - Constantes determinadas por comparação dos valores determinados por Hofstede e os resultantes do inquérito a civis.
 - Valores resultantes do inquérito a militares.
 - Índices culturais das Forças Armadas

Figura nº 25 – Modelo de análise
Fonte: (Autor, 2015)



Apêndice B – O Inquérito Sobre Valores 2013

O inquérito utilizado no estudo foi o Inquérito Sobre Valores 2013 (no original, *Values Survey Module 2013*), de Geert Hofstede e Michael Minkov (2013b), tendo sido traduzido para português por Paulo Finuras e adaptada para o presente estudo pelo autor.

O VSM 2013 é um inquérito com 30 itens que permite calcular os índices de cultura em seis dimensões da cultura nacional, com base em quatro perguntas por dimensão. Tem seis questões de conteúdo, respondidas numa escala de Likert de cinco pontos. As restantes seis questões pedem informações demográficas. Neste trabalho foi utilizado para recolher dados de três amostras: população nacional, Forças Armadas e oficiais do Exército brasileiro.

Por favor pense num trabalho ideal, independentemente do seu trabalho atual, caso o tenha. Ao escolher um trabalho ideal qual o grau de importância que teria para si (por favor marque uma resposta em cada uma das linhas conforme a escala que se segue)

- 1 = MUITÍSSIMO importante
- 2 = Muito importante
- 3 = De importância moderada
- 4 = De pouca importância
- 5 = De muito pouca ou nenhuma importância

m01	Ter tempo suficiente para a sua vida pessoal ou familiar	1	2	3	4	5
m02	Ter um chefe (superior direto) que respeite	1	2	3	4	5
m03	Ser reconhecido por bom desempenho	1	2	3	4	5
m04	Ter segurança de emprego	1	2	3	4	5
m05	Ter pessoas agradáveis com quem trabalhar	1	2	3	4	5
m06	Fazer um trabalho interessante	1	2	3	4	5
m07	Ser consultado pelo seu superior direto nas decisões envolvendo o seu trabalho	1	2	3	4	5
m08	Viver numa área desejada	1	2	3	4	5
m09	Ter um trabalho respeitado pela sua família e amigos	1	2	3	4	5
m10	Ter possibilidades de promoção	1	2	3	4	5

Na sua vida privada, qual o grau de importância que tem para si (por favor marque uma resposta em cada uma das linhas conforme a escala que se segue)

m11	Manter tempo livre para diversão	1	2	3	4	5
m12	Moderação: ter poucos desejos	1	2	3	4	5
m13	Ser generoso para com as outras pessoas	1	2	3	4	5
m14	Simplicidade (não gastar mais do que o necessário)	1	2	3	4	5

m15. Com que frequência se sente nervoso ou tenso no seu trabalho?

- 1 Sempre
- 2 Habitualmente
- 3 Por vezes
- 4 Raramente
- 5 Nunca

m16. É uma pessoa feliz?

- 1 Sempre
- 2 Habitualmente
- 3 Por vezes



- 4 Raramente
- 5 Nunca

m17. As outras pessoas ou as circunstâncias impedem-no de fazer o que realmente quer?

- 1 Sim, sempre
- 2 Sim, habitualmente
- 3 Por vezes
- 4 Não, raramente
- 5 Não, nunca

m18. Genericamente e em termos gerais, como descreve o seu atual estado de saúde?

- 1 Muito bom
- 2 Bom
- 3 Razoável
- 4 Mau
- 5 Muito mau

19. Qual é o seu grau de orgulho por ser cidadão do seu país?

- 1 Nada orgulhoso
- 2 Não muito orgulhoso
- 3 Algo orgulhoso
- 4 Relativamente orgulhoso
- 5 Muito orgulhoso

m20. Na sua experiência, qual a frequência com que os subordinados têm medo de contradizer o chefe (no caso dos estudantes, o professor)?

- 1 Nunca
- 2 Raramente
- 3 Por vezes
- 4 Habitualmente
- 5 Sempre

Em que medida concorda ou discorda de cada uma das seguintes frases (por favor marque uma resposta em cada uma das linhas conforme a escala que se segue)

- 1 Concordo totalmente
- 2 Concordo
- 3 Indeciso
- 4 Discordo
- 5 Discordo totalmente

m21	Pode ser-se um bom gestor sem ter uma resposta exata a todas as perguntas que um subordinado possa fazer relativamente ao trabalho dele	1	2	3	4	5
m22	Os esforços persistentes são o modo mais seguro de obter resultados	1	2	3	4	5
m23	Uma estrutura organizacional em que alguns subordinados têm dois chefes é de evitar a todo o custo	1	2	3	4	5
m24	As regras de uma empresa ou organização não devem ser desrespeitadas - nem mesmo quando o empregado acha que desrespeitá-las beneficiaria a empresa ou organização	1	2	3	4	5

**Apêndice C – Análise dos Ramos sob as dimensões culturais**

Neste apêndice, analisamos os Ramos em maior detalhe, na medida em que se estratificam por classes, sexo e idade, e observamos se as estratificações apresentam diferenças nas dimensões. Estas diferenças podem ser tanto em valor absoluto, analisado na primeira tabela de cada dimensão, como através da distribuição dos resultados, analisado na segunda tabela. No primeiro caso, consideramos que diferenças de valor são significativas se tiverem diferenças superiores a 10 pontos no índice. No segundo caso, compara-se a significância assintótica obtida através do teste de amostras independentes de Kruskal-Wallis aplicado à estratificação por categorias e idades e do teste U de Mann-Whitney à estratificação por sexo. Pretende-se com isto quantificar a homogeneidade dos Ramos nessa estratificação. Consideraremos não homogênea a estratificação, se esta obtiver valores de significância assintótica inferiores a 0,050; pouco homogênea até 0,200; homogênea até 0,600; e muito homogênea se superiores a este valor.

1 Distância ao Poder**a. Estatística descritiva dos Ramos**

Tabela nº 38 – Estratificação das amostras dos Ramos no cálculo do índice de Distância ao Poder
Fonte: (Autor, 2015)

	Marinha		Exército		Força Aérea	
	n	PDI	n	PDI	n	PDI
Categoria	673	70	1233	76	470	76
Oficial	416	73	583	80	266	75
Sargento	242	65	461	73	175	78
Praça	15*	72*	192	68	28*	73*
Sexo						
Masculino	617	69	1083	76	387	76
Feminino	56	82	153	74	82	80
Idade						
Menos de 20	0	---	2*	75*	0	---
20-24	11*	86*	135	71	15*	84*
25-29	62	71	237	69	78	83
30-34	106	73	205	78	92	79
35-39	101	66	184	86	82	75
40-49	279	69	334	76	118	75
50-59	109	71	137	75	83	69
60 ou mais	5*	66*	2*	58*	1*	63*

* Valor não significativo estatisticamente (n<50) (Hofstede & Minkov, 2013a)

b. Testes de Distribuição

Tabela nº 39 – Significância assintótica obtida através do teste de amostras independentes no índice de Distância ao Poder
Fonte: (Autor, 2015)

	Marinha	Exército	Força Aérea
A distribuição é a mesma nas classes	0,077	0,000	0,537
A distribuição é a mesma no gênero	0,023	0,379	0,293
A distribuição é a mesma nos grupos etários	0,917	0,006	0,481

O valor apresentado é a significância assintótica. O valor é considerado significativo a partir de 0,050.

**c. Síntese**

Nesta dimensão, podemos afirmar que a Marinha é pouco homogénea entre as classes, havendo maior Distância ao Poder na classe dos oficiais; não é homogénea entre os sexos, havendo maior Distância ao Poder nas mulheres, e é muito homogénea por grupos etários.

No Exército, a Distância ao Poder não é homogénea entre as classes, sendo também os oficiais aqueles que apresentam o maior valor; é homogénea entre os géneros e volta a não ser homogénea entre os grupos etários, embora, aqui, a presença de grupos com poucos elementos e valores muito diferentes tenha influenciado os resultados.

A Força Aérea é homogénea em todas as estratificações do Ramo, sendo o mais coeso nesta dimensão.

2 Individualismo vs. Coletivismo**a. Estatística descritiva dos Ramos**

Tabela nº 40 – Estratificação das amostras dos Ramos no cálculo do índice de Individualismo vs. Coletivismo
Fonte: (Autor, 2015)

	Marinha		Exército		Força Aérea	
	n	IDV	n	IDV	n	IDV
Categoria	673	20	1233	12	470	20
Oficial	416	28	583	18	266	28
Sargento	242	7	461	9	175	10
Praça	15*	-2*	192	4	28*	16*
Sexo						
Masculino	617	18	1083	13	387	18
Feminino	56	42	153	7	82	30
Idade						
Menos de 20	0	---	2*	10*	0	---
20-24	11*	39*	135*	7	15*	14*
25-29	62	14	237	12	78	22
30-34	106	27	205	19	92	27
35-39	101	18	184	17	82	29
40-49	279	22	334	13	118	17
50-59	109	11	137	0	83	10
60 ou mais	5*	5*	2*	-9*	1*	-9*

* Valor não significativo estatisticamente (n<50) (Hofstede & Minkov, 2013a)

b. Testes de Distribuição

Tabela nº 41 – Significância assintótica obtida através do teste de amostras independentes no índice de Individualismo vs. Coletivismo
Fonte: (Autor, 2015)

	Marinha	Exército	Força Aérea
A distribuição é a mesma nas classes	0,000	0,000	0,001
A distribuição é a mesma no género	0,000	0,103	0,101
A distribuição é a mesma nos grupos etários	0,058	0,002	0,041

O valor apresentado é a significância assintótica. O valor é considerado significante a partir de 0,050.

**c. Síntese**

Nesta dimensão, os Ramos apresentam resultados semelhantes, existindo apenas pouca homogeneidade na estratificação do sexo. Têm, no entanto, aspetos comuns: em todos os Ramos, a classe de oficiais tem valores mais altos que as restantes categorias (21, 11 e 18 pontos na Marinha, Exército e Força Aérea, respetivamente), sendo que em nenhuma outra dimensão a diferença entre estratificações é tão elevada e consistente entre os Ramos.

No sexo, existe homogeneidade no Exército e na Força Aérea, no entanto, na Marinha as mulheres apresentam um índice de individualismo muito superior ao dos homens.

3 Masculinidade vs. Feminilidade**a. Estatística descritiva dos Ramos**

Tabela nº 42 – Estratificação das amostras dos Ramos no cálculo do índice de Masculinidade vs. Feminilidade
Fonte: (Autor, 2015)

	Marinha		Exército		Força Aérea	
	n	MAS	n	MAS	n	MAS
Categoria	673	45	1233	39	470	34
Oficial	416	47	583	38	266	35
Sargento	242	41	461	39	175	32
Praça	15*	43*	192	39	28*	36*
Sexo						
Masculino	617	44	1083	39	387	34
Feminino	56	48	153	35	82	31
Idade						
Menos de 20	0	---	2*	37*	0	---
20-24	11*	52*	135	37	15*	52*
25-29	62	42	237	34	78	28
30-34	106	41	205	34	92	23
35-39	101	41	184	41	82	46
40-49	279	44	334	38	118	36
50-59	109	56	137	51	83	34
60 ou mais	5*	31	2*	52*	1	17*

* Valor não significativo estatisticamente (n<50) (Hofstede & Minkov, 2013a)

b. Testes de Distribuição

Tabela nº 43 – Significância assintótica obtida através do teste de amostras independentes no índice de Masculinidade vs. Feminilidade
Fonte: (Autor, 2015)

	Marinha	Exército	Força Aérea
A distribuição é a mesma nas classes	0,125	0,969	0,682
A distribuição é a mesma no género	0,182	0,220	0,491
A distribuição é a mesma nos grupos etários	0,103	0,038	0,038

O valor apresentado é a significância assintótica. O valor é considerado significativo a partir de 0,050.

c. Síntese

A Marinha é pouco homogênea em todas as estratificações, apresentando valores de significância muito semelhantes. O Exército é muito homogêneo nas classes, com o



segundo maior valor de significância do estudo, homogéneo no sexo e não homogéneo nos grupos etários. A Força Aérea tem resultados semelhantes.

É de salientar que o fato de todos os Ramos apresentarem homogeneidade entre os sexos não era espetável e pode ser explicado pelo fato de os índices de masculinidade em Portugal serem baixos. Nas Forças Armadas, apesar de mais altos que na sociedade civil em geral, continuam a ser relativamente baixos.

4 Aversão à Incerteza

a. Estatística descritiva dos Ramos

Tabela nº 44 – Estratificação das amostras dos Ramos no cálculo do índice de Aversão à Incerteza
Fonte: (Autor, 2015)

	Marinha		Exército		Força Aérea	
	n	UAI	n	UAI	n	UAI
Categoria	673	97	1233	93	470	102
Oficial	416	95	583	88	266	95
Sargento	242	101	461	96	175	112
Praça	15*	92*	192	97	28*	103*
Sexo						
Masculino	617	96	1083	92	387	102
Feminino	56	107	153	96	82	101
Idade						
Menos de 20	0	---	2*	94*	0	---
20-24	11*	96*	135	94	15*	89*
25-29	62	86	237	92	78	95
30-34	106	102	205	87	92	100
35-39	101	101	184	92	82	100
40-49	279	95	334	95	118	102
50-59	109	101	137	96	83	115
60 ou mais	5*	95*	2*	67*	1*	147*

* Valor não significativo estatisticamente (n<50) (Hofstede & Minkov, 2013a)

b. Testes de Distribuição

Tabela nº 45 – Significância assintótica obtida através do teste de amostras independentes no índice de Aversão à Incerteza
Fonte: (Autor, 2015)

	Marinha	Exército	Força Aérea
A distribuição é a mesma nas classes	0,340	0,024	0,003
A distribuição é a mesma no género	0,187	0,285	0,828
A distribuição é a mesma nos grupos etários	0,561	0,583	0,182

O valor apresentado é a significância assintótica. O valor é considerado significativo a partir de 0,050.

c. Síntese

A Marinha apresenta homogeneidade em todas as estratificações, no entanto, a diferença entre sexos é de cerca de 11 pontos. O Exército é homogéneo quanto ao sexo e idade, mas nas classes, apesar da diferença em valor absoluto não ser significativa, não é homogéneo.



Na Força Aérea, os resultados são semelhantes aos do Exército, no entanto, é de destacar a grande homogeneidade, quanto ao sexo, e a total diferença, quanto à categoria, tendo a classe de sargentos neste Ramo o elevado valor de 112 pontos.

5 Orientação para Curto vs. Longo Prazo

a. Estatística descritiva dos Ramos

Tabela nº 46 – Estratificação das amostras dos Ramos no cálculo do índice de Orientação para Curto vs. Longo Prazo

Fonte: (Autor, 2015)

	Marinha		Exército		Força Aérea	
	n	LTO	n	LTO	n	LTO
Categoria	673	51	1233	53	470	49
Oficial	416	51	583	55	266	55
Sargento	242	52	461	52	175	44
Praça	15*	55*	192	51	28*	34*
Sexo						
Masculino	617	51	1083	53	387	49
Feminino	56	50	153	56	82	52
Idade						
Menos de 20	0	---	2*	54*	0	---
20-24	11*	54*	135	54	15*	40*
25-29	62	52	237	50	78	43
30-34	106	39	205	50	92	50
35-39	101	47	184	54	82	53
40-49	279	55	334	54	118	48
50-59	109	58	137	62	83	53
60 ou mais	5*	55*	2*	28*	1*	103*

* Valor não significativo estatisticamente (n<50) (Hofstede & Minkov, 2013a)

b. Testes de Distribuição

Tabela nº 47 – Significância assintótica obtida através do teste de amostras independentes no índice de Orientação para Curto vs. Longo Prazo

Fonte: (Autor, 2015)

	Marinha	Exército	Força Aérea
A distribuição é a mesma nas classes	0,893	0,762	0,003
A distribuição é a mesma no gênero	0,823	0,968	0,889
A distribuição é a mesma nos grupos etários	0,032	0,386	0,598

O valor apresentado é a significância assintótica. O valor é considerado significante a partir de 0,050.

c. Síntese

Esta dimensão caracteriza-se por elevada homogeneidade, em todas as estratificações e em todos os Ramos, exceto na estratificação por idade, na Marinha, e na estratificação por categoria, na Força Aérea. Neste último caso, as diferenças entre os postos apresentam valores superiores a 10 pontos.

**6 Indulgência vs. Restrição****a. Estatística descritiva dos Ramos****Tabela nº 48 – Estratificação das amostras dos Ramos no cálculo do índice de Indulgência vs. Restrição
Fonte: (Autor, 2015)**

	Marinha		Exército		Força Aérea	
	n	IVR	n	IVR	n	IVR
Categoria	673	35	1233	30	470	31
Oficial	416	34	583	33	266	37
Sargento	242	38	461	29	175	23
Praça	15*	24*	192	22	28*	20*
Sexo						
Masculino	617	35	1083	29	387	28
Feminino	56	32	153	33	82	41
Idade						
Menos de 20	0	---	2	31	0	---
20-24	11*	33*	135	19	15*	44*
25-29	62	35	237	34	78	31
30-34	106	37	205	33	92	36
35-39	101	40	184	35	82	38
40-49	279	34	334	31	118	27
50-59	109	34	137	21	83	19
60 ou mais	5*	25*	2*	-9*	1*	36*

* Valor não significativo estatisticamente (n<50) (Hofstede & Minkov, 2013a)

b. Testes de Distribuição**Tabela nº 49 – Significância assintótica obtida através do teste de amostras independentes no índice de Indulgência vs. Restrição
Fonte: (Autor, 2015)**

	Marinha	Exército	Força Aérea
A distribuição é a mesma nas classes	0,465	0,120	0,045
A distribuição é a mesma no genro	0,398	0,399	0,126
A distribuição é a mesma nos grupos etários	0,997	0,024	0,276

O valor apresentado é a significância assintótica. O valor é considerado significativo a partir de 0,050.

c. Síntese

A Marinha apresenta grande homogeneidade nesta dimensão, sendo este fato especialmente relevante na estratificação por idade, em que se verifica o mais elevado valor de significância do estudo.

O Exército é pouco homogêneo na estratificação por classes e sexo, sendo não homogêneo na estratificação por grupos etários. A Força Aérea não é homogênea na estratificação por postos e homogênea no sexo e idade.



Apêndice D – Estatística descritiva dos Ramos

Os gráficos nas tabelas seguintes representam os histogramas de frequência com curva normal dos resultados dos respectivos índices culturais.

1. Distância ao Poder

Tabela nº 50 – Estatística descritiva da Distância ao Poder nos Ramos

Fonte: (Autor, 2015)

Marinha		Exército		Força Aérea	
Média	69,87	Média	75,77	Média	76,37
Mediana	78	Mediana	78	Mediana	78
Moda	78	Moda	78	Moda	53
Desvio Padrão	43,274	Desvio Padrão	41,625	Desvio Padrão	38,872
Variância	1872,606	Variância	1732,661	Variância	1511,062
Enviesamento	-0,122	Enviesamento	-0,245	Enviesamento	-0,096
Coefficiente de achatamento	0,094	Coefficiente de achatamento	0,07	Coefficiente de achatamento	0,113
Mínimo	-57	Mínimo	-82	Mínimo	-42
Máximo	218	Máximo	233	Máximo	183

2. Individualismo vs. Coletivismo

Tabela nº 51 – Estatística descritiva da Individualismo vs. Coletivismo nos Ramos

Fonte: (Autor, 2015)

Marinha		Exército		Força Aérea	
Média	20,07	Média	12,32	Média	20,4
Mediana	26	Mediana	-9	Mediana	26
Moda	-9	Moda	-9	Moda	-9
Desvio Padrão	45,32	Desvio Padrão	41,975	Desvio Padrão	44,69
Variância	2053,861	Variância	1761,872	Variância	1997,186
Enviesamento	0,577	Enviesamento	0,259	Enviesamento	0,611
Coefficiente de achatamento	0,094	Coefficiente de achatamento	0,07	Coefficiente de achatamento	0,113
Mínimo	-149	Mínimo	-149	Mínimo	-79
Máximo	236	Máximo	166	Máximo	201



3. Masculinidade vs. Feminilidade

Tabela nº 52 – Estatística descritiva da Masculinidade vs. Feminilidade nos Ramos
Fonte: (Autor, 2015)

Marinha		Exército		Força Aérea	
Média	44,72	Média	38,72	Média	33,87
Mediana	52	Mediana	17	Mediana	17
Moda	17	Moda	17	Moda	17
Desvio Padrão	45,243	Desvio Padrão	43,969	Desvio Padrão	45,448
Variância	2046,911	Variância	1933,256	Variância	2065,476
Enviesamento	0,325	Enviesamento	0,113	Enviesamento	-0,719
Coefficiente de achatamento	0,094	Coefficiente de achatamento	0,07	Coefficiente de achatamento	0,113
Mínimo	-158	Mínimo	-123	Mínimo	-263
Máximo	227	Máximo	227	Máximo	157

4. Aversão à Incerteza

Tabela nº 53 – Estatística descritiva da Aversão à Incerteza nos Ramos
Fonte: (Autor, 2015)

Marinha		Exército		Força Aérea	
Média	97,01	Média	92,61	Média	101,91
Mediana	107	Mediana	92	Mediana	107
Moda	107	Moda	107	Moda	107
Desvio Padrão	56,655	Desvio Padrão	53,787	Desvio Padrão	55,358
Variância	3209,747	Variância	2892,992	Variância	3064,523
Enviesamento	0,017	Enviesamento	0,153	Enviesamento	0,091
Coefficiente de achatamento	0,094	Coefficiente de achatamento	0,07	Coefficiente de achatamento	0,113
Mínimo	-88	Mínimo	-88	Mínimo	-48
Máximo	287	Máximo	302	Máximo	262



5. Orientação para Curto vs. Longo Prazo

Tabela nº 54 – Estatística descritiva da Orientação para Curto vs. Longo Prazo nos Ramos
Fonte: (Autor, 2015)

Marinha		Exército		Força Aérea	
Média	51,19	Média	53,35	Média	49,42
Mediana	53	Mediana	53	Mediana	53
Moda	53	Moda	53	Moda	53
Desvio Padrão	48,349	Desvio Padrão	49,275	Desvio Padrão	48,083
Variância	2337,621	Variância	2427,993	Variância	2311,928
Enviesamento	-0,385	Enviesamento	-0,718	Enviesamento	-0,529
Coefficiente de achatamento	0,094	Coefficiente de achatamento	0,07	Coefficiente de achatamento	0,113
Mínimo	-127	Mínimo	-207	Mínimo	-217
Máximo	183	Máximo	183	Máximo	183

6. Indulgência vs. Restrição

Tabela nº 55 – Estatística descritiva da Indulgência vs. Restrição nos Ramos
Fonte: (Autor, 2015)

Marinha		Exército		Força Aérea	
Média	35,05	Média	29,9	Média	30,50959488
Mediana	31	Mediana	31	Mediana	31
Moda	31	Moda	31	Moda	31
Desvio Padrão	53,36	Desvio Padrão	51,982	Desvio Padrão	51,87586281
Variância	2847,309	Variância	2702,149	Variância	2691,105143
Enviesamento	0,417	Enviesamento	0,005	Enviesamento	-0,251945965
Coefficiente de achatamento	0,094	Coefficiente de achatamento	0,07	Coefficiente de achatamento	
Mínimo	-114	Mínimo	-164	Mínimo	0,112747418
Máximo	256	Máximo	186	Máximo	-124
				Máximo	181

**Apêndice E – Comparação de Oficiais do Exército brasileiro e do Exército português.****1. Amostra**

O inquérito começou a ser preenchido no Brasil, entre 11 e 20 de março de 2015, tendo sido recolhidos 125 inquéritos, dos quais 120 válidos. Para a finalidade a que se destina esta amostra, quanto a determinação das constantes, os autores da VSM 2013 afirmam que, sendo as relações estatísticas, a amostra não deve ser inferior a 20, sendo que o número ideal é a partir de 50. Esta amostra é muito homogênea, sendo apenas constituída por oficiais do Exército, do sexo masculino, que frequentaram o curso de Estado-Maior nos anos de 2004 e 2005. A sua distribuição etária é de 38 entre os 35-39 anos (31,7%), 82 entre os 40-49 anos (68,3%), como se pode observar na figura 26.

A amostra do Brasil será comparada com uma amostra equivalente portuguesa, ou seja, de oficiais do Exército do sexo masculino. Esta é composta por 251 inquéritos, em que a sua distribuição etária é de 107 entre os 35-39 anos (31,7%), 144 entre os 40-49 anos (68,3%), como se pode observar na figura 27.

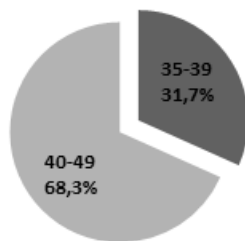


Figura nº 26 – Distribuição da amostra de oficiais do Exército brasileiro quanto à idade
Fonte: (Autor, 2015)

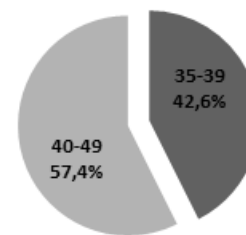


Figura nº 27 – Distribuição da amostra de oficiais do Exército português quanto à idade
Fonte: (Autor, 2015)

2. Diferenças entre os índices de cultura nacionais do Brasil e Portugal, e a dos oficiais dos seus Exércitos

Tabela nº 56 – Diferenças entre os índices de cultura nacionais do Brasil e Portugal, e a dos oficiais dos seus Exércitos
Fonte: (Autor, 2015)

	Valores tabulados (Hofstede, et al., 2010)			Valores resultantes dos inquéritos realizados a oficiais do Exército		
	Brasil	Portugal	Δ Países	Brasil	Portugal	Δ Oficiais
Índice de Distância do Poder (PDI)	69	63	6	49	53	-4
Individualismo vs. Coletivismo (IDV)	38	27	11	20	26	-6
Masculinidade vs. Feminilidade (MAS)	49	31	18	18	23	-5
Aversão à Incerteza (UAI)	76	104	-28	-62	-60	-2
Orientação para Curto vs. Longo Prazo (LTO)	44	28	16	57	55	2
Indulgência vs. Restrição (IVR)	59	33	26	94	79	15

2. Síntese

Não pretendendo fazer generalizações para outras situações, do estudo realizado com uma amostra de oficiais do Exército brasileiro e português, indica que são maiores as diferenças entre os valores calculados para as nações do que para estas populações específicas, o que indicia semelhanças maiores, entre os grupos analisados neste estudo e as populações estudadas por Hofstede.