



10/02/2026

Sandro Januário
Vilombo Miguel
50043844

Tese de Doutoramento em Gestão

Cultura e Comportamento Organizacional: O Caso das Pequenas e Médias Empresas Angolanas no Município do Cuito

- **Presidente do Júri: Professora Doutora Maria Armada Rodrigues Antunes Sequeira, Professora Auxiliar;**
- **Professor Doutor António João Santos Nunes, Professor Auxiliar da Universidade da Beira Interior, Membro do Júri;**
- **Doutor Pedro Manuel de Oliveira Guimarães, Professor Adjunto do Instituto Piaget, Membro do Júri;**
- **Doutora Inês Carneiro e Sousa, Professora Auxiliar da Universidade Europeia, Membro do Júri;**
- **Orientador: Professor Doutor David Pascoal Rosado Professor Auxiliar com Agregação da Universidade Europeia.**

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE GERAL.....	II
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES.....	V
ÍNDICE DE TABELAS.....	VI
LISTA DE APÊNDICES.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
RESUMO.....	IX
DEDICATÓRIA.....	X
AGRADECIMENTOS.....	XI
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS.....	XII
1. ENQUADRAMENTO, ENUNCIADO DO TEMA E A JUSTIFICAÇÃO.....	1
1.1. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....	1
1.2. OBJETO E EXPECTATIVAS DA INVESTIGAÇÃO.....	3
1.3. RELEVÂNCIA DO TEMA.....	3
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	6
2.1. PRINCIPAIS CONCEITOS.....	7
2.1.1. CULTURA.....	8
2.1.2. CULTURA NACIONAL.....	12
2.1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	23
2.1.4. CULTURA E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL.....	26
2.1.5. CULTURA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	30
2.1.6. CULTURA E LIDERANÇA.....	33
2.1.7. CULTURA E ORGANIZAÇÃO.....	37
2.1.8. CULTURA E GESTÃO.....	39
2.1.8.1. CONCEPTUALIZAÇÃO SEMINAL DA GESTÃO.....	40
2.1.9. PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	40
3. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA E DEFINIÇÃO DOS CONCEITOS ESTRUTURANTES.....	44
3.1. CONTEXTUALIZAÇÃO GEOGRÁFICA E DEMOGRÁFICA.....	44
3.1.1. DEFINIÇÃO DO MUNICÍPIO DE CUITO.....	46
3.1.2. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS E SOCIOECONÓMICAS DA REGIÃO.....	46
3.1.3. RELEVÂNCIA DO CONTEXTO LOCAL PARA O ESTUDO.....	47
3.2. DEFINIÇÃO E TIPOLOGIA DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	49
3.3. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DAS PMES NO MUNICÍPIO DE CUITO.....	50
3.3.1. ELEMENTOS E DIMENSÕES DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	52
3.3.2. RELAÇÃO ENTRE CULTURA E COMPORTAMENTO NAS PMES.....	53
4. OBJETO DE ESTUDO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO.....	55
4.1. DEFINIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....	57
4.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO.....	59
5. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	60
5.1. OBJETIVO GERAL.....	61

5.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	62
6.	PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS.....	64
6.1.	PERGUNTA DE PARTIDA	65
6.2.	PERGUNTAS DERIVADAS	66
7.	METODOLOGIA, MATERIAIS E MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO	67
7.1.	METODOLOGIA	68
7.2.	MATERIAIS.....	68
7.3.	MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO.....	69
7.3.1.	PRAGMATISMO COMO ABORDAGEM FILOSÓFICA.....	70
7.3.2.	MÉTODO DEDUTIVO NA PESQUISA	70
7.3.3.	MÉTODOS QUALITATIVOS	71
7.3.4.	MÉTODO QUANTITATIVO.....	71
7.3.5.	RECOLHA DOS DADOS.....	72
7.3.6.	ANÁLISE DE DADOS.....	73
7.4.	POSICIONAMENTO DE INVESTIGAÇÃO E TIPO DE ESTUDO.....	73
7.5.	RACIOCÍNIO, ESTRATÉGIA E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO	76
7.6.	DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	79
7.7.	AMOSTRA DA POPULAÇÃO EM ESTUDO	80
7.8.	APLICAÇÃO DO MODELO EM PMES DO MUNICÍPIO DO CUITO	83
7.9.	SÍNTESE DO CAPÍTULO	85
8.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	87
8.1.	INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS.....	88
8.1.1.	ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS.....	89
8.1.1.1.	JUSTIFICATIVA PARA O USO DAS ENTREVISTAS.....	90
8.1.1.2.	PROCEDIMENTOS DE APLICAÇÃO	90
8.1.1.3.	BENEFÍCIOS E LIMITAÇÕES.....	91
8.1.1.4.	INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO	91
8.1.1.5.	ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO	92
8.1.1.6.	PROCEDIMENTOS DE APLICAÇÃO	93
8.1.1.7.	BENEFÍCIOS E LIMITAÇÕES.....	93
8.1.1.8.	EMPRESAS E AMOSTRA.....	93
8.1.1.9.	INTEGRAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS	94
8.1.1.10.	CONSIDERAÇÕES ÉTICAS.....	94
8.2.	A ENTREVISTA SEMIABERTA	95
8.2.1.	CONDUÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	96
8.2.2.	ANÁLISE DE PALAVRAS REPETIDAS.....	98
8.2.3.	CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	98
8.2.4.	RELEVÂNCIA METODOLÓGICA	100
8.2.5.	LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES.....	100
8.2.6.	O INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	101

8.3.	ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS	103
8.3.1.	ANÁLISE TEMÁTICA E SÍNTESE DOS DADOS QUALITATIVOS	103
8.4.	ANÁLISE QUANTITATIVA DOS DADOS.....	105
8.4.1.	ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	105
8.5.	ANÁLISE ATRAVÉS DO MÉTODO MISTO	199
8.6.	SÍNTESE DO CAPÍTULO	204
9.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	213
9.1.	ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE A CULTURA E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	216
10.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	223
10.1.	DIAGNÓSTICO E ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO	225
10.2.	RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	227
10.3.	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS, METODOLÓGICAS E PRÁTICAS	230
10.4.	VERIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO	232
10.5.	DESAFIOS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES.....	235
11.	CONCLUSÕES DO ESTUDO.....	237
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	241
	APÊNDICES.....	259

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico nº 1 – O modelo de Cultura.....	18
Gráfico nº 2 – desenho de pesquisa.....	75
Gráfico nº 3 – Os Componentes de um Paradigma.....	75
Gráfico nº 4 - Ideias-chave identificadas na análise qualitativa.....	105
Gráficos nº 5 - Distribuição de nacionais e estrangeiros.....	107
Gráfico nº 6 - Distribuição do Idade.....	109
Gráfico nº 7 - Distribuição da idade das amostras do estudo.....	110
Gráfico nº 8 - Distribuição do gênero.....	111
Gráfico nº 9 - Distribuição das habilitações literárias.....	112
Gráfico nº 10 - Distribuição da nacionalidade.....	114
Gráfico nº 11 - Distribuição dos setores.....	116
Gráfico nº 12 - Distribuição da antiguidade das PMEs.....	119
Gráfico nº 13 - Distribuição dos trabalhadores por gênero.....	120
Gráfico nº 14 - Distribuição dos trabalhadores por gênero.....	121
Gráfico nº 15 - Distribuição das vendas por limite de faturação.....	123
Gráfico nº 16 - Distribuição das vendas por setor e faturação.....	123
Gráfico nº 17 - Distribuição das vendas por antiguidade das PMEs.....	125
Gráfico nº 18 - Distribuição da satisfação dos clientes.....	127
Gráfico nº 19 - Distribuição dos colaboradores.....	128
Gráfico nº 20 - Distribuição da comunidade.....	129
Gráfico nº 21 - Distribuição de horas de trabalho por dia.....	132
Gráfico nº 22 - Distribuição da pontualidade.....	134
Gráfico nº 23 - Distribuição dos dias trabalho semanal.....	135
Gráfico nº 24 - Distribuição dos dias trabalho semanal.....	136
Gráfico nº 25 - Distribuição na presença ou ausência do proprietário.....	138
Gráfico nº 26 - Distribuição da substituição na ausência do proprietário.....	140
Gráfico nº 27 - Distribuição da substituição na ausência do proprietário.....	141
Gráfico nº 28 - Distribuição da orientação da tomada de decisão.....	144
Gráfico nº 29 - Distribuição da percepção dos problemas.....	146
Gráfico nº 30 - Distribuição das oportunidades e barreiras.....	146
Gráfico nº 31 - Distribuição do apoio aos colaboradores.....	148
Gráfico nº 32 - Distribuição dos colaboradores na presença ou ausência do gestor.....	150
Gráfico nº 33 - Distribuição participação dos colaboradores nas decisões.....	152
Gráfico nº 34 - Distribuição do descanso semanal.....	154
Gráfico nº 35 - Distribuição da substituição nas ausências.....	156
Gráfico nº 36 - Distribuição da orientação da decisão.....	158
Gráfico nº 37 - Distribuição da responsabilidade de alimentar a família.....	161
Gráfico nº 38 - Distribuição da participação dos colaboradores nas decisões.....	163
Gráfico nº 39 - Distribuição do cumprimento das orientações do gestor.....	166
Gráfico nº 40 - Distribuição da estabilidade e segurança no trabalho.....	169
Gráfico nº 41 - Distribuição da dignidade e respeito social.....	171
Gráfico nº 42 - Distribuição da valorização social.....	172
Gráfico nº 43 - Distribuição valorização e respeito da tradição.....	174
Gráfico nº 44 - Distribuição da participação dos colaboradores no planeamento.....	177
Gráfico nº 45 - Distribuição do acesso ao relatório anula da empresa.....	179
Gráfico nº 46 - Distribuição da percepção da satisfação com os salários.....	182
Gráfico nº 47 - Distribuição da dedicação ao trabalho.....	184
Gráfico nº 48 - Distribuição da partilha do trabalho e a família.....	187
Gráfico nº 49 - Distribuição decisões gerente e trabalhadores e convicções.....	189
Gráfico nº 50 - Distribuição da execução de tarefas sem o gestor.....	191
Gráfico nº 51 - Distribuição da forma de tratamento do gestor pelos colaboradores.....	194
Gráfico nº 52 - Distribuição tradição orienta o colaborador.....	196
Gráfico nº 53 - Distribuição da preferência pelo Estado ou a Organização.....	199

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela nº 1 - Sete dimensões culturais de Trompenaars e Turner	14
Tabela nº 2 - Amostra do significado das dimensões culturais de Hofstede	20
Tabela nº 3 – A aprendizagem dos valores e praticas culturais	26
Tabela nº 4 - O Efeito da Moderação e Mediação na Relação entre Cultura e Performance.....	29
Tabela nº 5 – Impacto da Cultura Organizacional sobre a Performance.....	30
Tabela nº 6 – Estilos de Liderança	36
Tabela nº 7 – PMEs na Zona Euro	43
Tabela nº 8 – Mapa de Angola	55
Tabela nº 9 - Distribuição das PMEs por nacionalidades.....	106
Tabela nº 10 - Distribuição da variável de ajustamento	107
Tabela nº 11 - Estatística descritiva.....	107
Tabela nº 12 - Estatística Descritiva.....	109
Tabela nº 13 - Distribuição do género	111
Tabela nº 14 - Distribuição das habilitações literárias	113
Tabela nº 15 - Distribuição da nacionalidade.....	114
Tabela nº 16 - Distribuição dos setores de actividade.....	116
Tabela nº 17 - Antiguidade das PMEs do Cuito.....	118
Tabela nº 18 - Distribuição das vendas por antiguidade das PMEs	124
Tabela nº 19 - Distribuição da satisfação clientes, colaboradores e comunidade	127
Tabela nº 20 - Distribuição estatística descritiva de clientes, colaboradores e comunidade.....	129
Tabela nº 21 - Distribuição estatística descritiva clientes, colaboradores e comunidade	130
Tabela nº 22 - Distribuição e percentagem de cada variável.....	157
Tabela nº 23 - Distribuição da perceção de responsabilidade de alimentar a família	159
Tabela nº 24 - Distribuição das decisões tomadas gerentes e trabalhadores.....	162
Tabela nº 25 - Distribuição sobre cumprimento das orientações do gestor	166
Tabela nº 26 - Distribuição da estabilidade segurança no trabalho.....	167
Tabela nº 27 - Distribuição da valorização e respeito da tradição	173
Tabela nº 28 - Distribuição do planeamento partilhado	175
Tabela nº 29 - Distribuição do acesso ao relatório anual	178
Tabela nº 30 - Distribuição da perceção dos salários pelos trabalhadores	180
Tabela nº 31 - Distribuição da dedicação ao trabalho	182
Tabela nº 32 - Distribuição da partilha do trabalho e a família.....	185
Tabela nº 33 - Distribuição gerente e trabalhadores e as minhas convicções	188
Tabela nº 34 - Distribuição do tratamento do gestor pelos colaboradores	192
Tabela nº 35 - Distribuição tradição orienta colaborador.....	195

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - Guião do Inquérito por Questionário de recolha de dados

APÊNDICE B - Guião de Entrevistas aos Gestores/Proprietários das Pequenas e Médias Empresas do Município do Cuito

APÊNDICE C - Análise de Discurso aos Entrevistados

ABSTRACT

The present research project aims to establish the parameters, define the boundaries, and outline the methodological guidelines required for a study focused on understanding the influence and scope of culture and intercultural values on the organizational behavior of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Angola, with particular emphasis on those operating in the municipality of Cuito, Bié Province. The conceptual framework of the project is grounded in the "research onion" model proposed by Saunders (2019).

Within this framework, the study adopts a pragmatic philosophical approach, supported by a deductive theoretical development strategy. The methodological design follows a mixed-methods approach, combining quantitative and qualitative perspectives, and relies on a survey strategy with both exploratory and descriptive logics. The temporal horizon of the research is longitudinal, since data collection—conducted through interviews and questionnaires—takes place at different stages throughout the study period, in line with the research schedule and planned activities, thereby ensuring a comprehensive application of the mixed methodology.

A central objective of this investigation is the application of Hofstede's six cultural dimensions model to the Angolan context. Although this model is widely used internationally, its application is predominantly focused on cross-national cultural comparisons, with fewer studies addressing organizational cultures. This study applies the model for the first time in Angola, drawing on the most recent version of the framework (Hofstede et al., 2010), whose validity and consistency are reassessed in the context under analysis. Given the complexity and extensiveness of the GLOBE model (Triandis, 2004)—which, although inspired by Hofstede, introduces additional ambiguities—the study privileges Hofstede's model as a more structured and operationalizable analytical basis.

Finally, the study seeks to determine the extent to which cultural dimensions influence the organizational behavior of Angolan SMEs, regardless of whether they are owned and managed by nationals or foreigners, taking into account the specific socioeconomic and cultural setting of the municipality of Cuito, the capital of Bié Province.

Keywords: Organizational Behavior, Culture, Cross-Cultural Motivation, National Culture, Work-Related Values, Expatriate Managers, Angolan SMEs.

RESUMO

O presente projeto de investigação tem como principal objetivo estabelecer os parâmetros, definir os limites e delinear as diretrizes metodológicas necessárias à realização de um estudo centrado na compreensão da influência e da abrangência da cultura e dos valores interculturais no comportamento organizacional das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) angolanas, com especial enfoque nas que operam no município do Cuito, província do Bié. A estrutura conceptual do projeto assenta no modelo da "cebola da investigação", proposto por Saunders (2019).

Neste enquadramento, a investigação adopta uma abordagem filosófica pragmática, sustentada por uma estratégia de desenvolvimento teórico de natureza dedutiva. O desenho metodológico segue uma metodologia mista, integrando abordagens quantitativas e qualitativas, e recorre a uma estratégia de inquérito (survey), com uma lógica simultaneamente exploratória e descritiva. O horizonte temporal da investigação é longitudinal, dado que a recolha de dados - realizada através de entrevistas e questionários - ocorre em diferentes momentos ao longo do período de estudo, em conformidade com o cronograma e as atividades planeadas, garantindo uma aplicação abrangente da metodologia mista. Um dos objetivos centrais da investigação consiste na aplicação do modelo das seis dimensões culturais de Hofstede ao contexto angolano. Embora este modelo seja amplamente utilizado a nível internacional, a sua aplicação incide predominantemente sobre a comparação entre culturas nacionais, sendo menos frequente a sua utilização na análise de culturas organizacionais. Este estudo aplica, pela primeira vez, o modelo em Angola, baseando-se na versão mais recente da ferramenta (Hofstede et al., 2010), cuja validade e consistência são reavaliadas no contexto em análise. Tendo em conta a complexidade e a extensão do modelo GLOBE (Triandis, 2004) - que, embora inspirado em Hofstede, introduz ambiguidades adicionais - opta-se por privilegiar o modelo de Hofstede como base analítica mais estruturada e operacionalizável.

Por fim, o estudo procura determinar em que medida as dimensões culturais influenciam o comportamento organizacional das PME angolanas, independentemente de serem detidas e geridas por nacionais ou estrangeiros, tendo em consideração o enquadramento socioeconómico e cultural específico do município do Cuito, capital da província do Bié."

Palavras-Chave: Comportamento Organizacional, Cultura, Motivação transcultural, Valores relacionados com o trabalho, gestores expatriados, Cultura Nacional e Pequenas e Médias Empresas Angolanas.

DEDICATÓRIA

À minha esposa, Idalina Miguel, minha companheira há duas décadas, neste percurso da vida, cuja presença tem sido essencial em minha jornada. Pelo seu amor incondicional, paciência e apoio inabalável durante todo este processo, dedico esta conquista. Foram inúmeras as horas em que estive sem mim, para que eu me dedicasse de forma focada neste trabalho, e por isso, sou eternamente grato. Seu incentivo constante e compreensão foram fundamentais para que eu perseverasse e concluísse esta tese.

Aos meus filhos, Robinson e Sílvio Miguel, fontes inesgotáveis de inspiração e motivação. Que este trabalho sirva como exemplo de determinação e esforço, na demonstração de que o conhecimento e a dedicação são caminhos para o crescimento e realização de sonhos.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de manifestar o meu profundo agradecimento ao meu orientador, Professor Doutor David Rosado, pela instrução e direção precisa, pelo conhecimento partilhado e pela paciência ao longo deste processo. Suas sugestões e ensinamentos foram essenciais para o desenvolvimento desta pesquisa, desde a fase curricular ao desenvolvimento da tese.

Aos professores e colegas que contribuíram direta ou indiretamente para a construção deste trabalho, seja por meio de debates, reflexões ou palavras de incentivo, o meu muito obrigado.

Aos empresários das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do município do Cuito, a minha mais sincera gratidão. Sem a vossa colaboração e disponibilidade, esta pesquisa não teria sido possível. Agradeço, em especial, aqueles que dedicaram seu tempo para responder aos questionários, participar das entrevistas e partilhar suas experiências e percepções sobre a realidade empresarial local.

O envolvimento de cada um foi essencial para a construção deste estudo, permitindo uma análise mais profunda e significativa sobre o impacto da cultura organizacional no desempenho das PMEs. Espero que os resultados desta pesquisa possam, de alguma forma, contribuir para o fortalecimento do ambiente empresarial local e para o desenvolvimento sustentável do setor.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, fizeram parte desta caminhada, seja com um gesto de apoio, uma palavra de motivação ou um conselho valioso. A todos, a minha eterna gratidão.

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

A – Ativo

BM – Banco Mundial

CRA – Constituição da República de Angola

DP – Decreto Presidencial

FAO – Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação

GLOBE – Global Leadership Organizational Behavior Effective

Gov – Governo

ILO - Organização Internacional do Trabalho

INAPEM – Instituto Nacional de Apoio a Pequena e Média Empresa

INE – Instituto Nacional de Estatística

MESCTI – Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação

MEPA – Ministério da Economia e Planeamento de Angola

MPME – Micro Pequena e Média Empresa

Ombala – Local de estabelecimento do poder local onde reside o Rei

PME – Pequena e Média Empresa

T – Turnover

UE – União Europeia

USD – \$

€ - Euro (moeda da zona euro, continente Europeu)

USD – Dólar Norte Americano

WHO - World Health Organization

WEF - World Economic Forum

1. ENQUADRAMENTO, ENUNCIADO DO TEMA E A JUSTIFICAÇÃO

1.1. Justificação do Tema

Angola é um dos países africanos onde a investigação científica é profundamente exígua, residual, comparativamente aos demais países do continente berço da humanidade, pese embora, o contributo do continente africano na produção científica global ser efetivamente baixo, ou seja, cerca de 1,25% do que é produzido no universo científico mundial (Sebola, 2018). Esta conclusão decorre dos resultados obtidos nas buscas efetuadas quer nas principais bases de dados consagradas à publicação de artigos científicos, quer também da ausência de livros que abordam o tema da gestão em particular. Era espectável que fossem as universidades africanas, a liderar os projetos de pesquisa científica. Contudo, de forma geral, essas instituições encontram-se enfraquecidas devido a políticas de gestão empobrecidas, investimentos públicos insuficientes e uma significativa fuga de talentos para países mais desenvolvidos (Kotecha, Walwyn & Pinto, 2011). A ausência de produção de conhecimento científico, afeta todas as áreas da ciência em Angola. Relativamente ao contexto africano, em matéria de investigação científica, a África do Sul lidera a produção, seguida pelo Egito e a Nigéria (Macgregor, 2008). Refira-se que a África do Sul é o país que mais investe em investigação científica, tendo por isso, o orçamento mais elevado em investigação e desenvolvimento (UNESCO, 2021). A pesquisa científica em África é principalmente conduzida por três países: Egito, Nigéria e África do Sul. Estes países juntos são responsáveis por mais de 80% do total de artigos científicos publicados (Adams, King & Hook, 2010). Angola procura trazer os quadros para o subsector do ensino superior através da remuneração e da ascensão na carreira por via da exibição de um título académico mais elevado ou adicionando alguns subsídios que incidem sobre o salário base do professor do ensino superior, situação que tem se revelado pouco motivadora (D.P nº 134/22 de 7 de Junho). Por outra, o Ministério do Ensino Superior de Angola (MESA), detém o controlo do fundo vocacionado para financiar iniciativas de investigação e desenvolvimento, designado por Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNDECIT), situação que não tem se revelado eficaz, por dificuldades na obtenção de fundos para os devidos efeitos (MESA, 2022).

Trata-se de uma realidade que tem prejudicado o desenvolvimento do país, de forma geral e em particular, das organizações, quer sejam públicas, quer sejam privadas, com ou sem fins lucrativos, dificultando a busca de instrumentos e mecanismos que ajudem a ultrapassar determinadas lacunas, negativamente impactantes ao seu desenvolvimento ou estimular, acrescentar valor e replicar boas práticas, que sejam verdadeiros catalisadores, aceleradores do tão almejado desenvolvimento organizacional e naturalmente, do país. A investigação científica é sempre um alicerce essencial para o desenvolvimento de um país moderno (Rosado, 2017).

O conhecimento é fundamental para o desenvolvimento de qualquer sociedade, sem o qual, aquelas que menos investem nele ariscam-se a enfrentar estágios de desenvolvimento medíocres ou mais atrasados quando comparado com as nações da linha da frente, designadamente as chamadas do primeiro mundo. Sustentamos a nossa afirmação a ideia manifestada por Karl Popper (1975, p. 7) segundo a qual “*o fenómeno do conhecimento humano é, sem dúvidas, o maior milagre do nosso universo*”. A base de transformação de qualquer nação é o conhecimento que a mesma possui. Se atentarmos as nações mais desenvolvidas notamos que estas são responsáveis pela larga maioria da produção científicas do mundo, que por sua vez, sustenta o surgimento de todo desenvolvimento tecnológico e da sua qualidade, repousando neste último, o estilo ou modo de vida social, económica, militar e político.

Consultando alguns dos vários jornais e revistas científicas de referência (auscultados através das bases de dados científicas disponibilizadas pela universidade europeia, como seja a B-On), relacionados com a problemática, dificilmente encontramos artigos de pesquisadores angolanos, ou que façam referência a questões ou fenómenos que tenha ocorrido em Angola.

O presente trabalho teve como objectivo determinar em que medida é que os valores culturais, quer sejam nacionais quer sejam transnacionais, coexistentes no município do Cuito, identificados em contexto organizacional, influenciam o comportamento organizacional das PME's, daquela localidade, medidos através da performance destas PME's. As organizações que compõem a amostra foram constituídas por PME's com actividade empresarial no município do Cuito, geridas por cidadãos nacionais e/ou estrangeiros residentes, ou, de outro modo, os proprietários gerentes estejam estabelecidos no município do país. Após efetuarmos buscas por algumas das várias revistas científicas de referência, essencialmente do primeiro, segundo e terceiro quartis no Scimago, relacionadas com a problemática da influência da cultura sobre o comportamento organizacional nas PME's Angolanas, verificámos uma ausência de estudos neste campo da ciência, numa altura em que vários investigadores têm aconselhado o desenvolvimento de pesquisas, tendo em conta o impacto da cultura nas organizações com ou sem fins lucrativos.

Hayton, George e Zahra (2002, p. 39) afirmam que “*as subculturas regionais que existem num determinado país podem ser objeto de investigação de muito interesse*”. Na ótica destes autores as subculturas exercem uma influência assinalável sobre as empresas que são criadas e na forma como as mesmas são geridas. A juntar-se a este ponto de vistas, entendemos que fruto da globalização, as culturas transnacionais adicionam ainda mais pressão e determinam fortemente a trajetória de uma empresa, particularmente as PME's, onde a estrutura e modelos de gestão são muito simples e na maioria dos casos, o património da organização se confunde com o do proprietário. Não foram identificados estudos similares realizados em Angola, o que fortalece a nossa expectativa e a

pertinência do tema no contexto angolano e o contributo que o mesmo poderá representar para o conhecimento neste campo da ciência.

1.2. Objeto e expectativas da investigação

Tendo em conta os motivos que justificam o tema da presente tese, “Cultura e Comportamento Organizacional: O Caso das Pequenas e Médias Empresas Angolanas”, trata-se de avaliar e demonstrar em que medida é que determinados valores culturais, nacionais e transnacionais, estes últimos, levados para o país, por cidadãos estrangeiros, gestores e proprietários de PME, em particular, as localizadas na região da província do Bié, município do Cuito, afetam o comportamento organizacional e consequentemente, a performance destas organizações empresariais. Para este desafio, utilizamos o modelo cultural das seis dimensões de Hofstede (Hofstede, G., & Hofstede, G. J., 2010), a referência maior em estudos culturais. No entanto, esta importante ferramenta, nunca foi aplicada em Angola, em estudos sobre o comportamento organizacional, sobretudo, em organizações empresariais, com realce para as Pequenas e Médias Empresas.

Segundo Erica Amoako-Agyei (2009, p. 330) *“a África subsariana partilha vários elementos culturais, mas com variações substanciais. Gana não é Angola e Angola não é Tanzânia. As diferenças existem não apenas entre países, mas também dentro dos países. No entanto, existem alguns entendimentos culturais básicos e vastos princípios que têm sido partilhados entre pessoas de África por séculos”*. Com a globalização, este princípio afetou não apenas os cidadãos do continente berço, mas também de outros continentes que se dirigem para África por razões económicas e de negócios. Não menos importante, são as expectativas com o resultado da investigação. Procuramos neste estudo científico, reunir as boas práticas em matéria de gestão cultural nas PME, para que sejam absorvidas e partilhadas por todos tendo como fim último a melhoria da performance das organizações empresariais de pequena e média dimensão, sem no entanto, descorar a necessidade de alertar para que se evite determinados hábitos e práticas hostis aos bons resultados, muitas das vezes, realizados de forma involuntária, de geração para geração, consubstanciado na chamada programação mental da sociedade (Hofstede, 1980).

1.3. Relevância do tema

O comportamento organizacional é hoje motivo de elevada atenção e matéria de especialidade na área da gestão em todo mundo. Esta afirmação encontra respaldo em Aycan (2000) quando asseverou que existe um desafio significativo ao tentar-se compreender o comportamento organizacional em diversos cenários culturais, destacando-se, com efeito, a necessidade de incorporar o contexto social na formulação teórica e na pesquisa. Todavia, tratando-se de uma ciência social, o que é factível em

determinado país ou território, poderá não ser, parcial ou totalmente verdade em outro país ou território. Com base na motivação originada por esta premissa, pretende-se investigar os efeitos e a relação entre a realidade cultural e subculturas angolanas, bem como a transcultural em contexto organizacional, procurando entender e descrever o seu resultado através de um estudo que foi desenvolvido tendo como objeto as PME's angolanas, localizadas no município do Cuito. Para o efeito, foram selecionadas empresas do sector do comércio e dos serviços, já que estas correspondem a maioria do tecido empresarial da municipalidade, sem, no entanto, descorar o impacto da cultura nos resultados e determinar, sendo o impacto positivo ou negativo, saber a origem do gestor, dividindo-os com base na sua nacionalidade. Sobre a gestão da empresa, neste caso em particular, todos os cidadãos estrangeiros, oriundos de todas as partes do mundo, a performance das suas empresas são comparadas com as empresas de cidadãos nacionais e procurando, com isso, as divergências de performance.

A nacionalidade deve ser um critério de segregação para a percepção da cultura e da performance da empresa, procurando determinar, em que medida, a dimensão cultural dos vários grupos, afecta o comportamento organizacional e conseqüentemente, a performance das PME's que constituem estes mesmos grupos. Ainda dentro de cada grupo, decidimos avaliar, por força da identificação da nacionalidade, aquelas que mais ou menos afetam a performance das PME's, buscando os fundamentos culturais por de trás dos bons e maus resultados das PME's. Tal como foi referido nos pontos anteriores, sobre o comportamento organizacional em Angola, em geral, a informação disponível é bastante exígua, enquanto sobre as PMES, não foi identificado qualquer literatura relevante que aborde o tema sobre organizações em território angolano.

Entretanto, foi aproveitada a ocasião do estudo e foi aferida a atualidade da pontuação que Angola tem atribuída pelo trabalho Hofstede Insights (2018) e verificar se as premissas continuam ou não atuais, já que, para este estudo, não houve um trabalho de campo, mas sim uma estimativa assente numa amostra pouco representativa do todo nacional. Cientes dos limites geográficos do nosso estudo, o que se procurou apenas determinar se os resultados do estudo no Cuito correspondem aos que foram obtidos pelo trabalho Hofstede Insights (2018).

Com base nesta constatação, a realização do estudo foi pertinente e oportuno face a necessidade premente de se conhecer em profundidade o comportamento organizacional e alguns dos aspectos da cultura, através dos seus protagonistas, designadamente, Pequenas e Médias Empresas (PME's), geridas por cidadãos nacionais e estrangeiros que povoam o território do município do Cuito, orientando negócios em organizações objeto do nosso estudo e perceber, de que modo, estes traços culturais medidos através das seis dimensões de Hofstede et al., (2010) condicionam negativa ou positivamente a performance das PME's daquela municipalidade angolana. Ainda sobre as seis dimensões a que fazemos referência, as mesmas não foram identificadas no mesmo período, mas sim ao longo de vários

anos, sendo que a quinta e a sexta, foram determinadas na primeira e segunda décadas do século XXI muito distante das primeiras situação que confirma a pouca utilização das seis em simultâneo, sobretudo, em estudos que envolvem organizações empresariais, não espalhadas por diversos países, mas sim, no mesmo território, com presença cultural bastante diversificada (Hofstede, et al., 2010).

Apesar de ter mais de quatro décadas desde o surgimento da sua primeira proposta de modelo cultural, a dimensão cultural de Hofstede continua sendo bastante atual e pouco explorada em contexto organizacional, (Hofstede, 1980). A maioria dos estudos que usam o mencionado modelo cultural têm estado focados no impacto da cultura nacional, comparando países e muito pouco explorado em relação as Organizações e a cultura ocupacional (Helmreich & Merritt, 1998). No entanto, segundo Triandis, (2004) o número de dimensões do modelo criado por Hofstede devia ser ampliado para 18, situação que já foi proposta no modelo GLOBE (Global Leadership Organizational Behavior Effect). Esta proposta é discordada pelo facto da mesma não ser conceptualmente e estatisticamente independente das dimensões propostas e defendidas por Hofstede (2011, p. 21).

Outra grande motivação identificada para a utilização do modelo de Hofstede na investigação desenvolvida, pretende-se com a afirmação de Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (2001 *apud* Zhang et. al, 2021, p. 355) segundo a qual, “*as culturas são relativamente estáveis e os valores sociais estão profundamente enraizados na história*”. A história tem-nos revelado que determinados hábitos culturais, vem de há décadas senão mesmo, a séculos, passando de geração em geração, sem que tenham sofrido transformações relevantes, capazes de alterar, deduzir ou induzir situações que nos catapultam à novas perceções sobre determinado tipo de conhecimento. Tem sido relativamente difícil alterar comportamentos sociais coletivos ao ponto de fragilizar o modelo. Acreditamos na sustentabilidade do modelo para ser utilizado como ferramenta no presente trabalho, corroborando com a afirmação de Hofstede (2011, p. 22) “*o modelo é suficientemente estável e robusto para ser credível pelo menos até ao ano de 2.100*”.

Ainda sobre a relevância e motivações, o mais importante é o facto de que o modelo nunca foi aplicado em Angola, sendo por isso, a nossa principal motivação que sustenta a utilização do modelo da dimensão cultural de Hofstede, obviamente cientes de que o estudo não se esgotará com este trabalho, mas sim, marcará o início de futuros estudos neste campo da gestão. Para este desiderato, foi nossa intenção aplicar o modelo cultural de Hofstede et al., (2010) assente em seis dimensões tal como descritos mais abaixo, a saber:

1. Maior/menor distância ao poder;
2. Individualismo/coletivismo;
3. Masculinidade/feminidade;
4. Maior/menor aversão a incerteza;

5. Orientação para o longo/curto prazo.
6. Indulgência/Restrições

Sobre o comportamento organizacional em Angola, no geral, é bastante exígua a informação disponível, enquanto sobre as PMEs não detetámos estudos relevantes e cientificamente validados pelos pares, artigos ou livros que abordem o tema nas organizações em território angolano. Com base nesta verificação, entendemos ser bastante pertinente e oportuno desenvolver este tema face à necessidade de se conhecer em profundidade o comportamento organizacional e alguns dos aspectos da cultura e subculturas nacionais e transnacionais que influenciam as PMEs angolanas, ou seja, a cultura organizacional.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O objetivo da revisão bibliográfica é o de situar o estudo no contexto e, com isso, estabelecer um vínculo entre o conhecimento existente sobre o tema – o chamado estado da arte – e o problema que se pretende investigar (Cardoso, Alarcão, & Celorico, 2010 *apud* Coutinho, 2020, p. 59).

Deste modo, a revisão da literatura, procurou providenciar elementos que nos garantam o estado da produção científica existente, relativamente ao tema de investigação por força da sistematização dos pontos críticos, asseverando-nos sobre o que de mais importante foi criado em determinado campo do saber. Este entendimento é sustentado na afirmação de Cardoso, Alarcão e Celorico (2010, p. 17) segundo o qual, *“para além do objetivo introdutório de fornecer informação como ponto de partida para investigações, formalidade requerida como introdução aos projetos, a revisão da literatura aparece assim com uma identidade própria, ponto de chegada da compreensão profunda de uma temática depois de analisados e comparados aos estudos existentes”*. A revisão da literatura afigura-se para qualquer estudo científico como um instrumento indispensável para a orientação, compreensão e definição da pergunta de partida bem enquadrada para uma investigação bem-sucedida. É mister desenvolver este trabalho preliminar, sem o qual, toda a produção poderá ser vista como uma mera repetição inútil de algo já existente.

Procuramos sistematizar e trazer para esta revisão da literatura, a génese científica investigativa, desenvolvida tendo como palavras-chave do presente trabalho as seguintes: Gestão, Cultura, Comportamento Organizacional, PMEs, Performance. Assim sendo, trouxemos para o enquadramento conceptual sobre revisão da literatura os conceitos que abaixo apresentamos.

Segundo Blaxter, Hughes & Tight *apud* Cardoso, Alarcão & Celorico, (2010, p. 12) *“A revisão da literatura é um sumário e avaliação crítica sobre a quantidade de material relacionado com o conhecimento e entendimento em determinado campo”*. Uma segunda definição sobre revisão da literatura, segundo (Fink *apud* Cardoso, Alarcão, & Celorico, (2010, p. 12) *“a revisão da literatura é*

sistemática explícita e método reproduzível para a identificação, avaliação e interpretação do conhecimento existente produzido pelos investigadores escolares e praticantes”.

Estamos diante de duas definições que traduzem de forma clara a revisão da literatura e com isso, tornar possível uma busca de conhecimento que nos transporta até ao âmago da questão, viabilizando uma trajetória mais precisa e inequívoca, dando a entender, por outras palavras, que o fim da revisão da literatura, que obedece a uma sistematização e definição de um método, consagra os limites do conhecimento existente, identificação de gaps e conseqüentemente oportunidades de desenvolvimento de novos trabalhos de produção científica. Com este trabalho, contribuimos para o enriquecimento da ciência com base em novas descobertas.

2.1. Principais conceitos

Segundo Dahlberg (1978, p. 101) *“desde que o homem foi capaz de pensar e falar, empregou palavras para designar os objetos de sua circunstância assim como para traduzir os pensamentos formulados sobre os mesmos. Foi também de formas verbais que se fez entender pelos seus semelhantes”*. Atribuir forma escrita aos objetos a sua volta ou ainda desenhar com caracteres verbais e escritos o seu pensamento deu origem a novas formas de conhecimentos e o reforço destes ao longo dos vários milhões de anos, ou seja, desde que os humanos existem no planeta terra e vão transformando na medida e em função de novas descobertas. Por isso, a compreensão do campo de estudo assenta fundamentalmente sobre a necessária e indispensável definição dos principais conceitos que sustentam a pesquisa para que da parte dos estudiosos e interessados neste tipo de investigação possam perceber a linguagem e os padrões cientificamente aceites pelos pares. Nesta conformidade Dahlberg (1978, p. 102) reafirma que *“é formulando enunciados sobre os atributos necessários ou possíveis dos objetos que se obtém as características dos respetivos conceitos”*. Ancorando o pensamento nos argumentos apresentados pelo autor a que nos referimos foi desenvolvido e apresentado os principais conceitos, sobretudo, aqueles com os quais corroboramos como pilares desta investigação científica e com base nestes demos início a toda busca para a construção de um novo conhecimento cientificamente aceite. Angola, tal como acontece com a maioria dos países, tem no seu tecido empresarial gestores/gerentes de diversas nacionalidades. Relativamente as PME's, existe também uma grande diversidade de nacionalidades, quer sejam proprietários, quer sejam gestores, ou ainda, simultaneamente, proprietários e gestores destas PME's. Nesta ordem de ideias, foi trazido neste estudo um projeto de investigação científica que visou avaliar e mensurar o impacto da cultura, seus valores e crenças na actividade e resultados das PME's detidas e conduzidas por cidadãos de diversas nacionalidades, tendo em atenção o comportamento organizacional e a forma como este afeta a performance das PME's angolanas, em particular, aquelas que desenvolvem actividade no município do Cuito, província do

Bié. Deste modo, existem alguns conceitos que são fundamentais, não só para delimitação do âmbito do estudo, mas também para a compreensão deste mesmo estudo.

Relativamente ao estudo desenvolvido em torno da cultura e o comportamento organizacional, são áreas de estudos dentro da gestão e psicologia organizacional que concentram as suas atenções na busca de entendimentos sobre a forma como as organizações funcionam em termos de comportamento humano e valores compartilhados em contexto e ambiente organizacional. A cultura e o comportamento organizacional nas PMEs constituem aspetos essenciais de observação e estudo, na medida em que explicam, em parte, a performance das empresas e sucesso dos negócios. Deste modo, constituem conceitos fundamentais para o nosso estudo os que a seguir apresentamos, fruto da revisão da literatura efetuadas:

2.1.1. Cultura

De acordo com os autores Costa e Melo (1999, p. 458), a palavra cultura tem origem no latim e significa “*cultura da terra ou do espírito*”. Trata-se de uma palavra com significados relacionados com o trabalhar a terra bem como o desenvolvimento intelectual, sendo que, para o nosso estudo, pretendeu-se destacar o desenvolvimento intelectual. Podemos depreender que a palavra cultura tem origens históricas que foram tomando formas e significados ao longo de vários séculos. O desenvolvimento histórico a volta do termo, fez emergir uma complexidade semântica com ponto de partida no termo colere que por sua vez, deu origem ao termo em latim cultura. No período iluminista francês a cultura era vista como o estado de espírito moldado por via da instrução. Para o investigador francês, Cuche (2002, p. 21) “*a cultura é a soma dos saberes acumulados e transmitidos pela humanidade, considerada como totalidade ao longo da sua história*”.

A trajetória da palavra cultura nos círculos intelectuais e artísticos ganhou efetivamente firmeza por volta dos séculos XVIII e XIX, onde a utilização de frases como cultura das letras ou ainda cultura das ciências consolidam-se (Williams, 2007). É com base nesta evolução semântica do termo cultura, cujo cerne consiste no desenvolvimento intelectual dos indivíduos que assenta toda a nossa abordagem sobre a cultura. Diante desta enorme complexidade na interpretação do termo sobre o qual estamos a dissecar, emergem três significados fundamentais a saber:

1. Estilo e modo de vida que definem uma coletividade;
2. Produção de arte, atividade intelectual e entretenimento;
3. Elemento crítico de desenvolvimento humano.

No essencial, constitui matéria de grande preocupação para este estudo, a economia da cultura, cuja lente incide sobre o estudo da influência dos valores, crenças e dos hábitos culturais de um grupo ou sociedade nas suas relações económicas. Nesta medida, a cultura é vista como um instrumento de incitamento, resistência ou resiliência ao desenvolvimento económico (Reis, 2007, p. 1). Tavares

(1999, p. 7) afirma que *“o estudo da cultura como ciência nasce a partir da perplexidade dos colonizadores europeus diante do comportamento dos polinésios com o Capitão Cook, ao massacrá-lo após um longo período de cordiais relações de trocas ou do comportamento do império Chinês de absoluto desdém pelas propostas de relações comerciais feitas pelos ingleses”*. Estamos a falar da identificação de comportamentos de povos não europeus, com os quais estes mantinham relações comerciais há várias décadas, no entanto, os seus comportamentos, não eram, nem em parte, nem integralmente compreendidos pelos europeus, o que suscitou desde esta data, motivos de estudos para o seu entendimento.

Segundo Schein (2017, p. 23) *“O conceito de cultura implica estabilidade estrutural, profundidade, amplitude e padrões ou integração que resultam do fato de que a cultura é para o grupo um fenómeno aprendido, assim como a personalidade e o carácter são para os indivíduos fenómenos aprendidos”*. As preocupações com estudos sobre o impacto da cultura no desempenho organizacional, ganhou ímpeto em meados do século passado, sendo que, duas décadas depois da segunda grande guerra mundial, começa a desenhar-se de forma mais nítida. Nesta conformidade, de acordo com Sekaran (1983, p. 67) *“foi desde os anos sessenta que os pesquisadores em gestão começaram a demonstrar um grande interesse ao conceito de cultura, acreditando que a cultura tem uma forte influência nos comportamentos em gestão e na performance”*.

Deste modo, foram identificados alguns conceitos que respondem em grande medida, a definição de cultura, sendo que, algumas destas definições convergem e outras divergem, mesmo nos casos em que os autores estejam a desenvolver trabalhos de investigação no mesmo campo da ciência. Estas divergências, em alguns casos são compreensíveis tendo em atenção que a área das ciências sociais desenvolve maioritariamente estudos qualitativo, o que permite uma maior abertura da amplitude da análise e conclusões relativamente dispares. Tal como defende Cohen (2009, p. 194) existem muitas outras formas de cultura com variadas dimensões culturais.

Segundo os investigadores Lim e Firkola, (2000, p. 134) *“a teoria geral da cultura no campo da gestão intercultural, não existe”*. Trata-se de uma afirmação que pode ser verificada nos vários artigos desfolhados nesta revisão da literatura, na medida em que se constata uma abordagem cultural muito virada para a cultura nacional, comparando-as, observando sobretudo a forma como cada uma delas afeta determinada variável em estudo, sempre no contexto nacional e não organizacional. Lim e Firkola (2000, p. 135) vão mais longe ao fazerem uma afirmação arrojada e de um enorme desafio para o campo de estudo da gestão transcultural ao afirmarem que *“o principal interesse dos investigadores em gestão transcultural, mente no que toca aos problemas da influência da cultura sobre o comportamento organizacional e aos resultados. Pode ser provado que os factores culturais*

influenciam o comportamento humano na organização? podemos afirmar que a performance organizacional é uma consequência dos elementos culturais? ”.

O que está por detrás destas questões é o facto de que a teoria disponível na literatura, não responde apenas a cultura nas organizações, mas sim uma adaptação da cultura em outras áreas, nomeadamente, a cultura nacional. Ainda existe um longo caminho para se atingir o epílogo da satisfação das questões apresentadas por estes dois investigadores. A palavra cultura é uma das que mais tem evoluído ao longo do tempo, sobretudo no universo científico, onde uma pesquisa conduzida pelos investigadores Faulkner, Baldwin, Lindsley e Hetch (2006), conseguiu reunir cerca de 300 definições de cultura classificadas em 6 temas diferentes. Do ponto de vista do comportamento organizacional, são de interesse aquelas cuja base assenta na estrutura social, funções e processos. Outro aspecto relevante e comum em todos os estudos é de que a cultura envolve elementos, materiais ou imateriais que são partilhados dentro de uma entidade. Ainda podemos depreender da vasta literatura sobre os pilares teóricos da cultura, segundo Bond e Smith (1996) que no contexto dos estudos organizacionais transculturais perspectiva-se debate notório em torno de duas limitações que são desnecessárias, ou seja, acontece uma evidente opção de destacar as diferenças culturais entre nações, diferenças essas, de cariz cultural que não são apenas aplicáveis as nações, mas também, as famílias, equipas, empresas e outros tipos de entidades.

Em termos de relevância a cultura coloca-se em marcha quando nos dedicamos a perceber as características relevantes da personalidade de uma pessoa ou da média de outras num contexto grupal (Bond, 2004). Ainda sobre a cultura, Triandis (1996, p. 408) chama a atenção para o que considera *“Síndrome Cultural que é um padrão de atitudes partilhadas, crenças, categorizações, autodefinições, normas, definições de papéis e os valores organizados a volta de um tema que pode ser identificado entre aqueles que falam uma língua particular, durante um período específico da história e numa região geográfica concreta”*.

O preâmbulo acima citado leva-nos a refletir sobre as características de Angola em que, as várias regiões que comportam o país possuem diferenças culturais assinaláveis, fazendo com que, territórios como aquele onde está inserido o município do Cuito, sustentarem entre os nativos, várias línguas nacionais, ao que se junta o português como língua oficial do país, que não é dominada pela maioria dos nativos da província do Bié. À questão linguística, adicionamos os valores e crenças que, se analisarmos em profundidade, estaríamos seguramente a falar de várias nações presentes na delimitação geográfica do nosso estudo de investigação científica. Deste modo, Cohen (2009, p. 194) ante a complexidade enfrentada, foi de facto elucidativo ao afirmar que *“definir a cultura é exceccionalmente um truque. Há mais de 70 anos, Kroeber e Kluckhohn (1952, p. 181), listaram mais de 160 definições de cultura, em que eles organizaram em várias categorias”*. Não faremos aqui este

exercício de discorrer sobre estas 160 definições de cultura por não se tratar do propósito do nosso estudo. Todavia, depois de uma apreciação meticulosa sobre a literatura trazemos os conceitos em torno dos quais se consegue reunir maior consenso e por força disso, são os mais utilizados.

Eis algumas definições de cultura com as quais corroboramos para este trabalho:

- Uma definição de cultura muito partilhada pelos investigadores e amplamente aceite é a apresentada por Schein (2017, p. 27) *“a cultura deve ser definida como o padrão das premissas básicas, tal como foi aprendido pelo grupo, a forma como eles resolvem seus problemas externos e a integração dos membros no grupo. Estes padrões têm trabalhado bastante para serem considerados validos e ensinados aos novos membros como sendo o correcto em pensar e sentir em relação e na relação com tais problemas”*;
- Segundo (Triandis, 1995 *apud* Silva et. al, 2015, p. 167), *“A cultura representa uma adaptação a envolvente e a integração social dos problemas. É um fenómeno coletivo partilhado entre os membros de uma sociedade aprendidos através da socialização”*;
- Malinowski (2009, p. 45) define a cultura como sendo *“um conjunto integral dos instrumentos e bens de consumo, nos códigos constitucionais dos vários grupos da sociedade, nas ideias e artes, nas crenças e costumes humanos”*;
- Trompenaars e Turner (2021, p. 77) define a *“Cultura é a maneira pela qual um grupo de pessoas resolve problemas e concilia dilemas”*;
- Hofstede, Hofstede e Minkov (2010, p. 6) afirmam que a *“cultura é uma programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de um outro grupo ou categoria”*.

Tendo em conta que Angola em geral e o Cuito em particular, tem uma forte presença de gestores/gerentes proprietários de PMEs que comungam a religião muçulmana, onde muito dificilmente se consegue fazer uma fronteira entre a religião e os negócios, tivemos em consideração a religião enquanto variável para a perceção de comportamentos e a performance das PMEs para determinados resultados que verificados durante o desenvolvimento o estudo, objeto de investigação científica.

Ciente desta dificuldade, Cohen (2009, p. 195) defende que *“a religião não é fácil de definir porque religião, tal como a cultura é um conjunto difuso. Uma definição que abrange o monoteísmo islão, politeísmo hinduísmo, ateísmo budismo é um grande desafio”*. Os comportamentos dos vários povos pelo mundo, muitos dos quais constituem autêntica subversão de valores, tornam ainda mais difícil construir uma definição universal da religião. Por esta razão, James (1997 *apud* Cohen, Gruber &

Keltner, 2010, p. 129) afirma que *“tal como existe uma variedade de definições sobre cultura, também existe uma grande variedade de definições de religiões”*.

Para o presente trabalho de investigação científica, constituem definições sobre religião, as abaixo mencionadas, porque são as que melhor traduzem o conceito de religião e enquadramento num todo cultural de uma sociedade. Atente, por favor, aos conceitos trazidos pelos autores seleccionados no presente estudo:

- Durkeim (1995, p. 44 *apud* Cohen 2009, p. 196) define a religião como sendo *“um unificado Sistema de crenças e praticas relativas as coisas sagradas, que é dizer conjunto de coisas separadas e proibidas, unidas por uma moral colectiva chamada igreja”*;
- Geertz (1973, p. 90 *apud* Cohen 2009, p. 196) define religião como *“um Sistema de símbolos com actos para estabelecer poder, abrangente de longa duração e motivação nos homens através da formulação de concepções de ordens gerais de existência e aproximando aquelas concepções com cada uma emanação de factulidades que amenizam e motivam parecendo unicamente realidade”*.

Angola é um país maioritariamente cristão, dividido em católicos e protestantes e uma pequena parte da população professa as várias religiões africanas, algumas com origem em território nacional e outras com origem na República Democrática do Congo. Com o final da guerra civil em 2002, deu-se início a chegada de cidadãos estrangeiros, sobretudo do norte e oeste de África, maioritariamente muçulmanos e do leste africano, sobretudo, eritreus cristãos ortodoxos. A chegada destes povos, imigrantes, foi motivada por questões económicas, tendo em conta as oportunidades de negócios que o país apresentava. Por isso, na avaliação das PME's no presente estudo, apreciamos a questão religiosa na definição da cultura organizacional das Pequenas e Médias Empresas estudadas. De acordo com os números oficiais, 41,1% da população angolana é católica, 38,1% é protestante, 0,6% de animistas, 0,2% de judeus, 0,4% de muçulmanos, 7,2% da população pertencem a outros credos não identificados e 12,3% afirmaram não ter qualquer religião (INE, 2016, p. 52).

2.1.2. Cultura Nacional

Neste subcapítulo abordamos o que, em nosso entender, corresponde ao que de mais importante, a revisão da literatura nos proporciona, ou disponibiliza relativamente a cultura nacional, ou seja, aquela que constitui as características culturais de uma nação. Para a compreensão da cultura organizacional, parte das respostas a determinados perfis advêm da cultura nacional e suas dimensões (Hofstede et al., 2010). Segundo Trompenaars e Turner (2021, p. 80) *“A cultura também se apresenta em diferentes níveis. No nível mais alto está a cultura de uma sociedade nacional ou regional, a francesa ou da Europa Ocidental versus a de Singapura ou a asiática”*.

Existem marcas assinaláveis que distinguem uma cultura de outra sobre as quais devemos prestar atenção tal como Trompenaars e Turner (2021, p. 84) sublinham que *“toda cultura se distingue das outras pelas soluções específicas que escolhe para certos problemas que se revelam como dilemas”*. A maneira como determinados grupos ou nações equacionam a resolução dos seus problemas é revelador dos traços culturais que a mantém coesa em torno de um ideal coletivo. No desenvolvimento de estudos sobre cultura Trompenaars e Turner (2021, pp. 85-91) apresentaram aquilo a que eles designam por sete (7) dimensões da cultura:

- *Universalismo/particularismo;*
- *Individualismo/coletivismo;*
- *Específico/difuso;*
- *Neutro/emocional;*
- *Realização/atribuição;*
- *Sequência do tempo/sincronia do tempo;*
- *Direção interna/direção externa.*

Cada uma das dimensões culturais acima apresentadas serve para determinar o perfil cultural de uma sociedade nacional e com isso, facilitar a orientação de respostas que melhor atendem a cada uma das dimensões. Apesar de se ter olhado para a dimensão empresarial, estes mesmos estudos limitaram-se a analisar, por exemplo, porquê que a mesma multinacional, presente em países diferentes, tinha um desempenho e resultados diferentes? De contrário, o modelo foi ainda usado para entender pessoas que vindas de diversos países trabalham na mesma empresa. É importante destacar que este modelo não tem em consideração as subculturas existentes em determinado país, nem tão pouco, as vivências particulares de cada elemento do grupo. De acordo com Trompenaars & Turner (1998, p. 35) *“As culturas podem ser distintas umas das outras pelas diferenças nos significados partilhados que esperam e atribuem ao seu ambiente. A cultura não é uma “coisa”, uma substância com uma realidade física própria. Em vez disso, é feita por pessoas interagindo e, ao mesmo tempo, determinando mais interações”*.

Tabela nº 1 - Sete dimensões culturais de Trompenaars e Turner

N/O	Dimensão	Características	Estratégia cultural	Países de referência
1	Universalismo	Relevância as leis, regras, valores e obrigações. As regras orientam relações pessoais.	ligação do trabalho com os valores e crenças, consistência, processos objetivos e tempo para a tomada de decisões	EUA, Canada, U.K Países Baixos, Alemanha, etc
	Particularismo	As circunstâncias e as relações ditam as regras sob as quais as pessoas vivem.	Pessoas autônomas. Respeito pelas necessidades dos outros. Flexível na forma de tomar decisões. Destaca as regras seguidas pelos outros	Rússia, América Latina e China
2	Individualismo	Liberdade e realização pessoal com base nas suas próprias decisões e cuidar de si mesmas	Destaca a performance individual. Trabalhadores tomam as suas próprias decisões e iniciativas. Ligação das necessidades das pessoas com as da organização.	EUA, Canada, UK, Escandinávia, Nova Zelândia, Austrália e Suíça.
	Coletivismo	Maior importância no grupo do que no indivíduo. O grupo cuida das pessoas.	Dedicação ao desempenho do grupo. Envolve todos da tomada de decisão	Japão, América Latina e África.
3	Específico	Separação do trabalho com vida pessoal. As pessoas podem	Abordagem sem rodeios. Foco no	EUA, UK, Alemanha,

		trabalhar sem terem relações de proximidade.	objetivo concreto antes das relações pessoais.	Escandinávia, Países Baixos.
	Difuso	Preocupação com a visão geral entre trabalho e vida pessoal. Primazia às relações com fulcral para reuniões de negócios	Preocupação em boas relações para o sucesso dos negócios. Preocupação com as questões sociais bem como preparação para discussão de negócios em ambiente social.	Argentina, Espanha, Rússia, Índia e China
4	Neutro	Esforço no contro de emoções. Ocultar sentimentos e pensamentos.	Gestão de emoções. Ocultar linguagem corporal. Cuidado com a reação de outras por temerem serem falsas.	EUA, UK, Suíça, Alemanha, Escandinávia e Países Baixos.
	Emocional	Expressão das emoções de forma espontânea no trabalho.	Construção da verdade e relatá-la. Uso das emoções para comunicar os objetivos. Uso da linguagem corporal positiva.	Argentina, Espanha, Rússia, Índia, China.
5	Realização	As pessoas são o que fazem. A performance não se preocupa com quem é o indivíduo	Valoriza e reconhece as boas performances. Uso de títulos quando relevante.	EUA, Canada, Austrália, Escandinávia.
	Atribuição	Crença na avaliação baseada que o indivíduo é. Títulos, posição e poder nestas culturas. Os papéis atribuídos definem o	Os títulos são usados para clarificar o status dos indivíduos na organização. Demonstração de respeito as autoridades.	França, Itália, Japão, Arabia Saudita.

		comportamento das pessoas.		
6	Tempo sequencial	Acontecimento de eventos de forma lógica. Importância a pontualidade e planeamento. Tempo recurso valioso.	Atenção ao que se está a fazer no momento e sem dispersão. Ser pontual. Definição objetiva de linhas vermelhas.	Alemanha, UK, EUA
	Tempo sincronizado	Inter conectividade entre passado, presente e futuro. Trabalhar em vários projetos em simultâneo, encaram os planos e comprometimento flexível.	Flexível na abordagem ao trabalho e tolerante a intervenção de outras pessoas ao que se está a fazer. Pontualidade e respeito de linha vermelhas se forem cruciais para os objetivos.	Japão, Argentina e México.
7	Direção interna	Crença no poder de controlo do seio meio ambiente para atingir objetivos. Como trabalha em equipa na organização	Permite que os demais desenvolvam suas habilidades e tenham controlo sobre a aprendizagem. Objetividade	Israel, EUA, Austrália, Nova Zelândia e UK.
	Direção externa	Crença no facto de que a natureza e o meio têm controlo sobre as pessoas. foco em outras pessoas evitando conflitos onde possível.	Apoio as pessoas para a realização do trabalho de forma eficiente. Rápida gestão de conflitos e silenciosamente.	China, Rússia e Arabia Saudita.

Fonte: Adaptado de Mind Tools Corporate (2024)

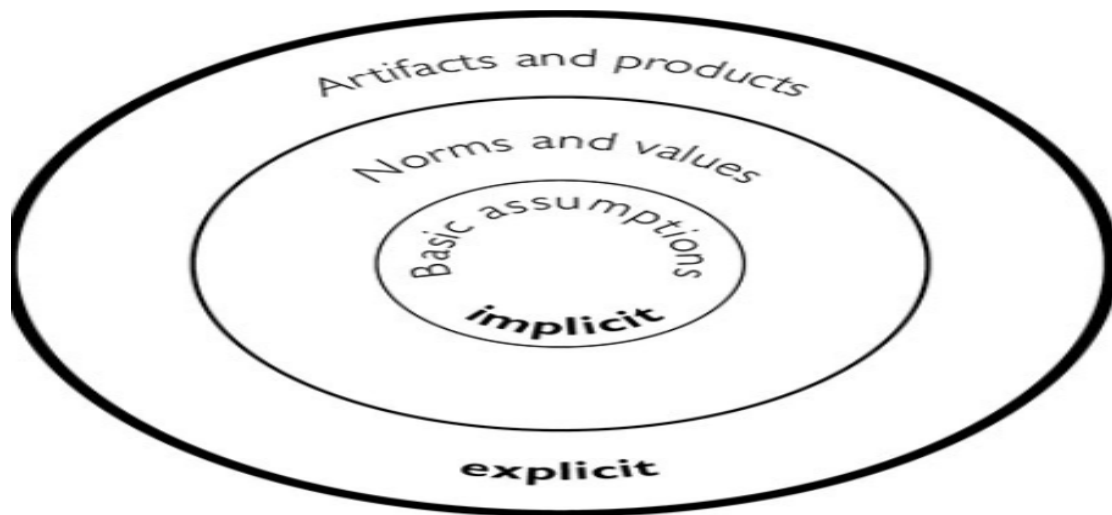
Tal como as seis dimensões culturais de Hofstede (2011), o modelo apresentado por Trompenaars e Turner (2021) está sempre orientado segundo uma dualidade para cada dimensão e visa fundamentalmente, classificar ou buscar um enquadramento da cultura de acordo com cada uma das dimensões e por via disto, caracterizar o perfil cultural de uma determinada nação. Para analisar os efeitos da cultura nacional sobre os negócios, mais concretamente, sobre o comportamento das organizações, foram pesquisados e estudados vários artigos nesta revisão da literatura e constatamos que a larga maioria faz referência a Hofstede (1980), bem como Hofstede et al. (2010). Em 1980 o modelo cultural de Hofstede possuía apenas quatro dimensões, situação que se alterou em 2010 com o acréscimo ao mesmo modelo, de mais duas dimensões. Esta constatação é defendida por Hofstede (2011) quando argumenta que o modelo cultural é hoje um instrumento bastante útil para comparar culturas, salientando que a dimensão depende do nível de agregação, sendo que isso é sustentado pelas seis diferentes dimensões. No entanto, as sete dimensões de Trompenaars e Turner (2021) constituem uma referência em estudos culturais, apesar de que, para o presente trabalho, este modelo não será usado para a determinação do perfil cultural das PME's do município do Cuito, sujeito e local do estudo de investigação científica em curso.

Tal como temos vindo a mencionar, o tecido empresarial do município do Cuito, Província do Bié é constituído por PME's, cuja gestão/gerência é desenvolvida por cidadãos de diferentes partes do mundo. Esta diversidade de cidadãos traz consigo uma diversidade cultural, pelo menos a nível gestor que nos leva a analisar, em que medida, esta variedade cultural influencia o comportamento organizacional destas unidades empresariais estudadas, situação que foi percebida, pelo estilo de gestão e medido pela performance de cada uma das empresas estudadas.

A estabilidade de uma cultura ao longo dos anos, é uma equação que se define como sendo função dos valores, das crenças e o grupo a que a referida cultura pertence. De tal sorte que, se esta premissa não se verificar a instabilidade se encarregará de deixar cair as normas e valores desalinhados com o grupo em causa. Por isso, é de todo, muito importante que as normas, valores e crenças estejam profundamente enraizadas, aprendidas pelos membros do grupo para que a cultura possa sobreviver aos desafios do tempo e transferidas de geração em geração. As características dos desafios enfrentados pela sociedade ou pelo grupo definem a involuntariedade no processo de aprendizagem dos membros do grupo, de tal sorte que, a resposta dos indivíduos aos problemas e obstáculos a ultrapassar para a sobrevivência, associado aos resultados, reforçam a perenidade de determinada cultura (Rosado, 2017).

A percepção por parte dos membros da sociedade nacional e do grupo, desencadeia-se com mais ou menos dificuldade tendo em atenção os vários níveis de percepção dos elementos culturais organizados, tal como ilustra a figura seguinte:

Gráfico nº 1 – O modelo de Cultura



Fonte: Trompenaars e Turner (2021, p. 60)

Cada cultura é organizada de formas a poder encontrar soluções para os problemas que determinado grupo social, enfrenta com eficácia utilizando o seu meio ambiente e os recursos nele disponíveis (Trompenaars & Turner, 2021, pp. 140-41). Hofstede, Hofstede e Minkov (2010, pp. 20-21) afirmam que “o sistema de nações foi introduzido no mundo apenas em meados do século XX. Não devia ser equiparada às sociedades. As Sociedades são históricas e organicamente, formas desenvolvidas da organização social”. Entende-se na afirmação de Hofstede a forma como os padrões coletivos caracterizam um determinado grupo. O instrumento fundamental para o nosso estudo é precisamente o modelo desenvolvido por Hofstede, divulgado nos seus trabalhos de investigação, cuja primeira proposta surgiu em Hofstede (1980) que de seguida, foi melhorado e introduzido novos determinantes ao longo do tempo com a proposta de Hofstede et. al. (2010). Deste estudo foi possível fazer emergir, inicialmente 4 dimensões que mais tarde, juntaram-se mais duas, totalizando até a data, 6 dimensões da cultura nacional, tal como descritas abaixo:

- Maior ou menor Distância do poder.
 - Relaciona diferentes soluções para os problemas básicos de desigualdade humana.
- Aversão a incerteza.
 - Relaciona o nível de stress da sociedade ao enfrentar futuramente a incerteza.
- Individualismo versus coletivismo.
 - Relaciona a integração individual nos grupos primários
- Masculinidade versus feminidade.
 - Relaciona a divisão dos papéis emocionais entre homens e mulheres.
- Orientação para longo prazo versus curto prazo.

- Relaciona em que direção deverá a população empregar o seu esforço, quer nos problemas presentes ou futuros.
- Indulgência versus Restrições.
 - Relaciona benevolência, tolerância de um lado ou punição em relação a determinados comportamentos sociais ou de grupo.

Um dos aspetos reconhecido por alguns investigadores é de que a abordagem de Hofstede sobre a cultura tornou-a mais fluida tacita, debatida e menos recetiva para explicitar a mensuração (Sackmann, 1997; Sackmann & Phillips, 2004). Estamos perante um ponto de vista assumido por vários pesquisadores, convencidos pela credibilidade científica dos resultados, bem como, na facilidade de aplicação do modelo.

Segundo Ermasova (2021, p. 99) “*Vários estudos empíricos transculturais apoiam-se na teoria da dimensão cultural de Hofstede (Hofstede, 1980, 2001, 2016) que promovem uma estrutura que descreve o efeito da cultura da sociedade sobre os valores dos seus membros e como estes valores se relacionam com os comportamentos*”. Ainda sobre o ponto de vista de Ermasova et al. (2017, p. 14) “*várias escolas indicam que as pessoas orientadas em grupos culturais coletivistas são muito mais críticas as práticas ilegais, imorais ou ilegítimas, se estas práticas representarem uma potencial ameaça ao coletivo*”. O oposto desta perspetiva de alguns resultados de estudos desenvolvidos, estão as sociedades mais individualistas tal como defende Hwang et al. (2014).

A abordagem cultural de Hofstede constitui a base do nosso trabalho, por ser aquela que mais consenso reúne apesar de algumas contradições. Este investigador social, definiu os pilares do seu trabalho, nos pressupostos elencados por Kluckhohn quando desenvolveu a definição da programação mental coletiva da mente humana. A seguir apresentamos um quadro explicativo de cada uma das seis (6) dimensões culturais de Hofstede:

Tabela n.º 2 - Amostra do significado das dimensões culturais de Hofstede

Individualismo vs coletivismo	Nos países individualistas, prevalecem a liberdade individual, a competição, a busca de objectivos pessoais. Nas culturas coletivistas é destacada a importância da coesão grupal, do consenso e da harmonia interpessoal. Numa cultura coletivista, é frequente esperar-se que a relação laboral seja caracterizada por obrigações mútuas: proteção em troca de lealdade.
Distancia de poder/ hierarquia	Nos países em que a distancia ao poder é elevada a disparidade de rendimentos é tomada como um facto natural e socialmente aceitável. O formalismo no tratamento dos superiores hierárquicos tende a ser maior.
Masculinidade vs Feminilidade	Nas sociedades ditas masculinas permanecem a orientação para os resultados, o sucesso e a competição, ao passo que, as culturas femininas, valorizam, sobretudo, características como o bem-estar e a qualidade do relacionamento interpessoal.
Evitamento da Incerteza	Algumas culturas aceitam melhor a incerteza do que outras. Das que denotam fraca tolerância da incerteza, as pessoas tendem a preferir situações mais estruturadas e regras mais explicitas. Mas vezes, tal reflete-se por exemplo, em legislação minuciosa e com intuitos protetores.
Orientação de Curto/Longo Prazo	Nas sociedades mais orientadas para o futuro, as pessoas e os coletivos de que fazem parte adotam uma abordagem mais pragmática e desenvolvem esforços para se prepararem para o futuro. Diferentemente, sociedades menos orientadas para o futuro preferem manter as tradições e encaram a mudança com alguma desconfiança.
Indulgencia vs Restrições	Nas sociedades mais indulgentes, as pessoas sentem-se menos constrangidas por normas sociais. nas sociedades mais coibidas ou reprimidas as pessoas são mais constrangidas por normas sociais e sentem que a autoindulgência é errada.

Fonte: Cunha et al. (2016, p. 641)

Um dos maiores estudos sobre cultura e liderança, pelo número de países que o mesmo conseguiu afectar, cerca de 62 é o GLOBE – Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness. Este trabalho de investigação, teve a duração de 10 anos para o seu completo desenvolvimento, consultando 17.000 gestores de cerca de 951 multinacionais distribuídas pelo mundo (House et. al., 2004, p. 3).

Tal como faz referência Hofstede et. al., (2010, p. 42) “*no início, a House concentrou-se na liderança e pouco tempo depois, derivou o estudo para outros aspectos das culturas nacionais e organizacionais*”. Esta situação, pode levar-nos a pensar que fruto de alguns resultados que estavam a ser obtidos, seria conveniente introduzir outros elementos que inicialmente não estavam previstos. Ao adotar tal decisão, foram cometidas outras falhas como por exemplo, usar dois tipos de questionários, repartindo os inquiridos em igualmente dois grupos, sendo que, um para cultura nacional e outro virado para a cultura na organização. Outro aspecto não menos relevante, pretende-se com a utilização dos mesmos termos, mas com significados dispares (Hofstede, 2010, p. 43). Neste particular, tais situações podem induzir a conclusões inapropriadas tendo em conta as motivações do estudo.

Com a globalização as partes mais longínquas do planeta aproximaram-se e, com o apoio de um click ou mesmo de um avião, em milésimas de segundos, ou numa fração de minutos conseguimos conviver com outras culturas, marcadamente diferentes umas das outras. Esta afirmação corrobora com a de House et al. (2004, p. 5) segundo a qual, “*globalização abre muitas oportunidades para os negócios, mas também cria grandes desafios. Um dos desafios mais importantes é reconhecer e apreciar valores culturais, práticas e sutilezas em diferentes partes do mundo*”. O GLOBE incorpora no seu modelo seis das suas 09 dimensões importadas do modelo de Hofstede (1980 e 2001), o que por outras palavras, reforça a consistência e importância do referido modelo, pese embora, podemos concluir também que ao adicionar 03 novas dimensões depende-se do ponto de vista destes investigadores algumas insuficiências ao modelo de Hofstede. Por este motivo, propõem a extensão do modelo, tal como proposto no GLOBE.

As notáveis constatações feitas pelo modelo GLOBE ao de Hofstede estão relacionadas com o facto de que este último dedicou a sua pesquisa a uma mesma empresa presente em vários países, procurando perceber a cultura nacional, enquanto o GLOBE aborda diversas empresas, em diferentes países e com isso, interpretar o perfil cultural de cada uma e as consequências sobre as organizações. Este aspeto, mais do que uma desvantagem do modelo de Hofstede, constitui uma oportunidade para aplicá-lo as organizações e avaliar os resultados que serão produzidos. Ainda sobre as coincidências ou diferenças entre os dois modelos o GLOBE, sobre o ponto de vista de Hofstede pelo facto de se ter inquirido os gestores e trabalhadores das empresas, situação que poderá ter produzido algum enviesamento, na medida em que os gestores, enquanto responsáveis das empresas, poderão não ter sido verdadeiros em alguns aspetos e momento, já que, os gestores tinham todo interesse em transmitir uma boa imagem das suas empresas, tal como sublinha Hofstede (2006, p. 884) “*Se você quiser saber mais sobre a qualidade de um produto, você pergunta ao produtor ou aos consumidores? No início da experiência da pesquisa da IBM (Sandler & Hofstede,*

1972), encontramos diferenças dramáticas entre as declarações de chefes e subordinados sobre a liderança do primeiro”.

No entanto, relativamente ao modelo cultural de Hofstede foram apontadas algumas críticas que em nosso entender não invalidam o modelo, mas sim, deixam algumas contribuições para a sua melhoria, não estando, estas sugestões, isentas de críticas. Trata-se do modelo GLOBE – Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness. Não sendo motivo do nosso estudo gostaríamos apenas de deixar algumas ideias sobre o seu conteúdo. Cunha et al. (2016, p. 645) apontam as nove dimensões do GLOBE:

- Evitamento da incerteza;
- Distância do Poder;
- Coletivismo societário/institucional;
- Coletivismo de endogrupo;
- Igualitarismo sexual;
- Assertividade;
- Orientação para o futuro;
- Orientação para o desempenho;
- Orientação humana.

De acordo com Hofstede et al. (2010, p. 47) “os resultados da pesquisa sobre as culturas nacionais e suas dimensões provaram ser apenas parcialmente úteis para a compreensão das culturas organizacionais. Partindo desta afirmação, pensámos ser importante para o entendimento da organização, o estudo da sua cultura organizacional, tal como sugerimos no subcapítulo seguinte. Referem Beugelsdijk et al., (2015, p. 224) “a utilização da base de dados de Hofstede em pesquisas em gestão estratégica internacionais é tão relevante por agora assim como foi na sua primeira publicação. A pontuação sobre as dimensões da cultura nacional não se tornará irrelevante apenas porque foi desenvolvido há mais de 45 anos”.

Os trabalhos de investigação, na área da cultura nacional, desenvolvidos por Hofstede trouxeram a superfície uma série de ferramentas cruciais que proporcionaram aos investigadores uma robusta perceção e qualificação sobre diferenças culturais entre países que motivaram, aos demais investigadores, o desencadeamento de uma explosão de estudos empíricos sobre o impacto da cultura nas actividades e performance das empresas multinacionais (Kirkman et al., 2006). A história acaba por ser a ancora para o profundo enraizamento das diferenças de valores entre sociedades e orientadores do desenvolvimento socioeconómico (Huntington, 1996).

2.1.3. Cultura Organizacional

Os indivíduos em ambiente organizacional, a dada altura, desenvolvem crenças que associam expectativas, cujas consequências culminam com a criação de normas que influenciam o comportamento quer de indivíduos, quer de grupos no seio de uma organização (Riratanaphong, 2014). Se atentarmos para o conceito de cultura, que corresponde a uma programação mental de um coletivo que o distingue de outros, o mesmo conceito, aplicado a organização, corresponde a programação mental dos membros de uma organização que os distingue de outros (Hofstede et al., 2010). Todavia, o espectro de influência da cultura organizacional vai para além dos membros da mesma, incluindo deste modo, todos os stakeholders, designadamente, clientes, fornecedores, vizinhança, imprensa, algumas autoridades públicas e obviamente, os membros da organização (Hofstede et al., 2010).

Trompenaars e Turner (2021, p. 80) traduzem a cultura organizacional ou corporativa como sendo “*a maneira pela qual as atitudes são expressas dentro de uma organização específica é descrita como uma cultura corporativa ou organizacional*”. Depreende-se desta afirmação que a forma peculiar e comum os indivíduos reagem no seio de uma organização configura aquilo a que os investigadores desta área designam por cultura organizacional. A respeito das 6 dimensões culturais de Hofstede, continua sendo de grande valor e contributo científico, na medida em que, relativamente as organizações, foram apenas feitos em dois países e dentro destes, em vinte organizações, sendo que, ambos os países são culturalmente de menor distanciamento ao poder, o que, não permite extrapolações tendo em conta a exiguidade da amostra, muito pelo contrário, aconselha-se a mais estudos, em países com perfis que se enquadram noutras dimensões culturais (Hofstede et al., 2010). Segundo Schneider e De Mayer *apud* Beugelsdijk et al. (2015, p. 223) “*a cultura modela a perceção e as respostas aos desafios estratégicos, tornando-a vital para os gestores de multinacionais em reconhecer as diferenças culturais e os desafios decorrentes desta diversidade*”. Existe uma diferença entre as culturas organizacional e nacional que emerge a partir dos valores e práticas, sendo que a cultura nacional decorre da programação mental que acontece até aos dez (10) anos de idade, no seio familiar, escolar e na sociedade, ao passo que a cultura organizacional, acontece já numa fase adulta e no interior de uma organização, com a transmissão dos valores e praticas da organização (Hofstede, et. al., 2010). A cultura organizacional é crucial para a performance da empresa devido a sua capacidade para uniformizar a linguagem usada pelos indivíduos na organização, em prol de uma compreensão coletiva e concludentemente, ultrapassar problemas comuns (Schein, 2017). A compreensão das competências interculturais por parte dos gestores, constituem hoje, uma ferramenta de suma importância em contexto laboral (Bird et al. 2010, p. 811).

Quando uma organização compartilha valores e normas em conjunto, isso ajuda a criar uma integração interna entre os diversos departamentos, divisões e níveis hierárquicos. Essas normas e valores

compartilhados criam um senso de unidade entre os membros da organização, conectando-os como um grupo coeso. Essa qualidade da cultura é frequentemente chamada de cola interna porque une as pessoas e mantém a coesão dentro da organização (Sackmann, 2021).

Embora as diferenças culturais entre países sejam mais óbvias quando se trata de valores fundamentais, as discrepâncias entre diferentes organizações dentro do mesmo país podem ser observadas com mais clareza ao analisar as práticas adotadas por elas. Deste modo, as diferenças culturais entre organizações dentro de um país podem ser mais evidentes ao observar como as pessoas trabalham e interagem em seus contextos organizacionais específicos (Finuras, 2023).

Na cultura de uma organização, existe um idioma compartilhado que facilita a coordenação e esforços conjuntos em direção aos objetivos comuns, o que pressupõe uma cultura organizacional eficaz, uniforme, evidente em diversas formas e robusta. A força dessa cultura indica que ela está profundamente enraizada em todas as áreas e unidades da organização (Sackmann, 2021).

Equipas de projetos multiculturais são conhecidas por serem altamente inovadoras, criativas e capazes de gerar novos conhecimentos, mas ao mesmo tempo, são desafiadoras no que concerne a sua gestão (Titov et al., 2020).

Cada pessoa dentro da organização representa e transmite a essência da sua cultura, levando consigo as influências e impactos dessa cultura. Quando novos membros se juntam, trazem consigo novas perspectivas do ambiente externo da organização, fundamentadas em suas experiências anteriores em outras empresas (Sackmann, 2021).

A análise do perfil cultural das organizações tem-se destacado como uma ferramenta essencial para administrar o ambiente organizacional. Isso tem conduzido a numerosos estudos focados em aprofundar a compreensão da interação entre cultura e gestão (Cameron & Quinn, 2023).

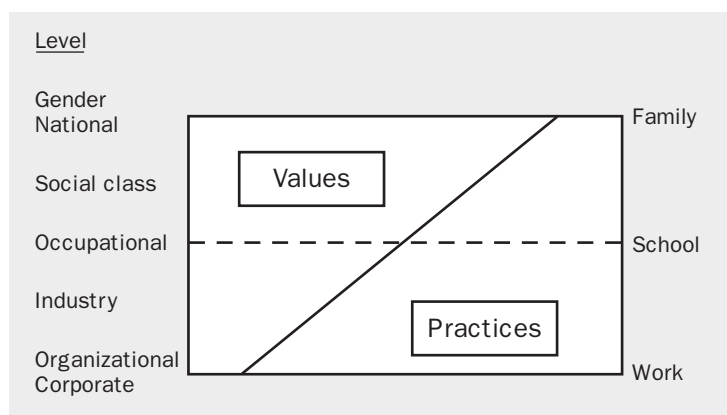
A cultura de uma empresa começa com o fundador ou líder pioneiro, que expressa e coloca em prática ideias e valores específicos, como a visão, filosofia ou estratégia empresarial (Esper & Cunha, 2015). A cultura organizacional é um fenômeno mais delimitado e, portanto, mais passível de observação e definição do que a cultura nacional. Nesse contexto, o termo “cultura organizacional” refere-se à complexa teia de interações e relações que se estabelecem entre os membros de uma organização. Compreende não apenas as dinâmicas interpessoais, mas também a maneira como os indivíduos se relacionam com as tarefas que executam e o mundo exterior à organização. É, essencialmente, a expressão singular da identidade coletiva da organização, moldada por valores, crenças e práticas partilhadas entre os membros da organização. Esta complexa tapeçaria cultural define não apenas a forma como o trabalho é realizado, mas também como os colaboradores se enxergam dentro do contexto organizacional e como se conectam com o universo que os cerca (Finuras, 2023).

Relativamente a cultura nacional e organizacional, podemos depreender algumas diferenças latentes facilmente perceptíveis tais como:

- Amplitude de Aplicação:
 - Cultura Nacional: Representa os valores, crenças e comportamentos partilhados por uma nação ou sociedade inteira, transcendendo fronteiras organizacionais;
 - Cultura Organizacional: Refere-se ao conjunto específico de valores, normas e práticas partilhadas dentro de uma única entidade organizacional, como uma empresa ou instituição.
- Homogeneidade:
 - Cultura Nacional: Pode ser heterogênea devido à coexistência de diversas subculturas dentro de uma nação, resultante de fatores como etnia, religião e regionalismo;
 - Cultura Organizacional: É mais homogênea, caracterizada pela coesão cultural dentro de uma organização, onde os membros partilham valores e comportamentos comuns relacionados ao trabalho.
- Flexibilidade e Mudança:
 - Cultura Nacional: Evolui lentamente ao longo do tempo devido a fatores históricos e sociais profundos;
 - Cultura Organizacional: Pode ser moldada e transformada com relativa rapidez, especialmente quando há uma liderança ativa e estratégias de gestão que promovem mudanças culturais deliberadas.
- Influência Externa:
 - Cultura Nacional: É influenciada por uma vasta gama de fatores externos, como história, tradições, religião, geografia e demografia, que são intrínsecos ao contexto social de um país;
 - Cultura Organizacional: É mais diretamente influenciada pela liderança da organização, suas políticas internas, objetivos estratégicos e os valores fundamentais que a organização busca promover.
- Adaptação:
 - Cultura Nacional: Geralmente, as pessoas nascem em uma cultura nacional e absorvem suas normas e valores desde a infância;
 - Cultura Organizacional: Pode ser aprendida e assimilada pelos funcionários ao ingressarem na organização, sendo moldada por programas de integração, treinamento e socialização organizacional.

Por outro lado, a expressão genuína pode ser inibida quando confrontada com culturas organizacionais de perfis distintos e com relações negativas (Cantermi & Lizote, 2022).

Tabela nº 3 – A aprendizagem dos valores e praticas culturais



Fonte: Hofstede et al. (2010, p. 347)

É evidente que em geral, não existem soluções universais para problemas que afetam a gestão e as organizações. Todavia, apesar desta premissa, os países podem aprender uns com os outros. Por isso, olhar além das fronteiras é uma das maneiras mais eficazes de obter novas ideias para a gestão, as organizações ou mesmo a política (Hofstede et al., 2010).

A cultura organizacional tem impacto sobre os colaboradores e trabalhadores da empresa, na medida em que a mesma afeta a atitude e a motivação das pessoas, influencia o seu envolvimento e identificação com o trabalho, com a equipa de trabalho e com a organização. Além disso, a cultura organizacional também afeta a saúde dos colaboradores, o nível de coesão dentro dos grupos e, em última análise, o desempenho dos indivíduos, equipas e da organização como um todo (Sackmann, 2021).

A cultura organizacional é uma das maneiras mais eficazes de atrair e motivar funcionários. Ela, cria, não apenas, um ambiente positivo no local de trabalho, mas também gera resultados tangíveis e mensuráveis para a organização (Urinov, 2020).

2.1.4. Cultura e Performance organizacional

Uma das palavras mais popularizadas no campo da investigação em gestão é a performance. Todavia, continua não havendo clareza quanto a sua estrutura e definição (Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009).

A literatura sobre a performance ao nível das PMEs continua a alimentar um intenso debate na medida em que, os vários investigadores que se dedicam a este tema não encontram consenso relativamente a conceptualização adequada a utilização de determinados termos. Há investigadores que falam em Performance empresarial e outros em performance do negócio. Ao tentar abordar a performance do negócio enquanto um fenómeno multidimensional, aumenta o fosso entre investigadores e tornou difícil a busca de uma conceptualização sobre performance nos negócios. No entanto, a pesquisa que envolve a avaliação do desempenho ou performance organizacional, enfrenta dois desafios fundamentais: primeiro, a escolha da estrutura conceptual que define o desempenho da organização, e segundo, a identificação das medidas precisas disponíveis que traduzem esse desempenho organizacional em termos operacionais (Dess, Robinson, & Jr., 1984).

Segundo Abu-Jarad, Yousof e Nikibin (2010, p. 23) “*a conceptualização da performance empresarial padece de dois problemas principais, identificados como performance organizacional e o dilema da medição*”.

A performance, na sua essência, representa a relação entre os resultados obtidos e os recursos investidos. Quando os resultados aumentam enquanto os recursos permanecem constantes, os indicadores de performance da organização melhoram. No entanto, é importante notar que o conceito de produtividade não implica necessariamente, um aumento nos resultados; ele representa, antes de tudo, uma medida da eficiência na produção final (Urinov, 2020).

A performance é o conjunto de resultados obtidos por pessoas, grupos e unidades dentro da organização. Avaliados em conjunto, esses resultados definem o desempenho global da organização. O desempenho no trabalho diz respeito à excelência e quantidade dos resultados obtidos em relação aos recursos investidos, designadamente, conhecimento, informação, recursos financeiros, e materiais (Sackmann, 2021).

A bibliografia disponível traz dois termos na abordagem conceptual da performance, no entanto, o conteúdo apresentado em ambas as definições retratam precisamente a mesma coisa, de acordo com (Arief, Thoyb, Sudiro, & Rohman, 2013).

A falta de consenso existe fundamentalmente na terminologia adequada, abrangente e que possa responder cabalmente a teorização subjacente a performance nas empresas. Tal é acirrado o debate que segundo Dess, Robinson e Jr. (1984, p. 265) “*a estrutura escolhida para conceptualizar a performance organizacional sugere que a performance organizacional é complexa e um fenómeno multidimensional. Tratando como um conceito complexo é inerentemente difícil*”.

Uma vez que, tanto a cultura organizacional quanto a performance são conceitos complexos, os pesquisadores têm explorado diversas abordagens para avaliar a cultura de uma organização, usando

uma variedade de indicadores de desempenho, quer financeiros, quer não financeiros (Sackmann, 2021).

A performance de uma organização é resultado da análise do comportamento organizacional e sua transformação em cultura organizacional, levando em consideração o contexto em que a organização opera (Urinov, 2020).

Todavia a pesar deste intenso debate sobre a performance, o estudo procurou medir a performance das PMEs do município do Cuito, através de indicadores financeiros e não financeiros, já que, a literatura disponível, reconhecendo a complexidade da abordagem conceptual da performance, estabelece a possibilidade de assim proceder (Sackmann, 2021). A informação financeira foi obtida através do preenchimento do questionário submetido as PMEs constituintes da amostra definida. Todavia, existe uma discussão em curso sobre a maneira como se pode avaliar a performance das PMEs, devido à ausência de registos da performance e a hesitação de alguns líderes empresariais e gestores em partilhar informações com os pesquisadores (Yang, 2007). Esta dificuldade foi profundamente sentida em toda etapa de recolha de informações juntos das empresas que participaram no estudo.

O estudo procurou perceber o impacto da cultura sobre algumas variáveis que por sua vez, afetam o desempenho organizacional. Privilegiámos o volume de negócios enquanto indicador financeiro, que foi avaliado em simultâneo com outros indicadores não financeiros, nomeadamente a liderança, também impactada pela cultura e procuramos entender a ação destas variáveis sobre os resultados da organização.

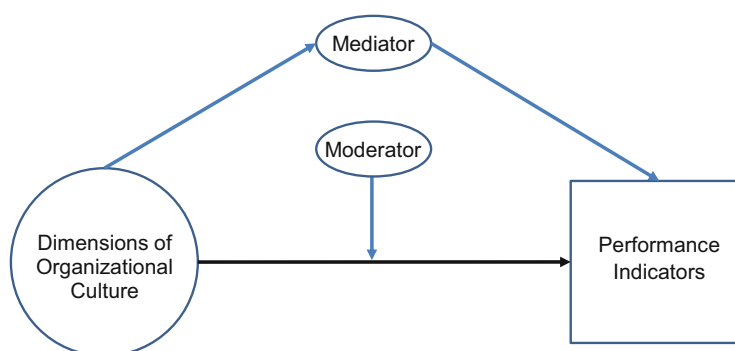
Uma organização, em qualquer contexto cultural, o resultado da sua actividade, depende, em grande medida, do desempenho das pessoas. A avaliação do desempenho dos subordinados é um tema central na maioria dos programas de desenvolvimento em gestão, desde os níveis mais baixos até aos mais elevados. Geralmente as organizações têm implementado um sistema formal de avaliação de desempenho que exige avaliações periódicas por escrito e/ou verbalmente pelo superior. Introduzir tais programas além das fronteiras nacionais, mais uma vez, requer uma cuidadosa adaptação, tendo em atenção, precisamente aspectos culturais em particular (Hofstede et al., 2010).

A sociedade ocidental, fruto das suas características culturais, está orientada para a busca permanente da performance, enquanto mecanismo para a busca da excelência. No entanto, a orientação para o desempenho, refere-se à medida em que uma sociedade motiva e gratifica seus membros por melhorias no desempenho, por promover a inovação e alcançar a excelência (House, Quigley, & Sully de Luque, 2010).

A performance é também vista como sendo a atuação da organização para alcançar metas e objetivos com base em decisões previamente tomadas (Lebas, 1995).

O envolvimento dos funcionários, nas medidas tomadas pela organização torna-se numa questão essencial, porque medeia e até mesmo aumenta a relação positiva entre a cultura organizacional e os indicadores de desempenho da empresa (Hauser et al., 2008). Em outras palavras, as características culturais da organização influenciam diretamente o grau de envolvimento dos funcionários, o que por sua vez tem impacto no desempenho global da organização.

Tabela n.º 4 - O Efeito da Moderação e Mediação na Relação entre Cultura e Performance



Fonte: Sackmann, (2021, p. 126)

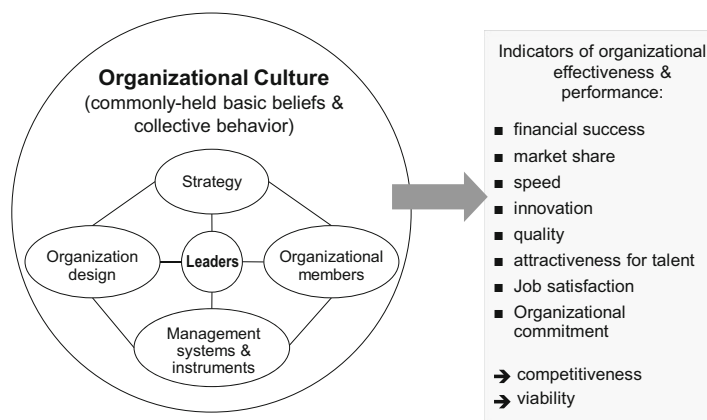
A performance é descrita através da forma como a empresa controla e faz uso dos seus recursos chave, geralmente raros, únicos e difíceis de copiar pela concorrência. Podemos ainda pensar em face da literatura consultada e interpretada, que a performance organizacional se refere ao desempenho organizacional no mercado, sua capacidade de alcançar resultados e também de se destacar face a concorrência, cabendo ao gestor, solucionar e definir as técnicas mais adequadas para a administração da performance.

Segundo Richard, Devinney, Yip e Johnson (2009) a medição da performance empresarial constitui um dos pontos importantes da pesquisa em gestão estratégica, designadamente nas PME. No âmbito das empresas, a performance é tratada como a organizacional ou de negócio. A performance organizacional pode ser vista de três perspetivas, segundo Richard et al. (2009), que desempenho financeiro (como lucro, retorno sobre ativos – ROA, retorno sobre investimento – ROI), desempenho do produto no mercado (incluindo volume de vendas, participação de mercado) e retorno aos acionistas (como distribuição de dividendos, valor económico acrescentado – EVA).

Neste trabalho, optou-se pelo volume de negócios, por ser aquele que mais facilmente os gestores se disponibilizaram a partilhar na medida em que não tiveram necessidade de divulgar valores exatos mais sim a medida do crescimento das vendas nos últimos cinco anos definido através de um parâmetro.

Neste sentido, apontam Keasey e Watson (1991) que os indicadores financeiros utilizados para prever resultados em PMEs demonstram uma consistência significativamente menor. Por outro lado, as variáveis qualitativas apresentam um alcance mais amplo e conferem maior credibilidade à análise. Muitos escritos e afirmações indicam que uma cultura organizacional sólida é fundamental para uma excelente performance da organização. A noção de que a cultura serve como o alicerce de uma organização e, portanto, desempenha um papel crucial na integração interna e coordenação, pode ter contribuído para essa compreensão (Sackmann, 2021).

Tabela n.º 5 – Impacto da Cultura Organizacional sobre a Performance



Fonte: Sackmann (2021, p. 118)

2.1.5. Cultura e Comportamento Organizacional

Nos últimos anos da década de 1950, surgiu o campo do comportamento organizacional como uma área científica. Isso aconteceu durante um período de rápido avanço e emergência de disciplinas científicas voltadas para o estudo e explicação dos processos que acontecem dentro e fora das organizações (Urinov, 2020).

De acordo com Ferreira e Martinez (2015, p. 64) “o comportamento humano nas instituições é o resultado da interação, da percepção, das pressões da envolvente e das ideias e crenças que se tem acerca dos outros”. Existe uma grande variedade de conceitos para a definição do comportamento organizacional, em que boa parte deles são convergentes em relação ao campo de atuação desta ciência. Determina a literatura disponível, somente os funcionários que usam a sua criatividade, potencial físico e habilidades para realizar tarefas, bem como para o seu próprio desenvolvimento, tem a capacidade de transformar estes aspectos em ativos intelectuais da organização, assumindo, conseqüentemente, como factores cruciais para o sucesso da sociedade e da organização (Urinov, 2020).

A cultura corporativa desempenha um papel fundamental na moldagem do comportamento organizacional dos funcionários, pois funciona como uma ferramenta sistemática para influenciar indiretamente o comportamento nas organizações, afetando, assim, sua eficácia (Urinov, 2020).

A eficácia do comportamento organizacional é assegurada ao criar condições para o desenvolvimento do potencial dos funcionários e oferecer oportunidades para resultados positivos contínuos em suas atividades. O capital intelectual forma a base para um comportamento organizacional eficaz (Urinov, 2020).

Em organizações altamente eficazes, é crucial que a visão e a gestão se estendam a todos os níveis da equipa, envolvendo tanto trabalhadores quanto gestores. Essa colaboração é essencial para assegurar uma forte aprovação por parte de todos os membros da organização. Esse alto nível de aceitação mútua é fundamental e define a diferença entre organizações altamente produtivas e aquelas mais tradicionais (Urinov, 2020).

O comportamento dos profissionais em uma organização é moldado pela cultura organizacional (Reis & Azevedo, 2015). Neste modo, entendemos ser de grande importância, o acompanhamento e as preocupações relacionadas com a cultura organizacional, pelo impacto que tem no desempenho da organização, ambiente laboral e na sua identidade.

No essencial, a definição sobre o comportamento organizacional tem sempre como foco das suas atenções, o indivíduo e os grupos no contexto corporativo, tal como esclarecem os autores que abaixo mencionamos:

Segundo os autores Robbins, Judge e Sobral (2023, p. 7) o comportamento organizacional “*é o campo de estudos que investiga o impacto que o indivíduo, o grupo e as estruturas têm sobre o comportamento das pessoas dentro da organização, com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional*”. Este conceito coloca em evidência os protagonistas do campo comportamental em contexto organizacional. Na mesma linha de pensamento, seguem os investigadores McShane e Von Glinow (2018, p. 5) definem comportamento organizacional como sendo “*o estudo do que as pessoas pensam, sentem e fazem dentro e a volta de uma organização. Examinam como indivíduos e grupos se relacionam umas com as outras e com os seus homólogos noutras organizações. Estuda também a forma como a organização reage ao seu contexto externo, em particular o comportamento do emprego*”. O comportamento organizacional é ainda visto como um instrumento de análise e compreensão a conduta humana no interior das organizações e na relação entre elas. Esta abordagem é respaldada pelos autores Wagner e Hollenbeck (2020, p. 4) que definem o comportamento organizacional como sendo “*um campo de estudos voltados a entender, explicar, prever e modificar o comportamento humano que ocorra no contexto organizacional*”.

Estes autores vão mais longe e definem de que forma é que se estuda o comportamento dos indivíduos e dos grupos em contexto organizacional, tal como abaixo descrevemos:

- O comportamento organizacional foca-se na observação dos comportamentos tais como falar em reunião, utilizar equipamentos de produção ou redigir um relatório bem como os estados internos, como pensar, perceber e decidir;
- O comportamento organizacional envolve a análise do comportamento das pessoas, tanto indivíduos, quanto como membros de grupos e organizações;
- O comportamento organizacional também avalia o comportamento destes grupos e organizações em si.

O comportamento organizacional, fruto das definições apresentadas, podemos depreender que é o resultado dos eventos internos, produzidos pelos indivíduos e grupos que nela laboram e da relação com a sua envolvente contextual, tal como assegura numa das suas conclusões, Sinha (2008, p. 295) que assevera “*as organizações são constituídas por indivíduos e grupos. O comportamento de uma organização é mais do que a agregação do comportamento de indivíduos e de grupos*”.

A direção científica do comportamento organizacional tem dois principais componentes. O primeiro envolve o desenvolvimento de teorias motivacionais e condições organizacionais que aumentam a eficácia das atividades, enquanto a segunda, centra-se na compreensão e aprimoramento dos aspectos psicológicos do comportamento organizacional (Urinov, 2020).

Ao examinar as teorias sobre comportamento organizacional, é possível identificar duas abordagens predominantes: uma voltada para o desenvolvimento dos recursos humanos e outra focada na obtenção de resultados concretos (Urinov, 2020).

Sobre a teorização do comportamento organizacional, importa referir que o mesmo tem sido visto como a perceção dos trabalhadores em contexto organizacional, relativamente as atitudes, valores, crenças e normas (Bond & Smith, 2018). Uma das referências notáveis pela assinalável menção do mesmo pelos pares e pela crítica, apesar de não ser objeto de estudo do nosso tema é o Global Leadership Organizational Behavior Effect-GLOBE (House et al., 2004). Este estudo foi desenvolvido com base no clássico de Hofstede (1980) em que a nota dominante esteve focada na maior ou menor distância ao poder, individualismo e coletivismo, bem como a forma como estes aspectos afectam a liderança e as consequências sobre o comportamento organizacional e a sua relação com a cultura, tendo em conta o impacto desta sobre o comportamento da organização, situação corroborada por vários autores, como por exemplo, Fischer et al. (2005, p. 29) ao afirmar que “*a cultura nacional influi as atitudes de trabalho e principalmente o comportamento através das práticas organizacionais*”.

A abordagem comportamental nas organizações tem como fim último, entender a forma como as diversas pessoas e grupos que trabalham na organização agem e reagem aos estímulos exterior a si, como pensam ou refletem no contexto organizacional.

2.1.6. Cultura e Liderança

Desde os primórdios do século XX que o tema sobre liderança passou a merecer maior atenção, sendo que, durante as três primeiras décadas, foram suscitados debates sobre este importante capítulo do comportamento organizacional.

No âmbito do comportamento organizacional, sendo este, um campo da ciência muito vasto, no interesse do estudo desenvolvido, selecionou-se a liderança enquanto variável em análise para a percepção do impacto da cultura sobre a liderança organizacional. Relativamente a revisão da literatura neste particular, começamos com a identificação dos vários exercícios ou tentativas de busca de uma conceptualização sobre o que é de facto, a liderança. No entanto, existem vários autores que procuraram conceptualizar a liderança no âmbito do comportamento organizacional. Todavia, a busca sobre uma definição que responda ao que é a liderança continua sem encontrar consensos. Desta feita, segundo House et al. (2004, p. 394) *“a liderança é um enigma – um puzzle dentro de um puzzle. É um eu sei isso quando vejo, sinto, ainda não há uma particular completa definição que abranja todos os pontos de vista divergentes sobre a liderança”*.

Entre 1900 à 1990 foram produzidas mais de 200 definições diferentes sobre liderança. Ao longo de mais de um século a liderança obteve diversas interpretações, pese embora, no século 21 as definições sobre liderança já se encontravam mais próximas umas das outras (Rost, 1991).

Moore (1927, p. 124) definiu a liderança *“como a habilidade para impressionar a vontade do líder sobre os liderados e induzir obediência, respeito, lealdade e cooperação”*.

Esta definição profundamente deslocada daquela que sobrevive nos dias de hoje, reflete a forma como o trabalho era visto, bem como da afirmação da liderança sobre o grupo.

Seeman (1960, p. 53) definiu a liderança como sendo *“actos de pessoas através dos quais influenciam outras pessoas numa direção partilhada”*.

O projecto GLOBE que envolveu cinquenta e quatro pesquisadores de trinta e oito países procurou encontrar um entendimento coletivo sobre liderança, tendo por isso, produzido uma definição.

Liderar consiste em exercer influência e motivação sobre outras pessoas, capacitando-as a contribuir ativamente para que a organização alcance seus objetivos com eficácia e sucesso (House et al., 2004). Esta definição ajusta-se apenas a liderança das organizações e não a liderança em geral.

No entanto, a grande viragem na busca por uma definição sobre liderança, surge com Burns (1978, p. 425) em que define a *“liderança como sendo um processo recíproco de mobilização de pessoas com*

certos motivos e valores, com vários recursos económicos, políticos e outros, em contexto de competição e de conflito, para se atingir um determinado objetivo independente ou mutuamente mantidos por ambos os líderes e os seguidores”.

A liderança é geralmente, um instrumento de persuasão do grupo em prol da concretização de uma visão ou de determinados objectivos (Robbins & Judge, 2023).

Há uma clara diferença entre gestores e líderes e vice-versa, sendo que em alguns casos se consegue ter na mesma figura gestor e líder. Os gestores são formalmente indicados pelas organizações e os líderes emergem no seio dos grupos, sendo que, esta emersão do líder que não obedece ao formalismo estrutural das organizações, revela-se mais importante do que a influência formal (Robbins & Judge, 2023).

Entretanto, a liderança incontestável, empreendedora e racional afigura-se como um indicador basilar da excelência do comportamento humano no interior das organizações (Cury, 2007).

A liderança pode ser compreendida como um processo em que um indivíduo influencia um grupo de pessoas para alcançar um objetivo comum (Northouse, 2021, p. 6). No entanto, com o passar do tempo e já durante a década dos anos quarenta do século passado, a abordagem do grupo passou a dominar a busca pela definição do que era a liderança. Nesta abordagem, Hemphill, (1949, p. 273) definia a liderança como sendo “*o comportamento de um individuo envolvido na direção da actividade do grupo*”.

Sete anos antes, o campo do comportamento organizacional, sobre a liderança, já havia vivido uma transformação na sua abordagem com o pensamento de Copeland (1942, p. 3) ao afirmar que “*ao mesmo tempo, a liderança pela persuasão foi diferenciada da condução ou liderança pela coerção*”.

A escolha de um estilo de liderança está vinculada aos processos individuais de decisão, nos quais o estilo é adaptado às características pessoais do líder e às necessidades da organização, bem como dos liderados (Silva, Nunes, & Andrade, 2019).

Na cultura de uma organização, são delineados os comportamentos esperados de um bom líder, assim como o que constitui uma liderança eficaz. Ao mesmo tempo, esses padrões também destacam o que é considerado como comportamento inadequado para um líder (Sackmann, 2021).

A abordagem de Recursos Humanos, também conhecida como abordagem solidária, implica uma mudança fundamental no papel do gestor, deixando de ser apenas um controlador dos trabalhadores para se tornar num suporte ativo para o crescimento e boa performance destes colaboradores (Urinov, 2020).

O esmero da liderança é considerado um dos principais recursos para a sustentabilidade de uma vantagem competitiva, na medida em que tal é visto e estabelecido como um dos fundamentos essenciais da cultura organizacional (Robbins Junges et al., 2023).

Ao examinar o impacto da cultura na liderança, observamos mudanças nos padrões. Primeiramente, investiga-se como a liderança afeta a cultura da organização; em segundo lugar, analisa-se o comportamento dos trabalhadores (Cantermi, & Lizote, 2022).

Existe uma assinalável dependência entre a liderança e a cultura organizacional para que haja eficiência no desenvolvimento de bens e serviços numa organização (Barreto et al., 2013). Por seu turno, a cultura organizacional tem influência sobre a performance organizacional (Ogbonna & Harris, 2000). A literatura disponível, encarregou-se de trazer a superfície, o conceito de ativos intangíveis humanos no ambiente organizacional, a cultura organizacional, liderança e a comunicação interna (Groff, Marschner, & Sané, 2013)

Numa organização onde a equipa e os trabalhadores realizam suas atividades de maneira eficiente e com alta qualidade, é crucial contar com um profissional que partilhe os mesmos valores, visão e missão da empresa e que seja responsável por liderar essas equipas (Crozatti, 1998).

A busca pela teorização sobre liderança foi produtiva ainda nos anos oitenta do século XX com a introdução da abordagem dos temas:

- Faça como o líder deseja: Tal como vinha das décadas anteriores, continuava a ideia de que os seguidores deviam fazer precisamente o que o líder desejava;
- Influência: Era precisamente uma forma de distinguir liderança com gestão, sendo que as várias escolas insistiam na necessidade de que influencia sem coerção;
- Características: Identificava algumas características intrínseca a um líder;
- Transformação: nesta fase o tema sobre liderança passou a ser referenciado como um processo transformacional em que a liderança ocorre quando a pessoa nesta posição consegue fazer com que as demais sigam um determinado percurso definido pelo líder para que este e os membros do grupo atinjam um nível elevado de motivação e do seu astral.

A discussão sobre liderança continua bastante elevada e suscita o interesse de muitos investigadores e especialista, preocupados com a definição de um quadro conceptual e estruturado sobre este tão importante tema do comportamento organizacional, fazendo emergir novas abordagens sobre liderança, que se estenderam para os tipos de liderança, cujo trabalho mereceu o contributo do autor Northouse (2015, pp. 4-5) ao segregar alguns tipos de liderança, tais como:

- *“Liderança autêntica: na qual a autenticidade do líder e a sua liderança são enfatizadas;*
- *Liderança espiritual: no qual o foco sobre a liderança está assente em valores e consenso como forma de apelar a motivação dos seguidores;*
- *Liderança servidora: aquela que coloca o líder no papel de servidor, como forma de ajudar os seus seguidores a se tornarem mais autónomos, bem informados e servidores de si mesmos;*

- *Liderança adaptativa: aquela em que o líder encoraja os seguidores a adaptarem-se, a enfrentarem e resolverem os seus problemas, desafios e mudança”.*

Uma liderança de excelência, associada a competências nucleares que motivam o empreendedorismo nos pequenos negócios, são fundamentais para impulsionar o crescimento da empresa, da mesma forma que o empreendedorismo é geralmente crucial para o proprietário-gerente (Bottagello, Cricelli, & Grimaldi, 2019).

A discussão sobre a liderança estendeu-se a abordagem sobre o estilo de liderança, tendo em conta o perfil do líder, situação que, se olharmos desde os primórdios da introdução do tema sobre liderança, temos nos distanciado de uma liderança mais coerciva a uma liderança em que os trabalhadores, dos vários departamentos da organização, vão tendo mais autonomia na execução das suas tarefas. Deste modo, assiste-se ao longo da história da liderança, uma tentativa de algumas escolas, estratificarem a liderança segundo a forma como o líder manifesta mais interesse pelas tarefas, pelas relações, ou ainda, pela forma como dá liberdade aos membros do grupo para tomarem decisões. Deste modo podemos falar em três estilos de liderança segundo o quadro abaixo apresentado:

Tabela n.º 6 – Estilos de Liderança

Conduta autoritária	Conduta democrática	Laissez-faire
Toda determinação de política é feita pelo líder.	Toda questão de política de discussão e de decisão é feita pelo grupo, encorajado e ajudado pelo líder.	Toda liberdade para a decisão do grupo ou dos indivíduos, sem participação do líder.
Técnicas e etapas de actividades detidas pelo líder; um só ponto é tratado de cada vez; as etapas futuras permanecem sempre em grande parte confusas.	Perspectiva de actividade estabelecida pendente de um período inicial de discussão. As etapas gerais na direção do objetivo do grupo são esquematizadas; ocorrendo necessidade, o líder sugere duas ou três técnicas dentre aquelas que o grupo pode escolher.	O líder fornece os materiais variados; se lhe pede, ele fornecerá informações suplementares. Ele não toma parte da discussão.
O líder habitualmente, determina a cada membro o seu	Os membros são livres para trabalhar com um colega de sua	Ausência completa de participação do líder.

trabalho e seus colegas de equipa.	escolha; a decisão das tarefas é confiada ao grupo.	
O denominador é pessoal em seus elogios e em suas críticas ao trabalho de cada membro, porem permanece fora da participação ativa do grupo, exceto na demonstração. Ele é amistoso ou bastante impessoal e às vezes hostil.	O líder é objetivo ou realista em seus elogios e suas críticas e procura ser, espiritualmente, um membro regular do grupo sem para isso, cumprir uma parte demasiada do trabalho.	Raros comentários sobre a atividade do grupo, a não ser quando solicitados; nenhuma tentativa para participar ou para interferir com o curso dos acontecimentos.

Fonte: Cury (2007, p. 81)

A liderança em pequenos negócios sustentáveis muitas vezes é restrita, uma vez que os empreendedores tendem a ter pouco treinamento e conhecimento de negócios, frequentemente baseando-se na experiência prática em vez de uma abordagem estratégica. Muitas vezes, esses pequenos negócios são conduzidos por membros da mesma família do empreendedor. No entanto, a liderança está estreitamente ligada ao prestígio que o empreendedor detém dentro da família (Jardon, & Martinez-Cobas, 2019).

2.1.7. Cultura e Organização

Defende Finuras (2011, p. 118) “*a gestão lida, como é obvio, com uma realidade fabricada pelo homem, não obstante, tratar-se de uma realidade social. As pessoas desenvolvem organizações de acordo com os seus valores e as instituições sociais refletem, portanto, os valores dominantes da sua cultura*”.

Segundo Ferreira e Martinez (2015, p. 63) “*as políticas e as práticas desenvolvidas nas organizações são difíceis de separar dos princípios, valores e crenças partilhadas no seio da uma instituição*”. Tal significa dizer que as decisões tomadas nas organizações são fortemente afetadas pela cultura dos indivíduos e grupos que a constituem.

O trabalho de investigação que foi realizado ocorreu no interior de organizações empresariais, cujo foco incidiu sobre a avaliação dos contextos e interações dos indivíduos e os respetivos contextos grupais existentes, o impacto destes na organização. Procedeu-se a análise dos indivíduos e grupos afectos à organização, enquanto profissionais e as suas relações com a envolvente, designadamente, outras organizações e a sociedade em que está inserida a entidade empresarial em causa.

A organização, ao orientar-se para os seus objetivos, estrutura relações formais entre os seus membros e com os recursos disponíveis, de modo a garantir a coordenação eficiente das atividades e a consecução das metas propostas (Teixeira, 2022).

Segundo Cury (2007, p. 103) *“vivemos hoje numa sociedade eminentemente organizacional. Nas sociedades complexas, o homem, em todas as etapas da sua vida, desde o nascimento até a morte, depende das organizações, é controlado por organizações e nela passa a maior parte do seu tempo”*. Nos dias que correm, a vida em sociedade depende profundamente das organizações, quer sejam elas privadas, quer sejam públicas.

De acordo com Cunha et al. (2019, p. 22) a organização enquanto sistema fechado, *“as primeiras teorias de gestão estiveram focadas, essencialmente, nos problemas internos da organização. Num primeiro momento, assistiu-se a uma preocupação com a melhoria das condições degradantes em que o trabalho era realizado. Posteriormente, a atenção voltou-se para os problemas da eficiência e da racionalidade”*. Neste contexto constituíam preocupação da organização a busca pela eficiência, a sistematização do trabalho com base na organização científica do mesmo, bem como, uma grande preocupação por custos mais baixos.

Desta feita é de todo importante fazermos um enquadramento sobre a organização como pilares e limites da nossa actividade de investigação.

Segundo Cunha et al. (2016, p. 22) *“a diversidade de definições decorre da complexidade do conceito. As organizações formais caracterizam-se simultaneamente por serem: (1) contextos onde a ação individual tem lugar; (2) um conjunto de regras para ação; (3) comunidades históricas, cuja identidade se desenvolve ao longo do tempo”*.

Analisando as várias definições sobre Organização, as mesmas têm um denominador comum: fazem referência a existência de pessoas e grupos que em contacto com outros instrumentos ou recursos da organização desenvolvem tarefas coordenadas em busca de um objectivo institucional, tal como espelham algumas definições trazidas e que com as quais, concordamos, mesmo que em alguns casos, as mesmas, refletem pequenas divergência entre elas.

Scott (1987, p. 22) define a organização como sendo uma coletividade *orientada para a procura de objetivos específicos, as quais exibem estruturas sociais com uma formalização relativamente elevada”*.

Segundo Morgan (1986, p. 39) as organizações *“São também “Sistemas vivos que existem numa envolvente mais vasta, da qual dependem para a satisfação das suas diversas necessidades”*.

Por seu turno, afirma Weick (1993, p. 354) a Organização é um *“Grupo de grupos, um conjunto de condições variáveis, ou uma federação de subcultura”*.

Silva (2020, p. 11) define a Organização como sendo *“um agrupamento de forças produtivas (meios humanos e meios materiais), de natureza formal, onde os respetivos membros exercem determinadas funções e estabelecem determinadas relações formais e informais, visando determinados objetivos, os quais, por seu turno, contribuem para o alcance de um ou vários fins (no caso das Organizações com finalidade lucrativa, o fim será a maximização da rendibilidade do capital investido)”*.

2.1.8. Cultura e Gestão

Tratando-se de um tema de gestão, o estudo procurou circunscrever ao campo de estudo, uma abordagem de gestão como forma de situar e analisar do ponto de vista da gestão como são conduzidas as PMEs no Cuito. Deste modo, a revisão da literatura procurou trazer a superfície, em primeiro lugar o que está publicado em matéria de gestão de PMEs e a abordagem mais evidente nestas organizações empresariais. A revisão da literatura definiu também alguns marcos referenciais da gestão que apesar de serem antigos continuam sendo do ponto de vista teórico essenciais para a abordagem da gestão das organizações, sobretudo, empresariais, pequenas e média dimensão.

A abordagem tradicional de gestão, conhecida como teoria “X”, pressupõe que as decisões são tomadas pelos gestores, que exercem um controlo rigoroso sobre o desempenho dos funcionários. Nessa perspetiva, a gestão é predominantemente diretiva e o controlo é uma característica essencial. Por outro lado, na teoria “Y”, a gestão é vista como a criação de oportunidades e a promoção de um ambiente que estimula os funcionários a aumentarem suas contribuições para alcançar os objetivos da organização (Urinov, 2020).

É sabido que, *“raramente na história da humanidade, uma instituição tenha emergido tão rápido como a gestão, ou teve um impacto tão forte. Em menos de 150 anos a gestão transformou a sociedade e a estrutura económica dos países desenvolvidos”* (Drucker, 2001, p. 3).

De acordo com Teixeira (2022, p. 5) *“a gestão é o processo de se conseguir obter resultados com o esforço dos outros. Várias pessoas que no seio de uma organização, desenvolvem uma atividade em conjunto para melhor atingirem objetivos comuns”*. O presente conceito de gestão, exclui todas as atividades levadas a cabo por indivíduos sem a companhia ou apoio e conjugação de esforço com pelo menos mais uma pessoa.

Na prática de gestão, o foco está em garantir a satisfação contínua dos clientes por meio de parcerias duradouras com fornecedores. Isso envolve uma busca contínua por oportunidades de aprimoramento dos métodos de trabalho, proporcionando treinamento contínuo aos funcionários. O método de controlo estatístico é aplicado, e a participação ativa dos trabalhadores é incentivada por meio de informações provenientes de equipas de trabalho (Urinov, 2020).

2.1.8.1. Conceptualização seminal da gestão

A forma como as empresas são geridas não é única, sendo que a estratégia adotada depende principalmente das características culturais do ambiente onde a organização está inserida (Bollinger e Hofstede 1987).

Nos primórdios da gestão, antes de a termos como campo de estudo, a gestão era a palavra a tradição utilizava para descrever a habilidade liberal e a liderança, caracterizando-se como uma arte devido ao seu foco na prática e na sua aplicação (Drucker, 1946).

A gestão deve realizar tarefas, facilitar a integração, cumprir suas responsabilidades, operar eficientemente e oferecer suas contribuições. A este propósito, há uma descrição da gestão sugerindo que ela é a ciência primordial, uma vez que os gestores organizam suas atividades com base no conhecimento universal, considerando a perspectiva da humanidade e das ciências sociais. por este motivo, a gestão permanecerá como a disciplina e a atividade por meio das quais a humanidade conquistará e obterá reconhecimento, impacto e importância (Drucker, 2001).

Qualquer empresa, seja ela grande ou pequena, deve obrigatoriamente, definir uma estratégia que se traduz no caminho que irá percorrer para atingir determinado objetivo passado um determinado período. deste modo, é importante seguir instrumentos de formulação uma estratégica de suporte aos gestores empresariais que na seleção de novas oportunidades e prever perceber as tendências do mercado para a prevenção de eventuais fatos impactantes na atividade, descrevendo as determinantes básicas para a competitividade, como sendo, custos, diferenciação e foco (Porter, 1980).

Mais do que procurar adaptar-se aos novos tempos a empresa deve em primeiro lugar focar-se no desenvolvimento e implantação das suas competências chave (Hamel & Prahalard, 1994).

2.1.9. Pequenas e Médias Empresas

No âmbito das organizações, o objetivo deste estudo foi estudar as PMEs, angolanas, circunscritas no município do Cuito, sendo por isso, importante trazer um enquadramento sobre estas organizações empresariais. As PMEs, um pouco por todo mundo, estão muito ligadas ao empreendedorismo, com a criação de pequenos negócios, com a introdução de novos produtos ou não, sendo que, neste caso, os produtos já existentes, são acompanhados de novos procedimentos cuja finalidade é levar uma forma inovadora de satisfação do cliente.

De uma forma geral, as pesquisas científicas indicam que o nível de empreendedorismo é favorecido por culturas onde predominem baixa distância do poder, baixa aversão à incerteza, elevado individualismo e elevada masculinidade (Hayton, George, & Zahra, 2002). Ainda segundo estes autores, elevada aversão à incerteza e elevada distância do poder inibem a inovação, enquanto alto individualismo e masculinidade a estimulam. As culturas que valorizam e promovem a necessidade de

autorrealização, as conquistas materiais e a autonomia, típicas de sociedades culturalmente individualistas, são as que habitualmente apresentam as maiores taxas de formação de empresas. Estes valores culturais estão associados a altas taxas de abertura de empresas, porque apontam a valorização da ética do trabalho e a postura de assumir riscos (Hayton, George, & Zahra, 2002), como uma aversão reduzida de um grande negócio (Welsh, White, & Dowell, 1981). Depreende-se destas afirmações que as PME's devem ser tratadas de forma diferente e com os instrumentos ajustados a elas. De acordo com um estudo que envolveu 292 PME's na República do Gana, foi analisado em que medida uma cultura organizacional e liderança inovadoras podem criar flexibilidade de mercado para empresas de pequeno e médio porte no setor de serviços. Os resultados indicam que, embora a cultura organizacional e a liderança possam impactar o desempenho de uma empresa de serviços, é mais eficaz aplicar esses recursos no âmbito da própria empresa para desenvolver a capacidade de adaptação ao mercado (Anning-Dorson, 2021). Deste ponto de vista, encontramos argumentos que nos levaram a avaliar em que medida esta constatação impacta as empresas do município do Cuito, província do Bié, cujo tecido empresarial é maioritariamente constituído por PME's. Deste modo, corroboramos com determinados estudos que asseveram que as PME's têm sido desde há vários anos um eficiente instrumento para a criação de emprego e promoção do crescimento económico (Lampadarios, Kyriakidou, & Smith, 2017). A revisão da literatura permitiu saber que as PME's devem merecer uma atenção particular, não apenas pelo seu tamanho, mas desde a sua estratégia e operacionalização, muito peculiar comparativamente as grandes empresas. O modelo utilizado pelas grandes empresas não é adequado para ser aplicado nas pequenas e médias empresas (Gilmore, Carson & Grant, 2001). Ainda seguindo esta linha de orientação, um pequeno negócio não deve ser tratado e seguindo ou usando os instrumentos associados as grandes empresas.

Um grande distanciamento do poder tende a promover centralização e a prejudicar o empreendedorismo, ao passo que um menor distanciamento do poder está ligado à descentralização, incentivando, assim, um maior grau de empreendedorismo. Similarmente, um alto grau de aversão à incerteza leva ao estabelecimento de regras rígidas e excesso de formalidades, desencadeando um impacto negativo na iniciativa empreendedora. Em contraste, em sociedades com baixa aversão à incerteza, as pessoas são mais aptas a identificar e aproveitar oportunidades, o que é crucial para impulsionar as taxas de empreendedorismo (Hofstede et. al., 2010). A combinação de um grande distanciamento do poder com uma elevada aversão à incerteza é vista como um fator significativo de instabilidade, tornando-se assim um inibidor importante para a atividade empreendedora (Hofstede et. al., 2010).

A percepção sobre o conceito de PME varia muito de país para país. Angola através da legislação, criou a sua própria interpretação sobre Micro, Pequena e Média Empresa (MPME). Deste modo, a lei nº

30/11 de 13 de setembro que foi depois, parcialmente revogada pela Lei nº 10/17 de 30 de junho, considera como Micro Pequena e Média empresas todas aquelas que essencialmente respondem a dois requisitos fundamentais:

- Pelo número de trabalhadores;
- Pelo volume de faturação anual.

Desta feita a lei determina o seguinte:

- Considera-se uma Microempresa (MC) todas aquelas empregam até 10 trabalhadores e/ou a sua faturação bruta anual seja equivalente em dólares norte americanos USD 250.000,00;
- Considera-se Pequena Empresa (PQ) todas aquelas que empregam mais de 10 e até 100 trabalhadores e/ou uma faturação bruta anual superior a USD 250.000,00 mas inferior a USD 3.000.000,00;
- Considera-se Média Empresa (MD) aquelas que empregam mais de 100 até 200 trabalhadores e/ou uma faturação superior a USD 3.000.000,00 e inferior a USD 10.000.000,00.

Em várias partes do globo, as PME's são o foco da política, dos negócios e da pesquisa em gestão (Amorós et al., 2013 *apud* Lampadariou, Kyriakidou, & Smith, 2017).

A pesar desta bem estabelecida importância das PME's, continua a não haver consenso relativamente a uma definição, sendo que, por este motivo, o conceito de PME varia de país para país (Chwala et al., 2010; Smalbone et al., 2010; Unger et al., 2011; Lampadariou, Kyriakidou, & Smith 2017).

Observando as várias geografias do mundo, Ekwere (2016); Henschel e Durst (2016) defendem que as PME's, em geral, detêm uma participação reduzida no mercado em que atuam. Costumam ser administradas pelos próprios proprietários ou com o apoio de familiares, frequentemente sem uma estrutura de gestão formalizada. Apresentam um elevado grau de opacidade nas informações disponibilizadas. Além disso, as decisões relacionadas a investimento e financiamento tendem a estar fortemente interligadas, e a contabilidade, bem como as demonstrações financeiras, são usualmente elaboradas por um consultor fiscal.

As pequenas e médias empresas enfrentam grandes desafios ao expandirem para mercados externos devido à evolução do mercado e às mudanças na legislação (Sádaba et al., 2014). Ainda sobre as PME's, elas constituem o berço do empreendedorismo e da inovação, indispensáveis a competitividade e ao emprego, ao assegurarem cerca de 66,7% dos empregos na Europa (Eurostat, 2011).

Para combater a pobreza em regiões menos desenvolvidas de países em desenvolvimento, muitas vezes, as pessoas optam por iniciar negócios como uma maneira de auxiliar suas famílias (Azmat & Samarathunge, 2009).

Os pequenos negócios nos países em vias de desenvolvimentos, geralmente têm como incentivos as necessidades que as famílias na sua maioria enfrentam conjugadas com a busca de oportunidades para as satisfazer, motivando um grande crescimento de pequenos negócios (Eijdenberg, Paas, & Masurel, 2015). Podemos depreender deste particular que a busca de mecanismos para a satisfação de necessidades básicas constitui a maior motivação para o surgimento de microempresas.

Segundo Crovini (2019, p. 22) “*de acordo com a definição oficial da União Europeia (EU) microempresas são todas aquelas que têm menos do que dez trabalhadores e um resultado ou ativos inferiores a dois milhões de euros. As pequenas empresas o número de trabalhadores não ultrapassa os cinquenta e um resultado financeiro de dez milhões de euros, enquanto as médias empresas têm duzentos e cinquenta trabalhadores, cinquenta milhões de resultados financeiros e quarenta e três milhões de euros em ativos. Todas as firmas com valores acima dos mencionados, são consideradas grandes empresas*”.

O relatório anual de 2012 da Comissão Europeia sobre as PMEs define-as de acordo com o quadro que abaixo se descreve:

Tabela n.º 7 – PMEs na Zona Euro

Definição			Base de dados PMEs				
categoria	Número de empregados	Resultado e ativo (milhões €)	% de Empresas	Pessoas empregadas (milhões €)	Pessoas empregadas (%)	Valor adicionado	Produtividade e em relação ao total (%)
PMEs	<250	<50 (T) <43 (A)	99,8	90,6	70	60	87
Micro	0-9	<2 (T/A)	92	39,3	31	22	71
Pequena	10-49	<10(T/A)	6,7	27,9	22	20	91
Média	50-249	<50 (T) <43 (A)	1,0	23,4	17	18	110
Grande empresa	>250	>50(T) >43(A)	0,20	45,2	30	40	131

Fonte: Crovini (2019, p. 22)

A perspectiva do capital intelectual argumenta que os ativos intangíveis, tais como a liderança e a cultura, representam recursos valiosos para a empresa, capacitando-a a construir vantagens

competitivas sustentáveis. Isso é crucial para a viabilidade a longo prazo de pequenos negócios sustentáveis (Xu & Wang, 2018).

3. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA E DEFINIÇÃO DOS CONCEITOS ESTRUTURANTES

Angola é um país africano, situado na sua região austral, a sul do equador, banhado pelo oceano atlântico. Possui uma área de 1.246.700 m² e uma população estimada em 33,08 milhões de habitantes (Banco Mundial, 2022). Fruto da nova divisão política administrativa de Angola, que vigora desde 1 de janeiro de 2025, o país possui, desde esta data, 21 províncias e 326 municípios e 378 comunas (CRA, 2022; Lei nº 14/2024 de 5 de Setembro). Atendendo a diversidade cultural angolana, bem como a sua extensão territorial, o estudo foi realizado na província do Bié, município do Cuito, capital da referida província, com uma extensão territorial de 4.814 km² (INE, 2014). O município do Cuito, concentra a maioria das empresas oficialmente constituídas e em atividade na província, constitui a economia mais ativa de entre os 19 municípios que a constituem, designadamente: Andulo, Camacupa, Catabola, Chinguar, Chitembo, Cuemba, Cunhinga, Cuito, Nhareia, Luando, Ringoma, Mumbué, Calucinga, Chicala, Chipeta, Umpulo, Lúbia, Cambandua, e Belo Horizonte. Deste modo, o município do Cuito é o que apresenta as características adequadas ao estudo realizado tendo em conta o elevado número de PMEs e ao dinamismo da sua economia e a diversidade cultural.

3.1. Contextualização Geográfica e Demográfica

O município do Cuito, capital política administrativa da província do Bié, localiza-se no centro da província, que, por sua vez, ocupa uma posição central na República de Angola. Este município está inserido numa paisagem geograficamente diversificada, composta por planícies extensas, colinas suaves e um sistema hidrográfico de rios e riachos, que favorecem um ambiente agrícola fértil. A sua localização estratégica faz do Cuito um ponto de confluência, conectando diversas regiões do país e desempenhando um papel crucial na circulação de bens e serviços.

Geograficamente, o Cuito encontra-se a aproximadamente 700 km a sudeste de Luanda, capital da República de Angola. Faz fronteira com os municípios de Chinguar, Cunhinga, Chipeta, Cambandua e Chicala, todos da mesma província. Além disso, a província do Bié limita-se a leste com o Moxico, a norte com Malanje, a oeste com o Cuanza Sul, a sudoeste com o Huambo e a sudeste com a província do Cuando. Esta localização central não só facilita a integração logística entre diferentes regiões de Angola, como também posiciona o Cuito como um importante eixo de transportes, contribuindo para o seu desenvolvimento económico.

O clima do Cuito é caracterizado como tropical de altitude, com altitudes superiores a 1.700 metros. Este regime climático apresenta duas estações bem definidas: uma estação chuvosa, que se estende de

outubro a abril, e uma estação seca, de maio a setembro. A vegetação predominante inclui savanas e áreas de floresta densa, que desempenham um papel determinante na definição das atividades económicas da região, especialmente a agricultura e a pecuária. Entre os principais produtos agrícolas estão os cereais, com destaque para o milho, arroz, trigo, feijão, e oleaginosas como a soja, amendoim e o girassol, que constituem a base da economia local.

A província do Bié é rica em recursos naturais, que incluem solos férteis, recursos florestais e minerais. A abundância desses recursos tem um impacto direto na economia local, com a agricultura a representar a atividade predominante. Nos últimos anos, o município do Cuito tem vivido, de forma contínua, um processo de reconstrução e desenvolvimento, especialmente desde o fim do conflito armado em 2002, após 27 anos de guerra civil, cujas repercussões ainda se fazem sentir em várias esferas da vida angolana. Investimentos significativos em infraestruturas como estradas, hospitais, escolas, redes de fornecimento de água e eletricidade têm melhorado as condições de vida da população local e promovido o desenvolvimento económico (Governo Provincial do Bié, 2020).

Em termos demográficos, a população do município do Cuito é marcada pela diversidade étnica e cultural, composta por várias etnias angolanas. Esta população tem vindo a crescer de forma acentuada, impulsionada tanto pelo retorno de pessoas deslocadas durante o conflito armado como pelo crescimento natural da população, com uma taxa média nacional de cerca de 3,30% ao ano (INE, 2020). Esta diversidade reflete-se também na cultura organizacional das pequenas e médias empresas (PMEs) locais, onde as diferentes tradições e práticas culturais influenciam a dinâmica organizacional. Economicamente, o Cuito é fortemente dependente da agricultura, com culturas predominantes de milho, feijão, mandioca, tal como referido no parágrafo anterior. A pecuária também é uma atividade relevante, enquanto os setores do comércio e dos serviços estão em expansão, impulsionados pela melhoria das infraestruturas e pelo crescimento urbano. Apesar disso, o setor informal continua a dominar a economia local, representando mais de 90% das transações económicas, refletindo um fenómeno nacional que ainda persiste, especialmente nas áreas rurais.

O município do Cuito enfrenta diversos desafios, apesar dos avanços significativos desde o término da guerra civil. Há uma necessidade premente de mais investimentos em infraestruturas, educação, saúde e modernização da economia, especialmente com vista à formalização de grande parte do setor económico. No entanto, o município apresenta também inúmeras oportunidades de crescimento, particularmente nos setores agrícola, comercial e dos serviços, que podem beneficiar diretamente das melhorias nas infraestruturas e da paz e estabilidade que Angola vive atualmente, há mais de 22 anos. Compreender o contexto geográfico do Cuito é fundamental para analisar o ambiente em que as PMEs operam. Fatores como o clima, os recursos naturais e o estado das infraestruturas têm uma influência direta sobre a cultura organizacional e o comportamento empresarial. Adicionalmente, a presença de

diferentes grupos étnicos e a diversidade de comunidades de estrangeiros contribui para a criação de novas dinâmicas culturais dentro das organizações, influenciando as práticas organizacionais e a performance das empresas.

3.1.1. Definição do município de Cuito

A fundação do município do Cuito está intrinsecamente ligada à história do antigo Reino do Viye, um dos mais importantes reinos da etnia Ovimbundo. O soberano deste reino era o Rei Viye, e sua esposa Cahanda, ambos da etnia Songa. Os Ovimbundos, conhecidos por capturarem membros de tribos vizinhas para vendê-los como escravos a comerciantes europeus, tornaram a região um importante ponto para o tráfico de escravos, o que atraiu a atenção dos colonos portugueses. Em 1750, os portugueses estabeleceram um posto comercial na Ombala Ecovongo, então capital do Reino do Viye. Este posto foi transferido em 1771 para o Cuito, nas proximidades do rio Cuito, cerca de 30 km do Ecovongo, berço das origens do Cuito e capital política de então. Ali, foi criado um posto militar avançado, que também abrigava uma missão católica sob a direção do padre Gonçalo de Silveira, dando início à cristianização da região. O local foi inicialmente nomeado Amarante e, mais tarde, Belmonte (Newitt, 2007).

O vilarejo do Cuito foi oficialmente fundado em 1890, sob o domínio colonial português, sendo inicialmente chamado de Silva Porto em homenagem ao explorador e comerciante português António Francisco da Silva Porto, que estabeleceu importantes laços comerciais com as populações do interior de Angola. Silva Porto fixou-se no Cuito no século XIX, onde construiu um posto comercial e fortaleceu relações com os Ovimbundos. Após ter se casado com uma mulher local, integrou-se profundamente na comunidade, adotando costumes e tradições locais, o que lhe permitiu consolidar uma vasta rede de influência na região. Após sua morte, em 1890, em circunstâncias trágicas, a cidade foi renomeada em sua homenagem. No entanto, após a independência de Angola em 1975, o nome original da cidade, Cuito, foi restaurado.

3.1.2. Características demográficas e socioeconómicas da região

O município do Cuito é caracterizado por uma rica diversidade étnica e cultural. O grupo étnico predominante são os Ovimbundos, que constituem a maior parte da população, seguidos pelos Ganguelas e Quiocos. Além destes, há a presença de outras etnias menores, como os Quicongos e Quimbundos, que se estabeleceram no município por motivos económicos, profissionais ou educacionais. Esta diversidade étnica resultou numa coexistência de múltiplas línguas e tradições culturais, conferindo ao município uma dinâmica social vibrante e multicultural.

Desde o fim da guerra civil em Angola, o Cuito tem registado um crescimento demográfico acelerado, motivado principalmente por dois fatores: o retorno das populações deslocadas durante o conflito, que começaram a regressar após o estabelecimento de um processo de paz estável, e o crescimento natural da população, alimentado por uma elevada taxa de natalidade e uma estrutura etária jovem. Além disso, o Cuito tem atraído imigrantes de outras regiões de Angola, que procuram melhores oportunidades de emprego e condições de vida.

A população do Cuito é marcadamente jovem, com uma elevada presença de crianças e adolescentes, refletindo a estrutura etária do país (INE, 2020). O município também tem sido um destino para estrangeiros, oriundos de diferentes partes de África, Europa, Ásia e América Latina, o que tem enriquecido ainda mais a composição demográfica local. Esta conjugação de crescimento populacional, diversidade étnica e migração interna e externa cria um município dinâmico e em constante transformação, com desafios e oportunidades únicos no contexto de reconstrução e desenvolvimento pós-guerra.

3.1.3. Relevância do contexto local para o estudo

O município do Cuito, localizado na província do Bié, República de Angola, apresenta um contexto de grande relevância para o estudo da cultura e comportamento organizacional das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) da região. A análise das especificidades locais foi fundamental na compreensão dos fatores culturais, históricos, sociais e económicos que têm influenciado as práticas organizacionais e as dinâmicas laborais. Através de uma perspetiva que abrange tanto a história como a contemporaneidade, é possível discernir os principais elementos que moldado o comportamento das empresas e dos seus colaboradores.

Em termos históricos e culturais, o Cuito caracteriza-se por uma diversidade étnica significativa, sendo predominantemente habitado pelos Ovimbundo. No entanto, esta diversidade é enriquecida pela presença de outras etnias e culturas, resultando num ambiente multicultural que impacta diretamente às práticas organizacionais das PMEs. A coexistência de diferentes tradições e costumes reflete-se na forma como as empresas operam, incorporando elementos tradicionais com abordagens mais modernas. Esta diversidade cultural tem o potencial de enriquecer as dinâmicas empresariais, fomentando inovação e flexibilidade na gestão.

Outro aspeto relevante é o legado colonial, que deixou marcas profundas nas estruturas sociais, económicas e organizacionais. A história colonial de Angola, incluindo a sua exploração pelos colonizadores portugueses, influenciou a criação de hierarquias rígidas e estilos de liderança que ainda se fazem sentir nas organizações locais. Compreender este legado é essencial para entender as atuais práticas de liderança, bem como as relações de poder dentro das empresas. A herança colonial também

influencia a forma como as PMEs interagem com as suas comunidades e com o Estado, dado que muitas das estruturas institucionais ainda são moldadas por normas herdadas desse período.

No plano económico e social, a realidade do Cuito é profundamente marcada pela sua reconstrução pós-guerra. A guerra civil, que assolou Angola durante décadas, devastou não só infraestruturas, mas também o tecido social e económico do município. A fase de reconstrução, que se iniciou com o fim do conflito em 2002, transformou o ambiente de negócios local. Os esforços de desenvolvimento pós-guerra, incluindo investimentos em infraestruturas e na oferta de serviços básicos, criaram novas oportunidades para as PMEs, ao mesmo tempo, geraram desafios relacionados com a adaptação a um cenário económico em constante mutação. As empresas locais, para sobreviver e prosperar, tiveram de se adaptar a esta nova realidade, adotando estratégias de crescimento e sustentabilidade ajustadas às condições do pós-conflito.

O crescimento económico e o desenvolvimento são também pilares que têm vindo a moldar o contexto das PMEs no Cuito. O investimento governamental em infraestruturas, como estradas, hospitais e escolas, tem sido um fator de estímulo para o comércio e para o aumento da atividade empresarial. Contudo, o sector informal ainda domina a economia local, o que cria desafios adicionais para as PMEs no que diz respeito à formalização dos negócios e à captação de recursos financeiros. Este ambiente económico particular exige que as empresas sejam flexíveis e inovadoras nas suas estratégias de operação.

No que respeita aos fatores institucionais, as políticas governamentais, tanto a nível local como nacional, desempenham um papel crucial na forma como as PMEs operam. Incentivos fiscais, programas de apoio ao empreendedorismo e regulamentações são elementos que influenciam diretamente o sucesso ou fracasso das empresas. Compreender o impacto dessas políticas é essencial para identificar as oportunidades e os desafios que as PMEs enfrentam. Além disso, o nível de educação e formação profissional disponível no município do Cuito afeta significativamente a qualidade da mão-de-obra. A escassez de profissionais qualificados pode limitar o crescimento das PMEs, tornando imperativa a promoção de iniciativas que melhorem a educação e formação técnica da população.

As dinâmicas sociais e as relações comunitárias no Cuito têm também um papel determinante no comportamento organizacional das PMEs. A confiança, cooperação e solidariedade dentro da comunidade local fortalecem as redes de negócios e contribuem para práticas de gestão colaborativas. Neste sentido, as empresas que conseguem estabelecer fortes laços comunitários tendem a beneficiar de um ambiente de apoio, facilitando a resolução de conflitos e a promoção de um clima organizacional positivo.

As tradições e valores culturais locais desempenham um papel igualmente relevante na modelagem do ambiente de trabalho. A cultura angolana, particularmente no Cuito, valoriza o respeito pela hierarquia, a coesão social e a resolução pacífica de conflitos, aspetos que influenciam diretamente a gestão interna das empresas. As PME's que conseguem integrar estas tradições nas suas práticas de gestão demonstram maior resiliência e capacidade de adaptação às circunstâncias locais.

Deste modo, a compreensão profunda do contexto do município do Cuito é fundamental para a formulação de estratégias de gestão eficazes e adaptadas às realidades locais. O estudo da cultura e comportamento organizacional das PME's da região não pode ser dissociado da análise dos fatores históricos, culturais, sociais e económicos que moldam a sociedade do Cuito. Assim, uma abordagem contextualizada promove o desenvolvimento sustentável das PME's, permitindo-lhes não só sobreviver, mas também prosperar num ambiente económico e social em constante transformação.

3.2. Definição e Tipologia das Pequenas e Médias Empresas

As Pequenas e Médias Empresas (PME's) no município do Cuito, tal como acontece em todo o país, desempenham um papel crucial na economia local, contribuindo significativamente para o emprego, o desenvolvimento económico e a inovação. A tipologia das PME's na região pode ser analisada com base em diferentes critérios, como os setores de atividade, a estrutura organizacional e as suas características operacionais.

No que respeita aos setores de atividade, o comércio é uma das áreas mais relevantes, com muitas PME's envolvidas na venda de bens de consumo, como alimentos, roupas e produtos de uso diário. Estes negócios manifestam-se em pequenos mercados, lojas de retalho e vendedores ambulantes, que são elementos essenciais no ecossistema comercial do município. Outro setor de grande importância é o dos serviços, que abrange empresas como restaurantes, hotéis, serviços de transporte, oficinas de reparação de veículos e salões de beleza. Estas empresas são fundamentais tanto para atender às necessidades dos residentes, como para apoiar os visitantes da região.

A agricultura e a agroindústria destacam-se também como setores chave, dado que o Cuito está localizado no planalto central de Angola, uma área propícia à produção agrícola. Muitas PME's no município estão envolvidas na produção, processamento e venda de produtos agrícolas, desde pequenas fazendas familiares até cooperativas agrícolas e empresas dedicadas ao processamento de alimentos. A importância da agricultura nesta região faz com que as PME's desempenhem um papel central na cadeia de valor do setor, promovendo o desenvolvimento rural e a segurança alimentar.

Adicionalmente, o setor da construção e manutenção também tem uma presença, com PME's a atuar no campo da construção civil, oferecendo serviços de construção, reparação e manutenção de edifícios e infraestruturas. Estas empresas são vitais para a contínua reconstrução e desenvolvimento do

município, especialmente num cenário de pós-guerra, em que a reconstrução de infraestruturas é um fator primordial para o progresso económico.

Em termos de estrutura organizacional, muitas PME's no Cuito são negócios familiares. Neste modelo, a gestão e operação das empresas são tipicamente realizadas por membros da família, o que se deve em grande parte aos fortes laços de confiança e solidariedade que existem entre os membros da mesma família. Este tipo de organização é comum e reflete as tradições e valores culturais da região, onde a família desempenha um papel central nas atividades económicas.

Outro tipo de estrutura organizacional relevante é o das cooperativas, sobretudo no setor agrícola. Pequenos agricultores e produtores tendem a unir-se para formar cooperativas, que lhes permitem um acesso mais fácil a mercados, recursos e suporte técnico. Estas cooperativas são uma forma eficaz de superar as limitações individuais, maximizando a eficiência e aumentando o impacto económico das atividades produtivas.

Finalmente, é de notar o surgimento de start-ups e negócios inovadores no Cuito. Com o aumento do acesso à tecnologia e à educação, algumas PME's estão a diferenciar-se pela inovação, especialmente em áreas como os serviços de Tecnologias de Informação (TI), soluções de energia renovável e desenvolvimento de aplicações. Estes negócios representam uma nova geração de empresas que estão a beneficiar das novas oportunidades criadas pelas transformações digitais e pelo crescimento económico da região.

Assim, as PME's no Cuito mostram uma grande diversidade em termos de setores de atividade e estruturas organizacionais, sendo, por isso, um pilar fundamental para o desenvolvimento sustentável da economia local. A sua capacidade de adaptação e inovação, aliada a uma forte ligação com a comunidade, assegura o seu papel de motor económico e social na região.

3.3. Características específicas das PME's no município de Cuito

As Pequenas e Médias Empresas (PME's) do município do Cuito, em Angola, desempenham um papel crucial na economia local, refletindo tanto o contexto particular da região como os desafios e oportunidades que esta enfrenta. Durante muitos anos isolado do centro político e económico do país, o Cuito apresenta características específicas que moldam o perfil das suas PME's.

Em termos de setores de atuação, as PME's no Cuito distribuem-se principalmente entre o comércio, os serviços, e a agricultura. No comércio e serviços, destacam-se pequenos mercados, conhecidos como (cantinas), lojas de grossistas, oficinas mecânicas, restaurantes e serviços de transporte. Estas empresas são essenciais para atender às necessidades básicas da população local, desempenhando um papel fundamental na economia do município. O agronegócio, por sua vez, tem uma relevância substancial, com muitas PME's envolvidas na agricultura de subsistência e na pecuária, além da

comercialização de produtos agrícolas. A produção de milho, soja, feijão, batata e hortaliças é comum, e várias PMEs dedicam-se à venda desses produtos, impulsionando a economia rural.

A estrutura organizacional das PMEs no Cuito é predominantemente familiar. Em muitos casos, a gestão e a operação das empresas são realizadas por membros da mesma família, o que confere a estas organizações uma gestão informal, baseada em confiança. Além disso, estas empresas são geralmente de pequena dimensão, com menos de 10 empregados, e funcionam muitas vezes com poucos registos formais e uma utilização limitada de práticas de gestão profissional, o que é indicativo de uma informalidade generalizada no ambiente de negócios local.

No que diz respeito à capacitação e desenvolvimento, existe uma clara limitação em termos de qualificações dos gestores e funcionários das PMEs. A falta de acesso a formação técnica e de gestão restringe o crescimento e a competitividade das empresas. Além disso, observa-se uma resistência à inovação e à adoção de novas tecnologias, em grande parte devido à escassez de recursos e oportunidades de escolarização ou formação técnica profissional. Este contexto dificulta a modernização dos negócios e a sua expansão para novos mercados.

As PMEs no Cuito também enfrentam desafios financeiros significativos. O acesso ao crédito é extremamente limitado, sendo este um dos maiores obstáculos ao desenvolvimento das empresas locais. A falta de garantias, a ausência de registo formal da maior parte dos bens patrimoniais e a fraca presença bancária na região dificultam a obtenção de financiamento. Além disso, estas empresas operam frequentemente com margens de lucro muito baixas, o que as torna vulneráveis à volatilidade económica e à instabilidade macroeconómica do país.

O impacto social e económico das PMEs no Cuito é notável. Apesar das dificuldades, estas empresas são uma fonte importante de emprego, contribuindo significativamente para a subsistência das famílias e para a redução do desemprego local. As PMEs desempenham também um papel essencial na dinamização da economia do município, promovendo a circulação de bens e serviços e, assim, impulsionando o desenvolvimento económico da região.

No que toca à conectividade e logística, as PMEs do Cuito enfrentam grandes desafios. As infraestruturas limitadas, como estradas e sistemas de transporte deficientes, a ausência de plataformas logísticas e de mercados abastecedores dificultam a integração das PMEs com outras regiões e comprometem a eficiência dos negócios locais. Este isolamento logístico constitui um obstáculo significativo ao crescimento e à competitividade das empresas da região, limitando o seu acesso a mercados mais amplos e a oportunidades de negócio.

Em suma, as PMEs no Cuito são indispensáveis para o desenvolvimento económico, social e cultural da região. Contudo, enfrentam desafios consideráveis, que limitam o seu potencial de crescimento. Com um maior apoio em áreas chave, como capacitação, acesso ao crédito e melhoria de

infraestruturas, estas empresas poderiam aumentar significativamente o seu impacto positivo na economia local e contribuir ainda mais para o bem-estar da comunidade.

3.3.1. Elementos e dimensões do comportamento organizacional

O estudo do comportamento organizacional no contexto das PMEs do município do Cuito, em Angola, é fundamental para compreender o impacto dos indivíduos, grupos e da estrutura organizacional no desempenho das empresas. Esta área de investigação procura entender, prever e influenciar comportamentos no ambiente de trabalho, com o objetivo de melhorar a eficácia organizacional. Com base em autores como Moorhead e Griffin (2012), o comportamento organizacional pode ser analisado através de vários elementos e dimensões que influenciam o funcionamento das organizações.

No que respeita aos elementos do comportamento organizacional, podem ser destacados três principais áreas: os indivíduos, os grupos e a própria organização.

- Indivíduos: No ambiente empresarial, os indivíduos desempenham um papel crucial no comportamento organizacional. Características como a personalidade, que influencia a forma como cada pessoa age no trabalho; as atitudes, que refletem as perceções e sentimentos dos colaboradores sobre o seu local de trabalho; a motivação, que inclui as forças internas e externas que direcionam o comportamento dos trabalhadores; e a aprendizagem, que se refere ao modo como os indivíduos adquirem e aplicam conhecimentos e competências no contexto organizacional, são determinantes para o desempenho das empresas;
- Grupos: O comportamento dos indivíduos em grupos também é um componente essencial do comportamento organizacional. A dinâmica de grupo refere-se ao modo como os membros de um grupo interagem, formando normas e relacionamentos; a liderança envolve a capacidade de influenciar os outros para alcançar objetivos comuns; a comunicação é o processo de troca de informações e ideias entre os membros da organização e a tomada de decisão abrange os processos coletivos que afetam o desempenho organizacional;
- Organização: A organização em si também é um elemento-chave no comportamento organizacional, sendo estudada através de fatores como a estrutura organizacional, que se refere à forma como as empresas estão organizadas em termos de hierarquia e funções; a cultura organizacional, que consiste nos valores e normas partilhadas dentro da empresa; e o ambiente de trabalho, que abrange os fatores físicos e sociais que afetam o bem-estar e a produtividade dos colaboradores.

Para além destes elementos, o comportamento organizacional também pode ser examinado através de diferentes dimensões:

- Dimensão individual: Nesta dimensão, o foco está no impacto que o comportamento de cada colaborador tem sobre o desempenho organizacional. Aspectos como o desempenho individual, que influencia diretamente o alcance dos objetivos da empresa; a satisfação no trabalho, que está relacionada com o contentamento dos funcionários e a sua influência na produtividade; e o comprometimento organizacional, que reflete o grau de envolvimento e identificação do colaborador com a organização, são elementos centrais desta análise;
- Interações grupais: A análise das interações entre os membros de um grupo também é essencial para compreender o comportamento organizacional. A coesão de grupo, que representa a força dos laços sociais entre os membros, pode influenciar a eficácia e a moral; o poder e a política abordam a forma como o poder é distribuído e utilizado nos grupos e as suas implicações para o comportamento organizacional; e a gestão de conflitos e negociação, que se refere ao modo como os conflitos são resolvidos e como os grupos negociam no contexto organizacional, são fatores determinantes para o sucesso de uma empresa;
- Dimensão organizacional: A nível organizacional, é fundamental estudar a cultura organizacional, que engloba os valores e normas que orientam o comportamento dentro da organização; o clima organizacional, que reflete a perceção dos colaboradores em relação às políticas e práticas da empresa; e a mudança organizacional, que está relacionada com a capacidade da organização de se adaptar às alterações no ambiente interno e externo, incluindo a gestão da resistência à mudança.

O comportamento organizacional é, portanto, um campo de estudo abrangente e complexo que envolve desde o comportamento individual até a forma como a organização funciona como um todo. Compreender estes elementos e dimensões é essencial para melhorar a eficácia e o desempenho das organizações, especialmente no contexto das PMEs do Cuito. Ao analisar a cultura e as dinâmicas de comportamento, torna-se possível criar um ambiente de trabalho mais produtivo, gratificante e adaptado às realidades locais (Robbins & Judge, 2023).

3.3.2. Relação entre cultura e comportamento nas PMEs.

A compreensão da relação entre cultura organizacional e comportamento organizacional é essencial para o estudo das PMEs do município do Cuito, uma vez que essas duas variáveis estão profundamente interligadas e desempenham um papel crucial no sucesso dessas empresas. Nas PMEs, essa relação é ainda mais perceptível devido ao tamanho reduzido das organizações, que facilita a proximidade entre os membros e torna a cultura mais visível e impactante.

A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças, normas e práticas partilhadas que definem o ambiente interno da empresa. Em PMEs, essa cultura é geralmente mais informal e pessoal,

com características que refletem os fundadores ou proprietários. A cultura funciona como uma orientação para os colaboradores, influenciando suas ações e atitudes dentro do ambiente de trabalho. O comportamento organizacional, por sua vez, refere-se ao conjunto de ações e atitudes dos indivíduos e grupos dentro da organização. No caso das PMEs, esses comportamentos são moldados e condicionados pela cultura organizacional existente, criando um ciclo de interações entre essas duas variáveis.

Algumas formas de interações entre a cultura organizacional e o comportamento nas PMEs podem ser descritas da seguinte maneira:

- **Influência da Cultura no Comportamento:** A cultura organizacional cria o contexto no qual os comportamentos dos colaboradores se desenvolvem. Normas e valores partilhados influenciam o comportamento dos funcionários, orientando como eles se relacionam uns com os outros e com a própria empresa. Uma cultura que valoriza a colaboração, por exemplo, tende a gerar comportamentos mais cooperativos e sinérgicos entre os membros da organização.
- **Feedback e Ajustes Culturais:** O comportamento dos colaboradores também pode influenciar a cultura organizacional, gerando feedback que leva a ajustes ou mudanças. As interações diárias e os resultados práticos podem apontar necessidades de revisão ou adaptação da cultura, ajustando práticas ou expectativas que melhor se alinhem com os desafios e aspirações dos funcionários. Esse processo de retroalimentação é comum em PMEs, onde a flexibilidade é maior.
- **Impacto no Desempenho Organizacional:** A sinergia entre uma cultura forte e comportamentos adequados pode ter um impacto positivo no desempenho da organização. PMEs que conseguem alinhar sua cultura com os comportamentos desejados tendem a ser mais eficazes e a alcançar seus objetivos com maior sucesso. Isso resulta em ambientes de trabalho mais saudáveis, com colaboradores motivados e uma maior colaboração interna, o que é crucial para o crescimento e a sustentabilidade dessas empresas.

A relação entre cultura e comportamento é, portanto, um fator determinante para o sucesso das PMEs. A cultura organizacional molda os comportamentos dos colaboradores, enquanto os comportamentos individuais e coletivos podem reforçar ou desafiar a cultura estabelecida. Uma cultura que promove comportamentos positivos, como proatividade e inovação, tende a gerar melhores resultados organizacionais.

Por outro lado, a compreensão e a gestão eficaz, dessa relação são essenciais para criar um ambiente de trabalho que favoreça a motivação, colaboração e produtividade. Líderes e gestores devem estar atentos a essa dinâmica para promover práticas que alinhem a cultura organizacional com os

comportamentos que desejam incentivar. Quando bem gerida, essa interação fortalece a identidade organizacional e facilita a adaptação a novos desafios, contribuindo para o sucesso sustentável das PMEs (Schein, 2022).

Em suma, a cultura organizacional orienta, não apenas, o comportamento dos membros da empresa, como também é influenciada pelas ações desses indivíduos. Entender essa relação permite uma gestão mais eficaz, promovendo um ambiente de trabalho positivo e capaz de atingir os objetivos organizacionais.

Tabela n.º 8 – Mapa de Angola



Fonte: Maps of the world (2013)

4. OBJETO DE ESTUDO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

A cultura representa a estrutura social implícita de uma organização, influenciando as atitudes e comportamentos de maneira ampla e duradoura. As normas culturais estabelecem o que é incentivado, desencorajado, aceite ou rejeitado dentro do grupo. Quando alinhada adequadamente com os valores e necessidades individuais, a cultura pode libertar energia para alcançar um objetivo comum e impulsionar a capacidade de uma organização prosperar (Groysberg et al., 2020).

Com base nas motivações que justificam a escolha deste tema, o presente trabalho decorre, desde logo, da análise efetuada com a revisão da literatura consciente dos enormes desafios que o mesmo acarreta. Por isso, propusemo-nos em despoletar um processo de investigação científica, com o seguinte tema: “*Cultura e Comportamento Organizacional: O Caso das PMEs Angolanas no município do Cuito*”. Pretendeu-se, com isso, avaliar e demonstrar em que medida determinados traços e valores da cultura nacional e transnacional, este último, levado para o interior de Angola por cidadãos estrangeiros que

vivem e trabalham em Angola, afetam o comportamento organizacional e conseqüentemente, a performance das organizações a analisar. Para este desafio, utilizámos o modelo de Hofstede, uma grande referência nesta área de investigação, sobretudo quando se estudam aspectos culturais.

O nosso estudo incidiu sobre as PME's, sobretudo as que operam no setor do comércio e dos serviços e, dentro delas, estudou-se o impacto da Cultura no comportamento destas organizações. É sabido que a influência pode ser medida através do modelo de Hofstede, amplamente difundido em estudos desta natureza. O modelo da dimensão cultural de Hofstede, possui mais de 4 décadas desde a sua introdução no universo académico científico (Hofstede, 1980). Todavia, estamos cientes que, ao longo dos anos, o modelo de Hofstede foi tendo algumas alterações substanciais com o acréscimo de novas variáveis que fizeram com que a sua proposta inicial, constituída por 4 dimensões, evoluísse para 6 dimensões (Hofstede et al., 2010).

Ao longo dos últimos anos surgiram propostas como o GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), trabalho de investigação desenvolvido por House et al. (2004). Este trabalho científico, na prática é uma extensão de cinco para dezoito, naquilo que são as dimensões da cultura nacional do modelo de Hofstede. Neste domínio em particular, a literatura analisada sugere e admite a extensão do número de dimensões. No entanto, a ausência de independência conceptual e estatística, das dimensões já existentes, admite a não verificação de significativa correlação de conceitos externos enfraquecem a extensão (Hofstede, 2011).

Existem alguns aspectos que nos levaram a concluir que devemos optar por utilizar o modelo da dimensão cultural de Hofstede, na medida em que o GLOBE contém algumas lacunas, no mínimo discutíveis, que aconselham alguma prudência na sua utilização pelo facto de (Hofstede, 2006, pp. 883-884):

- *“Nova base de dados Versus base de dados existente: para o modelo GLOBE foi mobilizado um vasto grupo de voluntários para a recolha dos dados em organizações locais espalhadas em 62 países, enquanto, o estudo desenvolvido por Hofstede usou uma base de dados já existente, construída pela IBM, das suas subsidiárias presentes em 72 países;”*
- *“Equipa versus um pesquisador: análise da base de dados da GLOBE foi feita por uma equipa ao passo que a base de dados da IBM foi analisada apenas por um pesquisador isolado”;*
- *“Gestores versus empregados: no GLOBE os questionários foram respondidos pelos gestores, sendo que no modelo de Hofstede foram os trabalhadores”;*
- *“Teorias guiadas versus ações guiadas: a análise da base de dados da GLOBE foi feita com base na literatura existente incluindo a livro de (Hofstede, 1980) ao passo que a*

pesquisa assente na base de dados da IBM o seu questionário era considerado como ferramenta de gestão”;

- *“Inspirado nos EUA versus descentralizado: GLOBE foi desenvolvido tendo como base um tipo de sentimento que pode afetar o resultado por força de uma preferência do investigador, o que fere um dos princípios da investigação científica, já que de entre várias metas, tinham também a vontade do investigador de afastar o comportamento organizacional da hegemonia dos EUA”;*
- *“Cultura organizacional como similar ou diferente na natureza para/da cultura social: o GLOBE procurou tratar a cultura em dois formatos, nomeadamente, a sociedade e a organização. Consequentemente, as mesmas questões, foram usadas quer para o formato referente a sociedade, quer para a organização, enviesando as respostas. Não tendo em atenção este aspecto, mesmo sabendo da forte correlação entre sociedade e cultura, no modelo GLOBE não foram tratadas de forma separada”;*
- *“Riqueza nacional como parte ou como antecedente da cultura: muitas das medidas da cultura nacional estão correlacionadas com a riqueza ou pobreza nacional. O modelo GLOBE não teve em consideração o papel da riqueza e a sua influência nas interpretações que fizeram da cultura”.*

Com base nos pontos acima enumerados e após análise, a utilização do modelo das dimensões culturais de Hofstede foi a escolha em detrimento do modelo GLOBE.

4.1. Definição do Objeto de Estudo.

O objeto de estudo desta investigação foi a análise das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) no município do Cuito, capital da província do Bié, República de Angola. A definição e compreensão clara do objeto de estudo foi fundamental, na medida em que, permitiu direcionar a pesquisa de forma assertiva, proporcionando uma visão detalhada das características e dinâmicas das PMEs (Klapper, Amit, & Guillén, 2010). O foco da investigação recaiu sobre a identificação e análise de PMEs, com ênfase na cultura organizacional e nos aspectos do comportamento organizacional, fatores que são essenciais para compreender o papel das PMEs na economia local e os desafios que enfrentam no seu dia a dia (Coad, Segarra, & Teruel, 2016).

Como é sabido, as PMEs desempenham um papel crucial no crescimento e desenvolvimento económico de qualquer país (Beck, Demirgüç-Kunt, & Levine, 2005). O município do Cuito, não é diferente. As PMEs contribuem de forma substancial para a criação de empregos, diversificação da economia e dinamização das atividades locais (Ayyagari, Demirgüç-Kunt, & Maksimovic, 2011). Numa região em desenvolvimento como o Cuito, estas empresas são pilares importantes para a

prosperidade regional, com atuação em setores que vão desde o comércio, prestação de serviços, a agricultura enquanto setor primário e a indústria de transformação de produtos. A identificação das características específicas das PMEs do Cuito, como o tamanho, setor de atuação e estrutura organizacional, foi crucial para delimitar o campo de estudo e compreender o papel económico e social das organizações empresariais da região (OECD, 2019).

As PMEs são normalmente definidas de acordo com critérios como o número de funcionários e o volume de negócios (World Bank, 2019). Olhando para a legislação de Angola, as Pequenas Empresas são aquelas que empregam entre 10 a 50 funcionários e têm um volume de negócios anual ou ativos totais que não excedem determinados limites, enquanto as Médias Empresas empregam entre 51 a 200 funcionários e possuem um volume de negócios ou ativos superiores ao das pequenas empresas, mas dentro de um teto estipulado pela legislação (INAPEM, 2021). No contexto do município do Cuito, as PMEs analisadas empregam em média 13,8 funcionários e tem um volume de negócios inferior a USD 250.000,00. Esta clareza na legislação angolana quanto à definição de Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) facilita a segmentação das empresas e, conseqüentemente, o desenvolvimento do estudo, permitindo uma análise mais detalhada sobre essas organizações.

No município do Cuito, as PMEs estão presentes em diversos setores da economia local, refletindo a diversidade de atividades daquela municipalidade em matéria de negócios. Um dos setores mais representativos é o comércio, com várias PMEs atuando com lojas de venda à retalho e à grosso de bens essenciais, desempenhando um papel importante ao fornecer produtos básicos à população (UNCTAD, 2018).

No setor dos serviços, encontramos empresas que prestam serviços de transporte, saúde, educação e consultoria. Estes serviços são essenciais para o desenvolvimento económico e social da região. A agricultura e a agroindústria, apesar de não fazerem parte da nossa amostra de estudo, também são atividades-chave, onde atuam PMEs envolvidas no cultivo, processamento e comercialização de produtos agrícolas, desempenhando um papel fundamental para a segurança alimentar e na geração de empregos na comunidade local (FAO, 2020).

A análise das PMEs do município do Cuito revelou uma economia diversificada e dinâmica, onde estas empresas desempenham um papel central para a vitalidade da região. Compreender os setores nos quais atuam, os desafios que enfrentam e as oportunidades que têm à sua disposição é crucial para avaliar o impacto da cultura e do comportamento organizacional no sucesso e na sustentabilidade das Pequenas e Médias Empresas (Fang, Kotlar, Memili, & Chrisman, 2018). Esta investigação oferece uma base sólida para explorar o impacto destas organizações empresariais no desenvolvimento económico e social do Cuito, destacando a importância da promoção da cultura organizacional e de

uma gestão eficaz dos comportamentos organizacionais na garantia de um crescimento contínuo e sustentável das empresas.

4.2. Formulação do Problema de Investigação

A cultura e o comportamento organizacional são amplamente reconhecidos como fatores determinantes para o sucesso e a sustentabilidade das empresas, especialmente em contextos desafiantes e em desenvolvimento (Schein, 2017; Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). No entanto, a interação entre esses elementos ainda é pouco estudada em certas regiões e setores, como nas PMEs que operam no município do Cuito, na província do Bié, em Angola. As PMEs desempenham um papel vital na economia local, contribuindo substancialmente para a geração de empregos e o crescimento económico, além de serem atores essenciais na redução da pobreza (Beck, Demirgüç-Kunt, & Levine, 2005).

No entanto, essas empresas enfrentam desafios específicos, muitos dos quais estão diretamente relacionados à cultura organizacional e ao comportamento dos seus colaboradores. Em muitas dessas PMEs, a cultura organizacional é moldada por uma série de fatores locais, como tradições e costumes culturais, práticas de liderança e as interações entre funcionários e a comunidade (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004). Estes elementos, característicos da região, têm um impacto significativo sobre o comportamento organizacional, influenciando desde a motivação dos colaboradores até a maneira como eles interagem entre si e com o ambiente de trabalho. A capacidade de uma empresa alinhar a sua cultura com os comportamentos esperados pode ser determinante para o seu desempenho e sustentabilidade a longo prazo (Denison, Nieminen, & Kotrba, 2014).

No caso do Cuito, observa-se uma carência de estudos que investiguem de forma detalhada a maneira como a cultura organizacional influencia o comportamento dentro das PMEs e como essa relação impacta o desempenho e a viabilidade dessas empresas (Ayyagari, Demirgüç-Kunt, & Maksimovic, 2011). Essa lacuna torna-se ainda mais significativa em um contexto pós-conflito, onde o tecido empresarial e social ainda está em processo de reconstrução e adaptação. Neste cenário, em que a revitalização económica e social é uma prioridade, as PMEs têm um papel central na liderança do crescimento regional. No entanto, para que possam realmente assumir essa liderança, é fundamental que sejam desenvolvidas estratégias de gestão que levem em conta as características culturais e comportamentais específicas dessas organizações (Northouse, 2021).

Essa necessidade de adaptação torna-se ainda mais evidente quando consideramos o impacto das particularidades culturais locais nas dinâmicas internas dessas empresas. Estudos anteriores (Hofstede et al., 2010; Schein, 2017) já demonstraram que uma cultura organizacional forte, alinhada com os valores e práticas locais, pode impulsionar o desempenho de uma empresa e fortalecer a sua resiliência

diante de adversidades. No entanto, falta explorar essa abordagem no contexto das PMEs do Cuito, onde as empresas estão ainda a buscar formas de estabilizar suas operações e garantir o crescimento sustentável.

Com base nesse cenário, a questão que orienta esta pesquisa é: de que maneira a cultura organizacional influencia o comportamento organizacional nas PMEs do município do Cuito e como essa interação afeta o desempenho e a sustentabilidade dessas empresas? A formulação desse problema de investigação possibilitou uma análise mais profunda das dinâmicas internas dessas empresas, oferecendo insights que podem ajudar no desenvolvimento de estratégias de gestão que fortaleçam a cultura organizacional e otimizem o comportamento dos colaboradores. Isso, por sua vez, pode contribuir para o crescimento sustentável das PMEs, permitindo que essas empresas desempenhem um papel ainda mais relevante na economia local e na reconstrução da região.

5. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Segundo (Lakatos & Marconi, 2003, p. 44) *“Investigar é realizar uma análise crítica e sistemática dos fenômenos, buscando compreender seus significados e relações, sem emitir juízos de valor ou julgamentos prévios”*.

Foi com base neste pressuposto que procuramos demarcar os limites, não apenas do campo de investigação, mas sobretudo, dos objetivos de investigação que incluem a análise de forma detalhada a cultura e o comportamento organizacional dos funcionários das PMES do município do Cuito, avaliando minuciosamente cada aspeto e variável envolvida, com o intuito de obter um panorama completo e abrangente (Schein, 2017; Hofstede, 2018).

Ao compreendermos o impacto da cultura organizacional nas práticas de gestão, torna-se possível identificar as características culturais que influenciam os processos de tomada de decisão, comunicação interna, gestão de conflitos e liderança nas PMEs. Esta compreensão permitirá realizar uma análise mais abrangente dos métodos e estratégias de gestão utilizados pelas empresas e como eles podem ser aprimorados (Robbins & Judge, 2019).

A análise aprofundada destes elementos permitiu criar uma visão mais clara e vasta da cultura empresarial e do comportamento dos funcionários, possibilitando a identificação de áreas de melhoria e oportunidades para otimizar o ambiente organizacional. Entretanto, foram propostas recomendações e estratégias específicas para aprimorar a cultura e o comportamento organizacional nas PMEs, de forma a promover o crescimento sustentável e o desenvolvimento contínuo destas empresas. Assevera-se, com a implementação efetiva destas ações, desenvolver um ambiente de trabalho mais produtivo, de maior cooperação entre os funcionários e harmonioso, contribuindo, deste feita, para o sucesso e a longevidade das PMEs do município do Cuito (Cameron & Quinn, 2023).

A pedra angular desta investigação parte do pressuposto de que a cultura organizacional, enquanto conjunto de valores, crenças e práticas partilhadas dentro das organizações, impacta diretamente no comportamento dos indivíduos e, conseqüentemente, nos resultados das organizações. Assim sendo, o objetivo é explorar de que forma as características culturais predominantes nas PME's do município do Cuito afetam a tomada de decisão, as dinâmicas de liderança, a motivação dos funcionários e o alcance de metas organizacionais.

Entretanto, as pesquisas recentes corroboram com a relevância deste tema ao nível da gestão, enquanto ciência. O alinhamento entre cultura organizacional e estratégia é considerado um fator decisivo para o crescimento e o desempenho das empresas em contextos internacionais (Xie & Paik, 2020).

O alinhamento entre cultura organizacional e comportamento dos colaboradores pode funcionar como um motor de competitividade, especialmente em PME's de economias emergentes (Jardon & Martinez-Cobas, 2019). Estas descobertas, presentes no estado da arte, que emergem com a revisão da literatura efetuada, forneceram uma base sólida para a investigação desenvolvida.

5.1. Objetivo geral

O objetivo geral desta investigação é analisar a relação entre a cultura e o comportamento organizacional nas Pequenas e Médias Empresas (PME's) do município do Cuito, em Angola, e como esta interação impacta no desempenho e na sustentabilidade destas organizações. A cultura organizacional é amplamente reconhecida como um fator crítico para o sucesso das organizações, influenciando, não apenas, o ambiente de trabalho, mas também as atitudes e comportamentos dos colaboradores (Schein, 2017). Nas PME's, onde os recursos tendem a ser mais escassos e as estruturas de gestão menos formalizadas, a cultura organizacional adquire um papel ainda mais preponderante na determinação do desempenho e da sustentabilidade das empresas (Cameron & Quinn, 2023).

O estudo dedicou-se a exploração das dinâmicas no contexto específico do município do Cuito, uma região que, apesar da sua importância económica, permanece subexplorada na literatura académica. O entendimento de como a cultura organizacional molda o comportamento dos colaboradores pode fornecer contributos uteis para a gestão eficaz das PME's, promovendo práticas que alinhem os valores organizacionais com os objetivos estratégicos da empresa (Hofstede et al., 2010). Neste sentido, a investigação desenvolvida não se limitou a contribuir para a teoria organizacional, mas também visou a construção de recomendações práticas que possam ajudar a melhorar o desempenho e a resiliência das PME's do Cuito.

Um objetivo de estudo é uma afirmação precisa que delimita as variáveis centrais, a população específica a ser investigada e a orientação da pesquisa, evidenciando, desta forma, as intenções do pesquisador durante a condução do processo de investigação (Freixo, 2018). Neste contexto, o projeto

de investigação dedicou-se ao desenvolvimento de um estudo empírico que explore as dimensões culturais que influenciam o comportamento organizacional nas PME's do Cuito. O foco esteve centrado na identificação e análise dos elementos culturais que impactam positiva e negativamente a performance das Pequenas e Médias Empresas, adotando uma abordagem comparativa que permitiu delinear as especificidades do contexto local.

A cultura se sobrepõe à estratégia (Groysberg et al., 2020). Esta afirmação evidencia a importância de uma gestão cuidadosa da cultura organizacional. Essa afirmação destaca a necessidade de se redobrar a atenção relativamente a cultura organizacional, interpretando-a de maneira adequada e reforçando a consciência dos líderes sobre seu papel fundamental. Os resultados desta pesquisa têm o potencial de influenciar tanto a prática empresarial quanto a formulação de políticas públicas, incentivando o desenvolvimento de culturas organizacionais mais alinhadas com as necessidades e desafios enfrentados pelas PME's em Angola (Trompenaars & Hampden-Turner, 2021).

Portanto, o objetivo geral da investigação foi: explicar a influência da cultura no comportamento organizacional e na performance das PME's angolanas do município do Cuito. Este objetivo permitiu, não apenas, uma melhor compreensão das dinâmicas internas das PME's, mas também, contribuiu para a criação de instrumentos e compreensão necessária indispensável para a elaboração de estratégias que fortaleçam a cultura organizacional, promovendo assim um ambiente propício ao crescimento sustentável e à inovação no setor.

5.2. Objetivos específicos

A compreensão da relação entre cultura e comportamento organizacional nas Pequenas e Médias Empresas (PME's) é crucial para a identificação dos fatores que influenciam o desempenho empresarial. A cultura organizacional, de acordo com Schein (2017) representa um conjunto de valores, compartilhados que moldam as interações. No contexto das PME's do município do Cuito, província do Bié, República de Angola, estas dinâmicas culturais tornam-se particularmente relevantes, dada a importância das PME's na economia local em particular e nacional em geral. O primeiro objetivo específico desta pesquisa tece como propósito, analisar as práticas culturais predominantes nas PME's do Cuito, explorando como os valores e normas intrínsecas a cultura local, influenciam o comportamento dos funcionários em contexto organizacional e na sua relação com a envolvente. De acordo com Hofstede (2018), a cultura organizacional reflete dimensões que afetam diretamente as operações das empresas.

Compreender as interações entre a cultura organizacional, o comportamento dos funcionários e o contexto económico local contribui não só para o fortalecimento das PME's, mas também fornece informações valiosas para a elaboração de políticas públicas e estratégias de gestão. A literatura mais

recente destaca a importância dos estudos mais contextualizados, dedicados a exploração de interações de forma aprofundada, proporcionando ideias que possam beneficiar as organizações e as comunidades em que as PMEs estão inseridas (Marques et al., 2021). Com este trabalho procuramos contribuir substancialmente para o edifício do conhecimento científico, promovendo uma abordagem mais integrada e abrangente da cultura e do comportamento organizacional nas pequenas e médias empresas do município do Cuito. Além disto, procuramos identificar e analisar os principais desafios enfrentados pelas PMEs neste contexto específico, bem como as estratégias adotadas para superá-los. Para o efeito, foram realizadas entrevistas e inquéritos a fim de obter dados qualitativos e quantitativos que sustentaram a busca por respostas e conclusões deste estudo. Com base nos resultados obtidos, foi possível aferir diretrizes e recomendações relevantes que ajudarão a melhorar o desempenho e a sustentabilidade das PMEs do município do Cuito, além de contribuir para o desenvolvimento económico e social da região. O estudo teve como propósito, contribuir, não apenas para o edifício do conhecimento científico, mas também para a melhoria da qualidade da gestão, trazendo elementos que conduzam os gestores a tomarem melhores decisões, para os empreendedores e outros profissionais interessados em compreender e aprimorar as práticas de gestão e a cultura organizacional em contextos semelhantes ao do Cuito.

Para alcançar o objetivo geral desta investigação científica, foram delineados os seguintes objetivos específicos, que buscam proporcionar uma análise aprofundada das diversas facetas da cultura e do comportamento organizacional nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do município do Cuito:

O primeiro dos objetivos específicos consiste em identificar as características predominantes da cultura organizacional nas PMEs do município do Cuito, utilizando o modelo de Hofstede. Este objetivo tem como intuito mapear os elementos centrais que configuram a cultura organizacional destas empresas, abrangendo valores, crenças, normas e práticas que orientam o comportamento dos colaboradores. A compreensão das características é fundamental para identificar aspetos culturais que podem influenciar positiva ou negativamente o desempenho organizacional. Conforme enfatiza Schein (2017), a cultura organizacional é um dos fatores mais determinantes na maneira como as organizações operam e se adaptam às mudanças.

O segundo objetivo específico é explorar como as práticas culturais influenciam o comportamento dos colaboradores nas PMEs do Cuito. Esta meta busca investigar a relação direta entre a cultura organizacional e o comportamento dos funcionários. A literatura sugere que a cultura pode moldar atitudes, motivações e o engajamento dos colaboradores, impactando diretamente a eficácia e a eficiência organizacional (Hofstede, 2010; Cameron & Quinn, 2023). Assim, a pesquisa examinará de que maneira as práticas culturais estabelecidas influenciam o comportamento cotidiano dos colaboradores nas PMEs do Cuito.

Um terceiro objetivo específico foca-se em examinar os desafios enfrentados pelas PMEs no Cuito em relação à gestão da cultura organizacional. Este objetivo analisa os obstáculos e dificuldades que essas empresas encontram ao tentar implementar e desenvolver uma cultura organizacional eficaz. Fatores como recursos limitados, falta de formalização e resistências internas podem complicar a criação de uma cultura forte e coesa (Denison, 2000). A análise à estes desafios permitiu uma compreensão mais aprofundada das limitações enfrentadas pelas PMEs locais e as possíveis estratégias para superá-las. Adicionalmente, o quarto objetivo específico visa avaliar o impacto da cultura organizacional sobre o desempenho e a performance das PMEs do município do Cuito. Este objetivo procurou a mensuração da influência da cultura organizacional no desempenho financeiro, operacional e geral das PMEs. Estudos apontam que uma cultura organizacional bem alinhada com os objetivos estratégicos da empresa pode se tornar um diferencial competitivo significativo (Schein, 2017). A avaliação deste impacto no contexto das PMEs do Cuito permitiu a identificação de boas práticas que podem ser replicadas ou ajustadas.

Por fim, o quinto objetivo específico ofereceu a oportunidade de se desenvolver estratégias para fortalecimento da cultura organizacional e melhorar o comportamento organizacional nas PMEs do Cuito, tendo como foco, a promoção do seu crescimento sustentável. Com base nos achados dos objetivos anteriores, este último concentra-se na elaboração de recomendações práticas que ajudem as PMEs do Cuito a fortalecer suas culturas organizacionais, promovendo, assim, um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório. A adoção de tais estratégias pode contribuir significativamente para o crescimento sustentável das PMEs do Cuito, que desempenham um papel crucial na economia local.

Os objetivos específicos proporcionaram um caminho estruturado para a investigação, permitindo abordar diferentes aspetos da cultura e do comportamento organizacional nas PMEs do Cuito. Assim, procuramos contribuir para uma compreensão mais abrangente do impacto destes fatores no desempenho e na performance das empresas locais.

6. PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS

A compreensão do impacto da cultura no comportamento organizacional e desempenho das pequenas e médias empresas (PMEs) tem despertado crescente interesse na literatura acadêmica, especialmente em contextos locais como o município do Cuito, em Angola. A cultura organizacional, que se traduz, de acordo com a literatura, em um conjunto de valores, crenças e práticas partilhadas em contexto organizacional, desempenha um papel central na orientação do comportamento dos seus membros (Schein, 2010). Esta influência é particularmente relevante no caso das PMEs, já que, apesar de serem

consideradas alicerces da economia local e nacional, enfrentam desafios específicos relacionados com a gestão de pessoas, inovação e sustentabilidade (Robbins & Judge, 2023).

Todavia, o processo de investigação científica pretendeu oferecer uma base teórica e prática ampla capaz de efetivamente, ajudar os gestores e diferentes partes interessadas na adaptação das PME's às dinâmicas tanto a nível local quanto global. A vasta literatura académica especializada demonstra que, em contextos desafiadores como o de Angola, a adaptabilidade cultural, organizacional e estratégica é de extrema importância para superar obstáculos significativos, tais como a resistência à mudança e a escassez de talentos qualificados no mercado de trabalho (Yukl, 2020).

Este estudo, ao explorar as dinâmicas culturais e comportamentais das PME's do município do Cuito, procurou contribuir para uma gestão mais eficaz e para o fortalecimento das bases económicas e sociais da região.

6.1. Pergunta de Partida

A formulação da pergunta de partida é um elemento crucial na estruturação de um projeto de investigação, conforme enfatizado por Campenhoudt, Marquet e Quivy (2019, p. 44), ao afirmarem que *“traduzir um projeto de investigação sob a forma de uma pergunta só será útil se essa pergunta for corretamente formulada, pois uma boa pergunta de partida deve preencher várias condições.”* Esta tarefa, embora desafiadora, é determinante para o êxito ou fracasso do projeto. Assim, uma pergunta de partida eficaz deve atender a critérios de clareza, viabilidade e relevância (Campenhoudt et al., 2019).

Neste estudo, a pergunta de partida foi formulada com o objetivo de explorar a relação entre a cultura organizacional - entendida como um conjunto de valores, crenças, normas e práticas estabelecidas dentro das Pequenas e Médias Empresas (PME's) – e, dois aspectos fundamentais: o comportamento dos colaboradores e a performance das empresas. A cultura organizacional é um fator determinante na maneira como os funcionários interagem, se motivam e realizam suas tarefas, o que impacta diretamente no desempenho global da organização.

No contexto específico das PME's do município do Cuito, a investigação concentrou-se em identificar como as práticas culturais locais moldam o comportamento dos colaboradores e afetam a eficiência e a eficácia organizacional. A pergunta investigativa buscou compreender como diferentes dimensões da cultura influenciam a performance das empresas e quais as implicações que emergem para a gestão e o desenvolvimento das PME's na região.

Este enfoque proporcionou uma compreensão mais profunda dos mecanismos pelos quais a cultura organizacional contribui para o sucesso ou os desafios enfrentados pelas PME's, oferecendo contributos

valiosos para aprimorar as práticas de gestão e fortalecer a performance e sustentabilidade destas empresas.

Diante destes argumentos, a pergunta de partida que orientou e conduziu o estudo foi a seguinte: Qual é a influência da cultura no comportamento organizacional e na performance das PMEs angolanas do município do Cuito, Bié?

6.2.Perguntas derivadas

Para investigar de maneira aprofundada a influência da cultura no comportamento organizacional e na performance das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) no município do Cuito, a pesquisa foi orientada pelas seguintes perguntas derivadas, cada uma delas abordando aspetos distintos e relevantes do fenómeno em questão:

- PD1 - Quais são os principais elementos da cultura organizacional presentes nas PMEs do município do Cuito? Esta pergunta tem como objetivo identificar e analisar os componentes específicos da cultura organizacional que predominam nas PMEs da região. A investigação procurou compreender os valores, normas e práticas que se evidenciam no cotidiano destas empresas, permitindo assim mapear o perfil cultural das organizações e entender de que maneira estes elementos influenciam o funcionamento interno. Uma análise detalhada dos aspetos culturais permitiu também identificar oportunidades de desenvolvimento e melhorias, fundamentais para o crescimento das PMEs no Cuito;
- PD2 - Como as práticas culturais nas PMEs do Cuito afetam o comportamento dos colaboradores, incluindo motivação, engajamento e produtividade? O foco desta pergunta é explorar a inter-relação entre as práticas culturais implementadas nas PMEs e o comportamento dos colaboradores. A pesquisa busca entender como fatores como estilo de liderança, comunicação interna e políticas de recompensa impactam a motivação, o engajamento e a produtividade dos funcionários. Compreender estas dinâmicas foi crucial, pois um ambiente de trabalho positivo, que valoriza a cultura organizacional, resulta na edificação de equipas mais comprometida e eficaz;
- PD3 - De que maneira a cultura organizacional contribui para a performance geral das PMEs no município do Cuito, em termos de eficiência operacional e resultados financeiros? Esta pergunta teve como fim examinar a relação entre a cultura organizacional e a performance das PMEs, focando-se especificamente na eficiência das operações e nos resultados financeiros. A pesquisa analisou de que forma a cultura afeta estes aspectos, identificando fatores culturais que podiam tanto impulsionar quanto limitar o sucesso das empresas. Um entendimento claro

desta relação foi fundamental para que as organizações possam alinhar suas práticas culturais com seus objetivos estratégicos;

- PD4 - Quais são os principais desafios enfrentados pelas PMEs do Cuito na gestão da sua cultura organizacional e como estes desafios impactam sua performance? O objetivo aqui foi identificar e compreender os desafios específicos que as PMEs enfrentam ao tentar gerir e manter uma cultura organizacional coesa. A pesquisa investigou e fez emergir os desafios que afetam a performance das empresas, bem como as estratégias que podem ser adotadas para superá-los e melhorar a eficácia organizacional. Identificar os obstáculos foi o primeiro passo para desenvolver soluções que fortaleçam a cultura organizacional;
- PD5 - Que estratégias podem ser propostas para melhorar a cultura organizacional e, conseqüentemente, o comportamento e a performance das PMEs no município do Cuito? Esta pergunta teve como fim, o desenvolvimento de recomendações práticas para fortalecer a cultura organizacional nas PMEs. A investigação pretendeu identificar estratégias eficazes que promovam um ambiente de trabalho mais produtivo e otimizado, resultando em melhorias no comportamento dos colaboradores e, por conseguinte, na performance e sustentabilidade das empresas. Tais estratégias são essenciais para a adaptação e resiliência das PMEs em um mercado em constante mudança.

As perguntas derivadas e o propósito das mesmas, acima apresentadas orientaram a investigação ao explorar de maneira detalhada a influência da cultura e do comportamento organizacional nas PMEs, abordando desde questões culturais até aos desafios e estratégias para a sua melhoria. Elas possibilitaram uma análise abrangente da relação entre cultura, comportamento e performance, oferecendo contributos valiosos para a gestão e desenvolvimento das PMEs no município do Cuito. Como salientado por Carvalho (2009, p. 122), *“um problema de pesquisa científica é uma questão que geralmente pergunta alguma coisa a respeito das relações entre fenómenos e variáveis”*. Assim, as perguntas derivadas foram formuladas para circunscrever o fenómeno em análise e as variáveis relevantes do problema levantado, cujas respostas foram obtidas ao longo do estudo. A verdadeira humildade intelectual não reside apenas em fornecer respostas, mas também em formular questões de maneira perspicaz (Bronowski, 1983). Portanto, a construção das perguntas é um passo fundamental para uma compreensão mais profunda do tema em estudo.

7. METODOLOGIA, MATERIAIS E MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO

A metodologia procura explicar e examinar os processos utilizados, destacando as suas restrições e os recursos disponíveis, esclarecendo as suposições subjacentes e as suas implicações, explorando capacidades nas áreas menos conhecidas do campo do saber (Kaplan, 1998).

A escolha adequada da metodologia foi crucial para a realização de uma investigação robusta e confiável. A metodologia adotada visou garantir que a pesquisa fosse conduzida de forma sistemática e científica, permitindo uma análise abrangente e precisa dos aspetos culturais e comportamentais das PMEs da região. A seguir, detalham-se os materiais e métodos de investigação que foram utilizados para atingir os objetivos da pesquisa.

As teorias utilizadas pelos cientistas sociais afetam diretamente as questões que são investigadas e, conseqüentemente, a forma como os resultados das pesquisas são interpretados (Bryman, 2021). Importa sublinhar que a metodologia de investigação encerra um dos grandes pilares de qualquer trabalho de investigação científica, na medida em que, qualquer equívoco poderá comprometer a sua qualidade, afetando os resultados.

7.1. Metodologia

A metodologia de pesquisa foi de natureza mista, combinando abordagens qualitativas e quantitativas para obter uma compreensão aprofundada da influência da cultura no comportamento organizacional das PMEs do Cuíto. A abordagem mista permite a triangulação dos dados, proporcionando uma visão mais rica e completa do fenómeno estudado.

- Abordagem Qualitativa: Esta abordagem procurou explorar e compreender as perceções e experiências dos participantes em relação à cultura e comportamento organizacional. Utilizou-se a pesquisa qualitativa para obtenção de contributos profundos sobre as práticas culturais e seu impacto no comportamento dos colaboradores. As técnicas qualitativas incluíram entrevistas semiestruturadas e grupos determinados, designadamente, os gestores/gerentes e proprietários das PMEs. Estas técnicas permitiram explorar aspectos subjetivos e contextuais que muito dificilmente, são perceptíveis ou identificáveis através do método quantitativo.
- Abordagem Quantitativa: A abordagem quantitativa foi utilizada para medir e analisar as relações entre a cultura organizacional e o desempenho das PMEs. Foi aplicado um questionário estruturado a uma amostra representativa de empresas, representadas pelos seus gestores e proprietários para recolha dados sobre as práticas culturais, o comportamento dos funcionários em contexto organizacional e a performance das PMEs. A análise estatística destes dados permitiu identificar padrões e relações significativas.

7.2. Materiais

A escolha dos materiais apropriados é fundamental para garantir a recolha e análise eficaz dos dados na pesquisa. Os materiais utilizados são projetados para obtenção de informações precisas e relevantes

sobre os aspetos culturais e comportamentais das PME's na região. A seguir, são descritos os principais materiais que foram utilizados na realização da investigação:

- Instrumentos de Pesquisa: Os instrumentos de pesquisa incluem questionários e guião de entrevistas, que foram essenciais para a recolha de dados de forma sistemática e estruturada. Os questionários foram projetados para recolher informações quantitativas sobre a cultura organizacional e seu impacto no comportamento organizacional e desempenho das PME's. Foram elaboradas perguntas fechadas e em alguns casos, utilizada escalas de Likert para facilitar a análise estatística e a comparação dos dados. O guião de entrevistas, por sua vez, foi utilizado nas entrevistas semiestruturadas desenvolvido para explorar em profundidade as experiências e percepções dos participantes sobre a cultura e o comportamento organizacional e sua influência sobre os colaboradores e, conseqüentemente, seu impacto na performance das PME's. O guião foi flexível, permitindo, deste modo, uma exploração de temas emergentes e adaptar-se às respostas dos entrevistados;
- Equipamentos: Para assegurar a precisão na recolha e análise dos dados, foram utilizados vários equipamentos e ferramentas. Gravadores de áudio foram empregues para registar as entrevistas em determinados grupos previamente selecionados, permitindo uma transcrição precisa e a subsequente análise qualitativa dos dados. Foram usados alguns softwares para o tratamento dos dados recolhidos. Para o tratamento dos dados quantitativos foram utilizados o Jamovi, um software de tratamento de dados quantitativos e o Excel para apoio básico sempre que necessário durante o processo de tratamento dos dados. Em relação as entrevistas, empregou-se igualmente a folha de Excel para depois de ouvidas todas as entrevistas determinar as palavras mais repetidas em todas as entrevistas e com isto definir o perfil dos entrevistados.

A utilização destes materiais teve como objetivo garantir a obtenção de dados robustos e confiáveis, possibilitando uma compreensão aprofundada da interação entre cultura e comportamento organizacional nas PME's do município do Cuito.

A escolha cuidadosa dos materiais e ferramentas foi essencial para assegurar a validade e a relevância dos resultados da pesquisa.

7.3. Métodos de Investigação

Os métodos de investigação escolhidos foram fundamentais para a recolha e análise eficaz dos dados necessários à compreensão da influência da cultura no comportamento organizacional e na performance das PME's no município do Cuito. A combinação de métodos qualitativos e quantitativos

proporcionou uma abordagem clarificadora do tema, o que permitiu o desenvolvimento de uma exploração profunda e a medição precisa dos fenómenos estudados.

7.3.1. Pragmatismo como Abordagem Filosófica

Para investigar a relação entre a cultura e o comportamento organizacional nas PMEs do município do Cuito, Bié, a abordagem filosófica do pragmatismo se mostrou especialmente adequada. O pragmatismo, enquanto corrente filosófica, defende que o valor de uma teoria ou ideia está na sua aplicabilidade prática e nos resultados que ela pode gerar. Ao invés de se focar exclusivamente em verdades absolutas ou em princípios filosóficos rígidos, o pragmatismo enfatiza a importância da ação prática e das soluções efetivas para os problemas reais (Creswell & Poth, 2018).

No contexto da presente pesquisa, o pragmatismo ofereceu uma base sólida para a escolha de métodos de investigação que melhor responderam às questões específicas do estudo. A natureza complexa do comportamento organizacional, influenciado por fatores culturais diversos, exigiu uma abordagem metodológica que permitiu a combinação de métodos, qualitativo e quantitativo. O pragmatismo facilitou flexibilidade metodológica, possibilitando uma exploração profunda das percepções subjetivas dos indivíduos, ao mesmo tempo em que permitiu a medição objetiva dos impactos destas percepções ao nível da performance organizacional.

Além disto, a aplicação do pragmatismo neste estudo refletiu um compromisso com a geração de conhecimento que compreende, não apenas os fenómenos investigados, mas também, um contributo para a melhoria prática das PMEs no Cuito. Ao focar-se em resultados que possam ser aplicados na gestão empresarial, esta abordagem filosófica garantiu que a pesquisa não fosse tão somente teórica, mas também, relevante e útil para as empresas e a comunidade local.

Por fim, a escolha do pragmatismo, fez-se com base na busca por um alinhamento com o objetivo central da tese, que é entender e otimizar a influência da cultura no comportamento organizacional e na performance das PMEs. Com uma ênfase clara na resolução prática de problemas, o pragmatismo proporcionou uma abordagem robusta que produziu contributos aplicáveis e significativos no campo de estudo.

7.3.2. Método Dedutivo na Pesquisa

O método dedutivo é uma abordagem lógica de pesquisa que começa com teorias ou hipóteses gerais e as testas em contextos específicos para confirmar ou refutar essas suposições. Na investigação científica, o método dedutivo é amplamente utilizado para validar teorias preexistentes, aplicando-as a situações concretas e observando se os resultados corroboram com as previsões teóricas (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019).

No contexto da presente tese, o método dedutivo revelou-se particularmente adequado. A pesquisa visou testar a aplicabilidade de teorias estabelecidas sobre cultura e comportamento organizacional num ambiente específico das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do Cuito. Ao partir de teorias amplamente reconhecidas na literatura, como as propostas por Hofstede (1980; 2010) sobre dimensões culturais e a sua influência no comportamento organizacional, este estudo busca examinar como essas dimensões se manifestam no contexto angolano e impactam a performance das PMEs locais.

O método dedutivo oferece um caminho claro e estruturado para a análise, facilitando a construção de hipóteses baseadas em teorias existentes e a subsequente recolha e análise de dados empíricos para testar tais hipóteses. Esta abordagem, permitiu, não apenas, validar ou refutar as teorias no contexto específico do Cuito, mas também, ofereceu um contributo sobre as particularidades culturais e organizacionais que influenciam o comportamento e a performance das PMEs na região.

Ademais, o uso do método dedutivo contribuiu para uma maior comparabilidade dos resultados com outros estudos similares realizados em diferentes contextos, permitindo identificar tanto as congruências quanto as divergências na aplicação das teorias do comportamento organizacional (Hyde, 2000; Blaikie, 2007). Este aspecto foi particularmente relevante para gestores e formuladores de políticas que buscam aplicar conhecimentos teóricos à prática empresarial em Angola, especialmente em regiões com características culturais distintas, como é o caso do Cuito.

7.3.3. Métodos Qualitativos

Entende-se por método, o conjunto de técnicas amplamente aplicáveis e partilhadas por várias disciplinas científicas, enquanto, as técnicas, correspondem aos mecanismos usados pelas diversas ciências na sua praxis científica (Coutinho, 2020).

O método qualitativo foi utilizado, sobretudo, no momento exploratório com o objectivo de se obter uma compreensão detalhada das perceções e experiências dos participantes em relação à cultura e o comportamento organizacional. Foram usadas entrevistas semiestruturadas como a principal técnica qualitativa de obtenção dos dados. As entrevistas semiestruturadas permitiram uma exploração aprofundada das práticas culturais e seu impacto no comportamento organizacional das PMEs, do município do Cuito, proporcionando um contributo sobre a maneira como os valores e normas culturais moldam as dinâmicas organizacionais (Creswell & Creswell, 2021).

7.3.4. Método Quantitativo

Tal como os pesquisadores qualitativos, os que se dedicam a pesquisa quantitativa, operam com suposições sobre a testagem de teorias de forma dedutiva, incorporando medidas para mitigar a

obliquidade, controlar explicações alternativas e garantir a generalização e replicação dos resultados (Creswell & Creswell, 2021).

Para complementar os dados qualitativos e permitir uma análise estatística robusta, foi utilizado o método quantitativo. A principal técnica quantitativa aplicada foi o questionário estruturado, que possibilitou a recolha de dados mensuráveis sobre aspectos da cultura e comportamento organizacional das PMEs do Cuito e a performance destas. A análise estatística destes dados permitiu identificar padrões e relações significativas, contribuindo para a generalização dos resultados para uma amostra maior (Bryman & Bell, 2015).

7.3.5. Recolha dos dados

A recolha de dados foi uma etapa fundamental deste estudo de investigação científica, pois forneceu a base empírica para a análise e a validação das perguntas de partida formuladas. No contexto deste trabalho de pesquisa, que examinou a relação entre cultura e comportamento organizacional nas PMEs do município do Cuito, a recolha de dados foi particularmente importante por ter captado as nuances e especificidades do ambiente empresarial local.

Para garantir a robustez e a relevância dos dados recolhidos, foi adotada uma abordagem multimétodos, combinando tanto dados qualitativos quanto quantitativos. Esta combinação permitiu uma análise mais completa e abrangente, capturando, não apenas, os aspetos mensuráveis do comportamento organizacional, mas também as perceções, crenças e valores que influenciam o ambiente cultural das PMEs.

A escolha dos métodos de recolha de dados foi guiada pela necessidade de obter informações detalhadas e contextualmente relevantes. As principais técnicas utilizadas incluem a aplicação de questionários estruturados, entrevistas semiestruturadas e análise documental. Os questionários foram desenhados para capturar dados quantitativos sobre variáveis como estrutura organizacional, práticas de gestão e performance empresarial. Já as entrevistas e a análise documental forneceram importantes contributos qualitativos sobre a influência da cultura local nas práticas organizacionais e nas interações dentro das PMEs.

Ao adotar uma abordagem triangulada na recolha de dados, o estudo procurou aumentar a validade e a confiabilidade dos resultados, garantindo que as conclusões sejam baseadas em evidências sólidas e bem fundamentadas. Além disto, a recolha de dados em múltiplas fontes contribuiu para uma compreensão mais rica e detalhada das dinâmicas organizacionais nas PMEs do Cuito, oferecendo uma base sólida para a análise subsequente e para as recomendações que emergiram deste estudo.

Importa referir que, quer as entrevistas quer os inquéritos, foram obtidos através de uma permanência assídua no terreno, conversando com os protagonistas que constituem a população alvo do estudo, um

a um, até completar o número correspondente a amostragem representativa das PMEs do município do Cuito. Deste modo, foram desenvolvidas 11 entrevistas aos gestores e responsáveis das PMEs selecionadas, a título exploratório, servindo de base a elaboração do questionário que foi aplicado a 231 PMEs do município do Cuito. A realização dos inquéritos foi um momento muito difícil, já que foi necessário enfrentar o sentimento de desconfianças dos inquiridos que em algumas ocasiões recusavam-se a responder ao inquérito, mesmo depois de longas explicações para os confortar e perceberem a importância da colaboração dos mesmos. Foram necessários cerca de 3 meses para a conclusão dos inquéritos, já que o mesmo foi feito batendo porta a porta das empresas definidas e selecionadas.

7.3.6. Análise de Dados

Os dados qualitativos obtidos foram analisados utilizando técnicas de codificação temática, que permitem a identificação de padrões e temas emergentes (Braun & Clarke, 2006). Já os dados quantitativos foram tratados e analisados com o auxílio de software Jamovi, adequado e específico para trabalhos estatísticos, como a análise descritiva e inferencial, proporcionando uma visão detalhada das relações entre as variáveis estudadas.

A combinação destes métodos e técnicas assegurou o desenvolvimento de uma abordagem integrada que maximiza a profundidade e a precisão da pesquisa, oferecendo uma compreensão mais abrangente da interação entre cultura e comportamento organizacional nas PMEs do município do Cuito.

7.4. Posicionamento de investigação e tipo de estudo

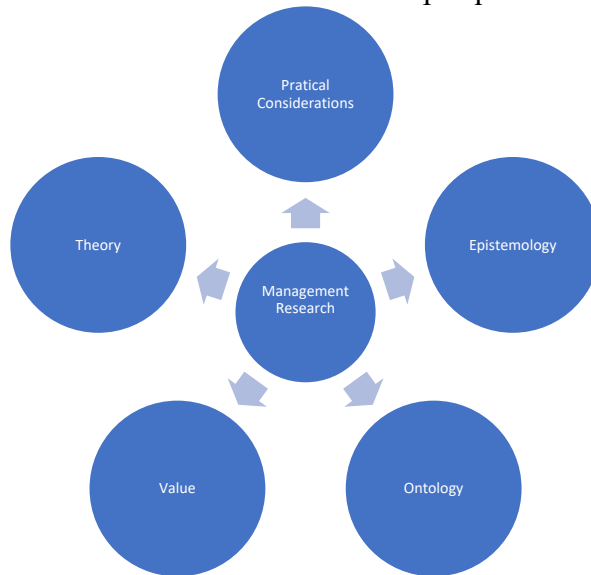
Quanto aos Posicionamentos de Investigação, importa dizermos que foram adotados diversos posicionamentos de investigação para garantir uma abordagem robusta e reflexiva. Assim, podemos enunciar os seguintes posicionamentos que foram seguidos (Rosado, 2015; Rosado, 2017):

- Posicionamento Axiológico: reconhecemos a influência dos valores e dos juízos de valor na pesquisa, e procurámos manter uma postura neutra e objetiva, sem distorcer os resultados com as nossas próprias convicções;
- Posicionamento Ontológico: partimos da premissa de que existem realidades objetivas e mensuráveis relacionadas com a cultura e com o comportamento organizacional, embora tenhamos reconhecido a influência da percepção individual na interpretação desses fenómenos. Uma ontologia refere-se a um conjunto de convicções filosóficas que moldam nossa compreensão da natureza do mundo social. Essas crenças influenciam, não apenas, como percebemos o mundo social, mas também o que podemos aprender sobre ele e os métodos que podemos empregar para isso (Leavy, 2017);

- Posicionamento Epistemológico: acreditamos na possibilidade de obter conhecimento válido e confiável sobre a cultura e o comportamento organizacional através de métodos científicos, utilizando uma combinação de observação empírica e de teorizações fundamentadas, utilizadas no estrito alinhamento das questões que seguíamos e em ordem a obter respostas concretas para as nossas questões de investigação e para o cumprimento dos objetivos de investigação. A epistemologia refere-se a um conjunto de convicções filosóficas sobre o processo de pesquisa e o que é reconhecido como conhecimento legítimo. Nossa posição epistemológica influencia como atuamos como pesquisadores e como percebemos a relação entre o pesquisador e os participantes do estudo (Leavy, 2017);
- Posicionamento Metodológico: optamos por uma abordagem mista que integrou elementos qualitativos (com destaque para as entrevistas) e quantitativos (com destaque para os questionários), reconhecendo a complementaridade desses métodos para uma compreensão abrangente do fenómeno em estudo.

Notemos que se um pesquisador estiver focado num estudo para o qual há pouca ou nenhuma pesquisa até o momento, pode ser difícil empregar uma estratégia quantitativa, pois ela requer uma base prévia de literatura a partir da qual o desenho da pesquisa é elaborado. Nesse cenário, uma abordagem exploratória é preferível, e uma estratégia qualitativa atende melhor às necessidades do pesquisador. Isso porque o objetivo geralmente é a geração ou criação de teoria, assim como a sua verificação ou teste (Bryman, 2021). Ora, a necessidade de termos desenvolvido um estudo exploratório assenta precisamente na premissa acima apresentada, na medida em que não foi possível identificar estudos desta natureza realizados em território angolano. Por isso, um estudo preliminar assente na recolha de dados aos gestores das PME's com base em entrevistas estruturadas, foi o prelúdio para a obtenção de uma compreensão de fenómenos Intra organizacional capaz de proporcionar elementos assertivos para a continuidade da elaboração de um desenho de pesquisa que pudesse incorporar a componente quantitativa do estudo de investigação que desenvolvemos.

Gráfico n.º 2 – desenho de pesquisa



Fonte: Adaptado de Bryman (2012, p. 36)

Com a clarificação ontológica e epistemológica, foi possível definirmos um caminho seguro relativamente a escolha da abordagem filosófica para o estudo de investigação que adotou uma abordagem pragmática para a consistência e fiabilidade dos resultados obtidos. Desta feita, em vez de aderir rigidamente a um conjunto específico de regras ou teorias, reconhece-se que diferentes abordagens podem ser eficazes em diferentes situações de pesquisa: os pesquisadores priorizam a utilidade e a eficácia, adaptando suas escolhas metodológicas ao contexto específico de suas perguntas de pesquisa. Isso implica que as teorias que se mostram úteis num determinado contexto são consideradas válidas. Assim, podemos afirmar que qualquer método ou teoria discutidos neste texto tem potencial para ser incorporado num projeto de pesquisa pragmático, adaptando aquilo que for necessário adaptar (Leavy, 2017).

Gráfico n.º 3 – Os Componentes de um Paradigma



Fonte: Leavy (2013, p. 12)

A adoção do pragmatismo enquanto paradigma de abordagem filosófica de orientação do estudo de investigação, tem a ver com a incidência do foco no resultado da ação (Morgan, 2013). Por isso, a

produção dos melhores resultados de investigação científica, configurou a nossa mais profunda preocupação para esta tese. Entretanto, importa dizer que o pragmatismo defende a utilização de tanto métodos qualitativos quanto quantitativos, destacando a importância da pergunta de pesquisa como foco central da investigação (Leavy, 2017). Ainda sobre o pragmatismo, sublinhemos que enquanto suporte do nosso estudo, corroboramos com a ideia de que o mesmo sustenta a noção, segundo a qual, existem diversas formas de compreender o mundo e que, num estudo de pesquisa, é comum e é válido utilizar métodos diferentes para alcançar uma compreensão mais completa (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019).

Já agora, convém recordar que o pragmatismo fundamenta, do ponto de vista filosófico, a nossa escolha, justamente porque numa perspectiva ontológica, a realidade observável e factual comprova a sustentabilidade das ideias desenvolvidas, porquanto, relativamente à epistemologia, esta atesta o significado prático do conhecimento, focando-se no problema objetivo e na importância de o resolver, assegurando práticas que contribuam para futuras ações. A nossa escolha sobre o pragmatismo foi por isso fundamentada numa axiologia cujos valores orientaram a pesquisa e sustentaram a iniciativa e a sustentabilidade.

7.5. Raciocínio, estratégia e técnicas de investigação

No âmbito do presente trabalho foi fundamental delinear a abordagem metodológica adotada na pesquisa, definindo os princípios e práticas que guiaram o estudo. Este segmento fornece uma visão detalhada da lógica subjacente ao desenho de pesquisa, a estratégia empregada para alcançar os objetivos propostos e as técnicas específicas utilizadas para recolha e analisar os dados.

O raciocínio por detrás da investigação estabeleceu os alicerces para a pesquisa, permitindo uma compreensão clara dos objetivos e da metodologia. Neste estudo sobre a influência da cultura no comportamento organizacional e na performance das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) no município do Cuito, o raciocínio metodológico está baseado na necessidade de explorar como as dimensões culturais afetam as práticas e os resultados das PMEs. A escolha da abordagem mista, que integra métodos qualitativos e quantitativos, permite uma análise aprofundada e multifacetada, alinhando-se ao raciocínio de que a combinação de diferentes perspetivas oferece uma visão mais acabada e precisa do fenómeno investigado. Deste modo, tal como frisado anteriormente, o raciocínio, adotámos foi o método dedutivo, empregue conscientemente nesta pesquisa. Iniciámos com a abordagem às teorizações e às linhas mestras mais relevantes, estabelecidas sobre a cultura e comportamento organizacional, derivadas da revisão extensiva da literatura que realizámos, para então, compassadamente, as aferirmos num contexto específico, ou seja, nas PMEs angolanas do

município Cuito. Esse método permitiu-nos inferir conclusões gerais a partir de observações específicas.

Como é sabido, a perspectiva mais comum da natureza, no que concerne à sua relação entre a teoria e a pesquisa social, corresponde a teoria dedutiva, de onde, engenhosamente o pesquisador social, deve deduzir uma hipótese e conseqüentemente, inferi-la do ponto de vista operacional (Bryman, 2021).

A estratégia de investigação definida delineou o caminho para a recolha e análise de dados, assegurando que a pesquisa fosse conduzida de maneira eficiente e eficaz, definindo de forma clara os objectivos da pesquisa, a escolha da abordagem metodológica adequada e a implementação de técnicas de recolha de dados que garantiram a obtenção de informações relevantes e confiáveis. Ainda sobre a estratégia de investigação adotada, para este estudo, foi uma abordagem mista, combinando métodos qualitativo e quantitativo. Essa escolha permitiu-nos uma análise multifacetada e aprofundada da cultura e do comportamento organizacional nas PMEs angolanas no município do Cuíto, incorporando tanto a perspectiva dos gestores e proprietários, quanto a perspectiva dos colaboradores.

Todavia, estamos cientes que, em geral, são apontados cinco motivos concretos que devem levar um pesquisador a ter em conta na utilização do método misto. Em primeiro lugar, a triangulação que constitui a utilização do método misto e que corresponde à disponibilidade de mais do que um método durante o mesmo estudo de investigação. O segundo motivo é a complementaridade, dando ao pesquisador a obtenção de uma completa percepção do problema de investigação, melhorando os resultados da pesquisa. Neste caso, percebemos que há em primeiro lugar a utilização da entrevista como forma de providenciar uma série de informações essenciais em sede de resultados qualitativos que, por sua vez, constituem um importante ativo para a construção do questionário, que serviu de base a recolha dos dados quantitativos. O terceiro motivo para a utilização do método misto é o progresso em que, o desenvolvimento de um, ajuda o desenvolvimento de outro. Em quarto lugar, está a iniciação em que a procura pela clarificação dos resultados poderá dar origem a novos estudos. E, por fim, está a expansão, em que se procede a amplitude da investigação (Greene et al., 1989).

As técnicas de investigação seleccionadas foram cruciais para a obtenção de dados válidos e relevantes. Este estudo utilizou o questionário estruturado para recolha de dados quantitativos e as entrevistas estruturadas para obter contributos qualitativos e análise documental para complementar as informações. Cada técnica foi escolhida com base na sua capacidade de fornecer informações específicas e aprofundadas sobre o impacto da cultura no comportamento organizacional das PMEs do município do Cuíto. De salientar que, para recolher dados empíricos, foram utilizadas entrevistas estruturadas com os proprietários e gestores e também os questionários com colaboradores e gestores das PMEs seleccionadas. Essas técnicas proporcionaram uma visão abrangente das percepções, atitudes

e práticas relacionadas com a cultura e ao comportamento organizacional, permitindo uma triangulação dos dados para garantir a validade e confiabilidade dos resultados.

Ora, sendo sabido que “*a ligação entre a filosofia de pesquisa e o método para a recolha e análise dos dados faz-se através da estratégia*” (Dezin & Lincoln, 2018 *apud* Saunders et al. 2019, p. 189), então, naturalmente, a estratégia adotada, teve em atenção a utilização do método misto de pesquisa, respondendo ao método quantitativo da investigação, por ser aquele que foi amplamente referenciado pela revisão da literatura e melhor se ajustava à abordagem dedutiva, definida para o nosso estudo e bastante usado na área da gestão e dos negócios (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Respondendo à característica qualitativa da investigação, desenvolvemos um estudo exploratório descritivo, com um máximo de 11 PME, previamente selecionadas, que nos ajudaram a desenvolver um questionário ajustado às características da nossa pesquisa. Ainda para o estudo qualitativo, foram desenvolvidas entrevistas aos gestores/gerentes das 11 PME, antes da elaboração do questionário. Tendo em conta que o estudo foi desenvolvido no município do Cuito, província do Bié, República de Angola, utilizámos o modelo já aplicado em alguns países, designadamente, Malásia, Singapura e Japão (sobretudo esses, mas outros incluídos), adotando o raciocínio (método) dedutivo, motivado pelas suas características, cuja trajetória parte do geral para o particular (Freixo, 2018).

Notemos que os estudos qualitativos são importantes porque ajudam a compreender melhor o impacto de aspetos menos mensuráveis, mas críticos, como são os aspetos culturais e sociais (Malecki, 2009). Por outro lado, sabemos que os autores Lenartowicz e Roth (1999, p. 788), abordam a utilização de uma combinação de metodologias em detrimento da utilização de apenas uma, selecionando as mais adequadas de acordo com o estudo a ser realizado. Deste modo, as questões provavelmente negativas de um método poderão ser atenuadas pelos aspetos positivos de outro método. Ainda segundo (Lenartowicz & Roth, 1999, p. 788) “*nenhum método consegue cobrir todos os requisitos metodológicos e conceptuais para a identificação válida de um grupo cultural*”.

Quanto ao Desenho da Investigação, a pesquisa adotou um desenho de estudo de caso, permitindo uma investigação detalhada e holística das PME no município do Cuito. O estudo de caso é particularmente apropriado quando se pretende compreender fenómenos complexos no seu contexto real e explorar as interações entre variáveis dentro de um ambiente específico.

O desenho de pesquisa significa como organizamos as condições para recolher e analisar dados, de modo a garantir que sejam relevantes para o propósito da pesquisa e, ao mesmo tempo, económico em termos de procedimentos. No essencial, o desenho de pesquisa, é o esquema ou plano conceptual que guia toda a pesquisa, desde a recolha até à análise dos dados (Kothari, 2004). A seleção do desenho de pesquisa reflete as decisões sobre as prioridades estabelecidas em várias dimensões do processo de pesquisa. Ainda sobre o desenho de pesquisa, a nossa investigação adotou o *cross-sectional research*

design tendo em conta as características do estudo em que, o desenho de pesquisa transversal envolve a recolha de dados em mais de um caso e no mesmo momento. Com efeito, esses dados são recolhidos para obter informações qualitativas ou quantitativas sobre duas variáveis diferentes, a fim de analisar e identificar padrões de associações entre elas (Bryman, 2021).

Relativamente à recolha dos dados, após a elaboração do questionário que sustentou o inquérito, os mesmos foram obtidos através da distribuição física dos questionários a um total de duzentas e trinta e uma PME's distribuídas em três zonas do município do Cuito, a saber: Zona do Cunje, Zona do centro e comercial da Cidade do Cuito e a zona do Bairro azul 1 e Chissindo, também pertencente ao município do Cuito. Os questionários foram preenchidos presencialmente, em cada uma das empresas selecionadas.

7.6. Definição da metodologia de investigação

Em termos da fundamentação destas opções metodológicas que foram seguidas, contextualizando a realidade angolana e do Município do Cuito em particular, importa frisar que as escolhas das opções metodológicas adotadas nesta pesquisa foram cuidadosamente fundamentadas, considerando as características específicas da realidade angolana e do município do Cuito, por várias razões.

Importa desde logo salientar que o Desenho de Estudo de Caso permitiu uma imersão profunda no contexto específico das PME's do município do Cuito, dada a diversidade cultural, socioeconómica e geográfica de Angola e o papel central das PME's na economia local. Depois, o Método Dedutivo, como racional teórico e metodológico estabelecido sobre cultura e comportamento organizacional, garantiu uma estrutura sólida para investigar fenómenos complexos, designadamente, a realidade empresarial adstrita a esta tese, associada às dimensões culturais e comportamentais.

Entretanto, os Posicionamentos de Investigação garantiram-nos a neutralidade axiológica para evitar os preconceitos ou as distorções possíveis na interpretação dos dados, o reconhecimento da existência de realidades objetivas e mensuráveis, e a confiança na validade da investigação empírica. Já no que concerne à Estratégia de Investigação Mista, foi com ela possível a captura da complexidade e da diversidade das PME's no município do Cuito, integrando dados qualitativos e quantitativos para uma análise abrangente das múltiplas facetas da cultura e do comportamento organizacional.

Finalmente, as Técnicas de recolha de dados conferiram adaptabilidade à realidade local e também à capacidade de capturar perceções e experiências dos gestores e colaboradores das PME's do município do Cuito, sensíveis ao contexto cultural e linguístico. Podemos dizer que, as opções metodológicas adotadas nesta pesquisa foram cuidadosamente selecionadas, com base na compreensão profunda das características únicas da realidade angolana e do município do Cuito em concreto. Cada escolha metodológica foi fundamentada na necessidade de explorar as dimensões culturais e do

comportamento organizacional de maneira sensível, abrangente e contextualizada, visando contribuir significativamente para o avanço do conhecimento neste campo e fornecer contributos relevantes para as PMEs locais e as partes interessadas envolvidas. Assim, foram consubstanciados, de forma consciente, nesta tese que não pretende só refletir os valores académicos requeridos, mas também ser útil para ajudar a aferir os rumos atualmente presentes neste contexto.

7.7. Amostra da população em estudo

A conveniente e assertiva definição da amostra do estudo corresponde a uma etapa crucial e fundamental em qualquer pesquisa científica devido à sua importância na representatividade dos dados recolhidos em relação à população-alvo (Creswell, J. W. & Creswell, J. D., 2018). Para o presente estudo, a amostra utilizada foi constituída por 231 Pequenas e Médias Empresas (PMEs), estrategicamente localizadas no município do Cuito, em Angola, em que fizeram parte empresas dos setores do comércio e serviços. Importa ressaltar que a escolha destes setores específicos foi cuidadosamente justificada, tendo em consideração a sua vital relevância na economia local, bem como a sua representatividade expressiva em termos de atividade económica e oportunidades de emprego na região estudada (Banco Mundial, 2020). Deste modo, a seleção minuciosa e rigorosa dos participantes da amostra foi baseada em critérios previamente definidos, visando garantir a diversidade e pertinência dos mesmos para os objetivos e encaminhamento do estudo em questão, assegurando, deste modo, a validade e a confiabilidade inerentes aos resultados obtidos.

Os setores do comércio e serviços foram os selecionados por representarem a maioria da atividade económica do município e por serem responsáveis por uma grande variedade das suas operações, possibilitando uma avaliação completa das dinâmicas organizacionais e culturais das PMEs do Cuito. No entanto, é importante salientar que em estudos de investigação científica a representatividade deve ser sempre uma preocupação para que se tenha uma criação fiel da realidade (Etikan, Musa & Alkassim (2016).

A amostragem, especialmente em estudos quantitativos, onde o objetivo é, frequentemente, fazer inferências sobre uma população maior com base em dados recolhidos de um subconjunto menor. Ao selecionar cuidadosamente uma amostra representativa e empregar-se técnicas de amostragem apropriadas, podemos, com isso, aumentar a validade externa dos seus resultados, permitindo que sejam esses resultados generalizados para a população mais ampla, com base num certo grau de confiança. No entanto, é essencial garantir que o método de amostragem utilizado seja apropriado para a pergunta de partida e a população em estudo, a fim de evitar enviesamentos e imprecisões nos resultados. Importa também sublinharmos que, relativamente aos estudos qualitativos, a capacidade de generalizar o trabalho para o universo em estudo não é, por princípio, o objetivo. Com efeito, ao

invés disso, pode-se procurar descrever ou explicar o que está acontecendo dentro de um grupo menor de pessoas. Isto significa que os investigadores acreditam que tal situação, pode fornecer contributos úteis sobre o comportamento da população mais ampla, mas admitem, contudo, que todos são diferentes e que, se a pesquisa fosse conduzida com um outro grupo de pessoas, os resultados poderiam não ser, naturalmente, os mesmos (Dawson, 2009).

As duas abordagens suprarreferidas, refletem a nossa preocupação relativamente à necessidade de trazermos o método misto enquanto instrumento para a clarificação de algumas situações menos conclusivas identificadas durante a revisão da literatura que efetuámos. Assim, foi utilizado o método qualitativo, tendo como técnica de recolha de dados a entrevista semiestruturada, com perguntas abertas. E, juntando a esse ensejo, em relação ao método quantitativo, a técnica que usámos foi o inquérito por questionário. Salientamos que as entrevistas foram aplicadas a um total de 11 empresas, com enfoque nos seus gestores, enquanto os questionários foram aplicados a um total de 231 Pequenas e Médias Empresas.

É importante que contextualizemos o nosso esforço: o município do Cuito possui cerca de 480 empresas registadas no Instituto Nacional de Micro, Pequenas e Médias empresas (INAPEM, 2021). Optámos, portanto, por trabalhar apenas com empresas registadas neste instituto público para evitar sermos afetados pela informalidade que, em Angola, afeta mais de 80% da economia nacional (INE, 2022).

A nossa amostra, em termos de questionários, foi assim constituída por 231 PME's, selecionadas de acordo com a lista rececionada da Administração Municipal do Cuito, através do Departamento Municipal do Comércio. Selecionamos apenas as empresas cuja atividade principal é o comércio e serviços, de forma a termos uma amostra o mais homogénea possível.

No contexto da investigação no domínio dos negócios e gestão, pode ser difícil usar um quadro aferido de amostragem para selecionar os participantes. Deste modo, é necessário encontrar outras formas de selecionar a amostra. É certo que a amostragem não probabilística oferece várias técnicas alternativas, muitas das quais envolvem algum grau de julgamento subjetivo. Com efeito, em estágios iniciais de pesquisa, como durante a fase exploratória ou ao testar um questionário piloto, uma amostra não probabilística pode ser mais prática, embora não forneça uma medida precisa da extensão do problema. Daí que, posteriormente, técnicas de amostragem probabilística podem ser empregues (Saunders et al., 2019). Neste enquadramento, a definição da amostra para o presente estudo obedeceu a dois momentos a saber:

- Amostragem não probabilística: foi usada para a definição da amostra no método qualitativo, justamente na seleção dos gestores que responderam as entrevistas. Nesta sequência, este tipo de amostragem seguiu-se por uma autoseleção voluntária, porque correspondeu ao que melhor

respondeu ao desejado com as entrevistas exploratórias. A amostragem por “autosseleção de voluntários”, é um método de amostragem no qual os participantes se oferecem voluntariamente para participar de um estudo ou pesquisa, sem qualquer intervenção direta dos pesquisadores na seleção dos participantes. Neste caso, os participantes decidiram participar, depois de terem sido convidados a participar no estudo;

- Amostragem probabilística sistemática: este tipo de amostragem foi usado no método quantitativo, em que as empresas selecionadas para a amostra tivemos como base a lista recebida da Administração Municipal do Cuito, onde constavam as empresas certificadas pelo INAPEM. Com base nisto, definimos um intervalo de duas em duas empresas para a seleção daquelas que passaram a integrar a amostra do estudo.

Estamos conscientes de que fruto das características atuais do tecido empresarial angolano em geral e do Cuito em particular, seguramente que as empresas certificadas pelo INAPEM não representam a maioria e, por esta razão, estamos elucidados das limitações e das precauções a ter na extrapolação dos resultados. No entanto, verificámos que muitas das respostas obtidas com a aplicação do questionário, a partir de determinado momento não eram muito diferentes das anteriores, situação que nos levou a concluir que era altura de parar com a obtenção de mais questionários. Nesta conformidade, entendemos que estávamos enfrentando o que a literatura define como saturação teórica, sendo este, o momento em que devemos perceber que reunimos dados suficientes e que, mantendo a recolha de mais dados, tal não se refletiria em obtenção de dados novos, o que nos levou a concluir que deveríamos parar, como forma de otimizar o tempo e não continuar a desperdiçar recursos (Glaser & Strauss, 1967).

Por outro lado, a amostragem sistemática apresenta vantagens específicas. Ela é vista como uma melhoria, quando comparada com a amostragem aleatória simples, porque distribui de forma mais uniforme os elementos da população. Além disso, é um método de amostragem mais simples e económico, sendo aplicável mesmo em populações extensas (Kothari, 2004).

Os preenchimentos dos inquéritos por questionário foram feitos presencialmente, passando o investigador, pessoalmente, em cada uma das empresas selecionadas, tendo sido, por isso, possível, obter cem por cento dos inquéritos definidos. Nos casos em que determinados gestores ou proprietários se recusaram a participar, o critério adotado foi passar para a empresa seguinte, constante da lista que nos foi fornecida pelas autoridades municipais. Importa referir que as empresas que manifestaram indisponibilidade em participar foram apenas 21 delas, por razões de ausência dos proprietários no município e que os funcionários encontrados afirmaram que não podiam participar sem a autorização do proprietário.

Ainda sobre a recolha de dados, foram definidos critérios de mensuração, para com alguma facilidade, percebermos a dimensão da empresa, a percepção de satisfação e, com isso, aferir a performance da organização. Nesta conformidade, adotou-se o critério de escalas intervalares muito usado na literatura em estudos de gestão e negócios. Ao usar essa regra, é necessário aceitar as suposições subjacentes. As escalas intervalares permitem um ponto de partida arbitrário, mas não possuem um ponto zero absoluto ou uma origem definitiva, constituindo-se, deste modo, a principal limitação deste tipo de escala, fazendo com que esteja impedida de medir a total ausência de uma determinada característica (Kothari, 2004). Todavia, importa sublinhar que os critérios de mensuração não devem apresentar ambiguidades e, obviamente, devem ser precisos nos resultados que apresentam.

Tal como é conhecido ao nível do universo científico das escalas somadas ou de Likert-type, estas são compostas por uma série de afirmações que refletem se o respondente tem uma visão positiva ou negativa sobre um determinado assunto. O respondente, indica se concorda ou discorda de cada afirmação. Cada resposta recebe uma pontuação, que indica o quão favorável ou desfavorável é, e claro, essas pontuações são somadas para determinar a atitude geral do respondente. Em essência, a pontuação geral mostra onde o respondente se situa num espectro que vai de desfavorável a favorável em relação ao tema em questão (Likert, et al., 1934).

7.8. Aplicação do modelo em PMEs do município do Cuito

A cultura organizacional é um dos principais instrumentos que moldam o comportamento e o desempenho das organizações, especialmente nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs), em que, na maioria das vezes, refletem as características culturais do seu ambiente local. A cultura organizacional revela um sistema de valores partilhados Cameron e Quinn (2023). Nesse contexto, o modelo das seis dimensões culturais de Hofstede fornece uma estrutura profusamente reconhecida como um bom instrumento de análise dos valores culturais que influenciam as práticas organizacionais e comportamentais no local de trabalho (Hofstede, 2018). Este modelo, desenvolvido por Geert Hofstede, tem sido aplicado em diversas realidades organizacionais em todo o mundo e é particularmente útil para compreender as dinâmicas culturais nas PMEs. Para o caso das PMEs do município do Cuito, em Angola, considerando as especificidades culturais, sociais e económicas da região e a falta de aplicação deste modelo em contexto organizacional angolano, o mesmo apresenta uma particular relevância e sentido de oportunidade. As seis dimensões culturais propostas por Hofstede - distância do poder, individualismo versus coletivismo, masculinidade versus feminilidade, aversão à incerteza, orientação de longo prazo versus curto prazo, e indulgência versus restrição - permitem uma análise aprofundada das práticas organizacionais e das interações humanas nas PMEs. Cada uma dessas dimensões espelha pontos centrais que influenciam a tomada de decisão, os estilos

de liderança, a comunicação interna e a forma como os colaboradores percebem o seu ambiente de trabalho (Minkov & Hofstede, 2021). Por exemplo, um maior ou menor distanciamento ao poder está diretamente relacionado com a forma como as hierarquias são estruturadas e percebidas, impactando deste modo, na aceitação da autoridade e nos níveis de autonomia dos colaboradores (Gelfand et al., 2017). Por outro lado, a dimensão do coletivismo pode destacar o papel da cooperação e da solidariedade em contextos comunitários como o do município do Cuito. Olhando para a municipalidade Cuitense, onde as PME's desempenham um papel vital no fortalecimento da economia local, as dimensões culturais de Hofstede podem revelar fatores críticos que afetam a competitividade e a sustentabilidade destas empresas. A aversão à incerteza é particularmente relevante em contextos de instabilidade económica — como o que se vive em Angola há mais de duas décadas —, onde as organizações tendem a desenvolver estruturas e estratégias para reduzir os riscos e adaptar-se às mudanças (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Além disto, a orientação de longo prazo versus curto prazo pode oferecer contributos sobre como as empresas do Cuito equilibram a procura imediata com os objetivos estratégicos de longo prazo. Ao aplicar este modelo, é possível identificar padrões culturais que afetam tanto a gestão como o comportamento dos funcionários das PME's, bem como, os stakeholders ao nível do município do Cuito. Esta análise forneceu-nos uma visão e perspetiva interessante sobre como alinhar as práticas organizacionais às características culturais locais, promovendo uma maior eficácia na gestão e no desempenho organizacional (Robbins & Judge, 2023). Todavia, o uso das dimensões culturais de Hofstede contribuiu para a criação de estratégias ajustadas ao contexto e as necessidades das PME's e a promoção de alterações fundamentais para enfrentar desafios como resistência à mudança e a integração de novos colaboradores. Segundo Yukl (2020), a liderança pode promover mudanças culturais que fortalecem o desempenho organizacional. Deste ponto de vista, a aplicação do modelo de Hofstede às PME's do Cuito, proporcionou não só, uma compreensão mais profunda das influências culturais nas organizações, mas também ofereceu um ponto de partida para o desenvolvimento de políticas e práticas que melhorem a competitividade e a sustentabilidade das empresas num ambiente globalizado e em constante mudança. À medida que as PME's do Cuito se tornam mais conscientes das suas características culturais e da forma como elas moldam o comportamento dos seus funcionários, as mesmas estarão mais e melhor preparadas para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do mercado global (Minkov & Hofstede, 2021). Desta feita, com este contributo à gestão, dar-se-á o fortalecimento da economia local, a promoção do desenvolvimento socioeconómico e o aumento da competitividade das PME's no cenário global. Entretanto, afigura-se de uma certa evidência que a compreensão e integração das dimensões culturais de Hofstede nas práticas organizacionais das PME's do Cuito torna-se uma abordagem essencial para promover o crescimento sustentável e o sucesso a longo prazo destas empresas. O conhecimento das

dimensões culturais proporcionou um maior entendimento das dinâmicas organizacionais e permitirá, a prazo, que as empresas adotem estratégias mais eficazes, melhorando sua adaptação ao ambiente em constante mudança. Com base neste alinhamento, as PME's do Cuito têm a oportunidade de maximizar seu potencial e alcançar um desempenho excepcional em um mercado cada vez mais competitivo. Compreender e aplicar o modelo de Hofstede é, portanto, um elemento decisivo para o sucesso e a sustentabilidade das PME's do Cuito, em que, o contexto global está exposto a alterações e ajustamentos que impõem respostas céleres a uma velocidade cada vez mais alta e com pouca ou quase nenhuma margem para erros, porque podem custar o fim da organização empresarial.

7.9. Síntese do capítulo

Depois de termos recorrido ao longo de oitos pontos a abordagem metodológica e metódica que suporta o presente estudo de investigação sobre “cultura e comportamento organizacional: o caso das PME's do município do Cuito”, urge a necessidade de apresentarmos uma breve síntese do capítulo, cujo objectivo passa por facilitar, em poucos parágrafos, os processos metodológicos usados para explorar a interação entre cultura e comportamento organizacional nas PME's do município do Cuito. Deste modo, constatamos desde logo a emersão de uma abordagem metodológica de orientação pragmática, permitindo a combinação de métodos qualitativo e quantitativo com o fito de responder as questões de pesquisa e alcançar os objetivos propostos. Esta escolha foi fundamentada na necessidade de obter uma compreensão alargada e contextualizada do fenómeno de investigação (Creswell & Plano Clark, 2021).

O processo de investigação adotou o método misto, combinando os métodos qualitativo e quantitativo de forma integrada. A abordagem qualitativa focou-se em entrevistas semiestruturadas e abertas com gestores de 11 PME's seleccionadas. Este método permitiu a identificação de perceções e práticas culturais que impactam diretamente no comportamento organizacional, fazendo emergir nuances difíceis de mensurar em abordagens exclusivamente quantitativas (Bryman, 2021). Por outro lado, o método quantitativo baseou-se num questionário estruturado aplicado a uma amostra de 231 PME's, gerando dados mensuráveis que possibilitaram a análise estatística robusta e generalizações importantes (Saunders et al., 2019).

A seguir destacamos os principais materiais utilizados no processo de recolha dos dados indispensáveis a realização do presente estudo:

1. Guião de Entrevistas: Desenvolvido para as entrevistas semiestruturadas, permitindo flexibilidade com o fito de explorar temas emergentes;
2. Questionário: Baseado nas entrevistas qualitativas. Os questionários incluíram escalas de Likert para medir perceções e práticas culturais (Likert, 1932);

3. Equipamentos: Foram utilizados gravadores para garantir a precisão na recolha de dados qualitativos e software Excel para análise de dados qualitativos;
4. Software de tratamento de dados: foi usado o Jamovi, usado para o desenvolvimento de análises descritiva e inferencial, elementos quantitativos essenciais para a análise de dados.

Quanto aos métodos de Investigação, tivemos:

- Pragmatismo: A escolha desta abordagem filosófica baseou-se na sua aplicabilidade prática e foco em resultados úteis, combinando diferentes métodos para enriquecer a análise (Creswell & Poth, 2018);
- Método Dedutivo: Permitindo testar teorias culturais, adaptadas ao contexto das PME's do município do Cuito (Hofstede, 1980);
- Análise Temática: Utilizada para interpretar os dados qualitativos, identificando padrões emergentes relevantes (Braun & Clarke, 2006).

Os dados foram recolhidos presencialmente, através de entrevistas e os questionários foram aplicados diretamente aos participantes. Esta abordagem garantiu a confiabilidade das informações, diminuindo potenciais enviesamentos e promovendo um maior envolvimento dos participantes (Kvale & Brinkmann, 2015). A amostragem incluiu 231 PME's dos setores de comércio e serviços, representando uma parcela significativa da atividade económica do município.

O posicionamento epistemológico e ontológico desta investigação considerou a interação entre perceções subjetivas e realidades mensuráveis (Leavy, 2017). O estudo de caso transversal permitiu a análise de múltiplas variáveis ao mesmo tempo, proporcionando contributos ricos sobre as dinâmicas organizacionais no contexto do Cuito (Bryman, 2021).

O modelo das dimensões culturais de Hofstede foi aplicado para explorar como fatores culturais influenciam práticas organizacionais, desde a tomada de decisões até o estilo de liderança (Hofstede, 2018). Este modelo foi particularmente relevante para identificar adaptações necessárias em contextos de alta incerteza, como é o caso de Angola, onde se localiza o município do Cuito, e propor estratégias alinhadas às práticas culturais locais (Minkov & Hofstede, 2021).

A combinação dos métodos qualitativo e quantitativo proporcionou uma compreensão robusta da interação entre cultura e comportamento organizacional. O uso do pragmatismo permitiu a adaptação metodológica ao contexto único do Cuito, garantindo que as conclusões fossem relevantes tanto para a teoria quanto para a prática. Este capítulo reafirma a importância de uma abordagem metodológica

bem fundamentada para explorar fenómenos organizacionais complexos, contribuindo significativamente para a literatura e para as práticas de gestão nas PME's.

8. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A apresentação de resultados corresponde a uma fase essencial em qualquer pesquisa científica, pois é nesta fase, que os dados recolhidos são convertidos em informações interpretáveis e úteis para a compreensão do problema estudado (Creswell, J. W., & Creswell, J. D., 2018). Esta etapa exige rigor metodológico, clareza e organização para garantir que os resultados sejam apresentados de forma compreensível e alinhados aos objetivos da pesquisa. Relativamente ao presente estudo, os resultados provenientes da análise dos dados forneceram uma perspetiva substancial sobre a relação entre a cultura organizacional e o comportamento nas Pequenas e Médias Empresas (PME's) do município do Cuito, em Angola. Procuramos produzir uma apresentação eficaz dos resultados, que foi além da simples exposição de números ou tabelas. Ela exigiu uma interpretação cuidadosa das descobertas e a sua contextualização dentro do quadro teórico adotado. A devemos evidenciar maior clareza possível na apresentação dos factos, já que esta é fundamental para a compreensão plena das descobertas e as implicações (Bryman, 2021). Assim, neste capítulo, os dados foram apresentados de forma estruturada, utilizando gráficos, tabelas e análises estatísticas que facilitam a compreensão e permitiram a identificação de padrões e tendências significativas. Os resultados deste estudo foram organizados em seções temáticas que correspondem aos objetivos da pesquisa. Cada seção apresentada desfila os dados analisados detalhadamente, com o uso de métodos descritivos e inferenciais, como a análise de variância (ANOVA) e a correlação, para explorar relações entre variáveis e identificar diferenças estatisticamente significativas. Esta abordagem combina técnicas qualitativas e quantitativas, oferecendo uma visão inclusiva e aprofundada do fenómeno estudado (Tabachnick & Fidell, 2019). Além disto, a utilização de ferramentas gráficas, como os gráficos de barras, histogramas e gráficos circulares, permitiram uma visualização clara dos resultados, facilitando a identificação de tendências e padrões nos dados. Há um consenso na classe académica de que a visualização dos dados de uma pesquisa desempenha um papel importante na comunicação científica (Tufté, 2001). No contexto deste estudo, a apresentação gráfica contribuiu para destacar as especificidades culturais e organizacionais das PME's analisadas. Por fim, a análise crítica dos resultados foi realizada à luz do referencial teórico, conectando as descobertas feitas aos conceitos de cultura e comportamento organizacional. Esta integração é essencial para gerar contributos práticos e teóricos que possam informar práticas de gestão e futuras pesquisas. Conforme argumenta Creswell (2018), a interpretação dos resultados é também uma oportunidade para ampliar o saber sobre o tema e propor recomendações. Neste sentido, a análise crítica aborda às descobertas específicas deste estudo, bem como a sua relevância para um campo de

estudo mais amplo. Isto obrigou a comparação e contraste dos resultados com estudos anteriores, a fim de identificar lacunas no conhecimento existente e fornecer uma antevisão para futuras pesquisas. Além disto, a análise crítica também considerou as limitações do estudo e possíveis influências externas que possam ter afetado os resultados. Deste modo, garantiu-se que a interpretação dos resultados fosse baseada em evidências sólidas e não em suposições. Por fim, a apresentação dos resultados também teve como objetivo envolver a audiência de forma eficaz. Para alcançar este desiderato, foram utilizadas estratégias de comunicação claras e concisas, como o uso de linguagem acessível, evitando jargões técnicos excessivos e fornecendo explicações detalhadas quando necessário. No geral, a apresentação dos resultados é uma componente fundamental da pesquisa, para a promoção da compreensão do valor dos dados recolhidos. No entanto, com base numa abordagem rigorosa e clara, os resultados são apresentados de forma a facilitar a interpretação e a aplicação, tanto para os pesquisadores quanto para o público em geral.

8.1. Instrumentos de Recolha de Dados

No processo de seleção dos instrumentos de recolha de dados qualitativos e quantitativos, foi considerado a importância de abranger diferentes aspetos do comportamento organizacional e da cultura nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do município do Cuito. Com este propósito em mente, optou-se por utilizar entrevistas semiestruturadas como um dos principais instrumentos de recolha de dados. Esta abordagem permitiu uma interação mais aprofundada com os colaboradores e proprietários ou gestores, possibilitando uma compreensão mais abrangente dos valores, crenças e práticas presentes nas organizações estudadas (Yin, 2018; Creswell & Plano Clark, 2017).

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas presencialmente, permitindo um contato direto com os participantes e garantindo que as suas respostas fossem recolhidas de forma adequada. Ainda sobre as entrevistas, foram preparadas perguntas abertas e flexíveis, que possibilitaram, aos participantes, expressarem as suas opiniões, experiências e perceções de forma livre e espontânea. A escolha deste instrumento baseou-se na necessidade de obter informações contextualizadas e em detalhe sobre a cultura e o comportamento organizacional nas PMEs do município do Cuito (Kvale & Brinkmann, 2015; Bryman, 2021).

A par das entrevistas, foram igualmente aplicados os inquéritos por questionário. Estes questionários foram elaborados de forma a complementar as informações obtidas por meio das entrevistas, permitindo a recolha de dados quantitativos. Os questionários foram administrados presencialmente, garantindo que todas as perguntas fossem explicadas em detalhe aos participantes garantindo clareza também nas respostas (Field, 2018; Tabachnick & Fidell, 2019).

A utilização tanto das entrevistas semiestruturadas quanto dos inquéritos por questionário deveu-se pela importância de se obter uma visão ampla e completa da cultura e do comportamento organizacional nas PMEs do município do Cuito. Enquanto as entrevistas permitiram a compreensão em profundidade das percepções, valores e práticas dos funcionários e dos proprietários ou gestores, os questionários ofereceram dados numéricos que viabilizaram a execução de uma análise quantitativa do estudo (Boone & Boone, 2012; Schein, 2017).

Esta abordagem metodológica, que integrou tanto a recolha de dados qualitativos bem como quantitativos, proporcionou uma compreensão mais vasta e detalhada do comportamento organizacional face ao impacto da cultura nas PMEs do município do Cuito. A combinação destes instrumentos permitiu a captura das nuances das práticas organizacionais, assim como das percepções dos funcionários e dos gestores, contribuindo, deste modo, para uma análise mais precisa e fundamentada do tema em questão (Creswell & Creswell, 2021; Teddlie & Tashakkori, 2009).

8.1.1. Entrevistas Semiestruturadas

No processo de seleção dos instrumentos de recolha de dados qualitativos e quantitativos, foi considerada a importância de abranger diferentes aspetos do comportamento organizacional e da cultura nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do município do Cuito. Com este propósito em mente, optou-se por utilizar entrevistas semiestruturadas como um dos principais instrumentos de recolha de dados. Esta abordagem permitiu uma interação mais aprofundada com os funcionários e os gestores, possibilitando uma compreensão mais inclusiva dos valores, crenças e práticas presentes nas organizações estudadas (Kvale & Brinkmann, 2015; Yin, 2018).

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas presencialmente, permitindo um contato direto com os participantes e garantindo que as suas respostas fossem obtidas de forma adequada. Foram preparadas perguntas abertas e flexíveis, que possibilitaram aos participantes expressarem suas opiniões, experiências e percepções de forma livre e espontânea. A escolha desse instrumento baseou-se na necessidade de se obter informações contextualizadas e detalhadas sobre o comportamento organizacional e a cultura nas PMEs do município do Cuito (Creswell & Plano Clark, 2017; Bryman, 2021).

O estudo, para além das entrevistas, também aplicou um inquérito por questionário. Estes questionários foram elaborados de forma a complementar as informações obtidas por meio das entrevistas, permitindo a obtenção de dados quantitativos. Os questionários foram administrados presencialmente, garantindo que todas as perguntas fossem explicadas detalhadamente pelos participantes, não deixando margens para dúvidas relativamente as respostas produzidas (Field, 2018; Tabachnick & Fidell, 2019).

A opção pela utilização, tanto de entrevistas semiestruturadas quanto inquéritos por questionário teve como mote a pertinência em se obter uma visão inequívoca e completa do comportamento organizacional e da cultura nas PMEs do município do Cuito. Enquanto as entrevistas possibilitaram uma compreensão em profundidade das percepções, valores e práticas dos colaboradores e gestores, os questionários ofereciam dados numéricos que possibilitaram análises quantitativas (Boone, H. N. & Boone, D. A., 2012; Cameron & Quinn, 2023).

No entanto, a abordagem metodológica, que integrou quer a recolha de dados qualitativos, quer quantitativos, proporcionou uma compreensão mais abrangente e detalhada do comportamento organizacional e da cultura nas PMEs do município do Cuito. A combinação destes instrumentos permitiu a captura das nuances, das práticas organizacionais, bem como das percepções dos funcionários e dos gestores, contribuindo para uma análise mais precisa e fundamentada do tema em questão (Teddlie & Tashakkori, 2009; Creswell & Creswell, 2021).

8.1.1.1. Justificativa para o Uso das Entrevistas

As entrevistas semiestruturadas foram escolhidas devido à sua grande flexibilidade e habilidade ímpar de explorar de maneira profunda os diversos temas em questão, garantindo assim ao entrevistador a possibilidade de adaptar as perguntas de acordo com as necessidades e subtilezas contextuais (Bryman, 2016). É importante reforçar que as entrevistas são tidas como sendo de particular utilidade para estudos em que o contexto cultural desempenha um papel substancial, como é o caso emblemático das PMEs do Cuito (Schein, 2017; Hofstede, 2018). Estas entrevistas proporcionam um espaço genuíno para reflexão, análise e obtenção de informações de alta relevância para o entendimento completo e aprofundado desta realidade específica, contribuindo de forma expressiva para o desenvolvimento e avanço das pesquisas neste campo crucial.

8.1.1.2. Procedimentos de Aplicação

Cada entrevista foi conduzida presencialmente e registada com o auxílio de um gravador de alta qualidade, com o consentimento prévio e total dos participantes. Este meticoloso e rigoroso procedimento garantiu a máxima precisão e fidelidade na transcrição e análise dos dados recolhidos, seguindo estritamente as diretrizes metodológicas estabelecidas, onde se destacam a importância de garantir a autenticidade e a qualidade dos dados em pesquisas qualitativas (Kvale e Brinkmann, 2015). O roteiro de entrevista, meticolosamente elaborado, incluiu uma ampla variedade de questões fundamentadas em teorias socioculturais e psicológicas, permitindo uma exploração profunda das práticas culturais dos participantes (Bryman, 2021).

Além disto, procurou-se compreender a fundo, os estilos de liderança adotados pelos entrevistados, analisando suas estratégias e abordagens inovadoras de gestão organizacional. Segundo Northouse (2021), a liderança efetiva é uma componente determinante para promover práticas organizacionais. Para compreender melhor os desafios enfrentados por estes líderes na complexa dinâmica empresarial contemporânea, o roteiro também apresentou questões específicas que procuraram desvelar os obstáculos e dilemas frequentemente enfrentados na gestão empresarial. Estas questões foram desenvolvidas com base na necessidade de se construir roteiros de pesquisa que explorem as experiências e estratégias dos entrevistados (Yin, 2018).

Um dos objetivos das entrevistas visou determinar soluções criativas e eficazes, empregadas para superar os desafios organizacionais, destacando práticas de liderança adaptadas e de cooperação. De acordo com Cameron e Quinn (2023) a flexibilidade e a inovação são aspetos centrais. Este processo de entrevistas, rico e complexo, disponibilizou um panorama detalhado das realidades vivenciadas pelos participantes, alinhando-se às boas práticas recomendadas na literatura de pesquisa qualitativa (Creswell & Creswell, 2021). As contribuições dos entrevistados enriqueceram, não só o estudo, com contributos relevantes, mas também ofereceram subsídios valiosos para compreender melhor as interações entre liderança, cultura e gestão organizacional, o que poderá se traduzir num importante contributo para estudos, sobretudo, desenvolvidos em países de economias emergentes.

8.1.1.3. Benefícios e Limitações

Embora as entrevistas tenham proporcionado uma riqueza extraordinária de informações qualitativas e tenham sido fundamentais para a construção do questionário quantitativo subsequente, é importante mencionar que esta etapa exigiu um investimento significativo de tempo para a sua condução e análise. No entanto, a relevância e a profundidade das informações recolhidas por meio das entrevistas foram cruciais para um entendimento mais abrangente e aprofundado do assunto em questão. Entretanto, é mister ressaltar que a utilização de abordagens mistas, combinando métodos qualitativos e quantitativos, proporcionou uma triangulação de dados substanciais, aumentando assim a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos (Teddlie & Tashakkori, 2009).

8.1.1.4. Inquéritos por Questionário

O questionário foi um importante instrumento de recolha de dados quantitativos, aplicado a uma amostra de 231 pequenas e médias empresas do Cuito. Este método foi escolhido devido a sua capacidade de poder desenvolver uma amostra maior e gerar dados padronizados, permitindo análises estatísticas robustas (Field, 2018; Tabachnick & Fidell, 2019). É importante sublinhar que a utilização de questionários tem demonstrado maior eficácia em diversos estudos de pesquisa devido à sua

facilidade de aplicação e capacidade de obter informações de forma objetiva a partir das respostas dos participantes. A padronização do questionário possibilita comparar os resultados entre diferentes grupos e identificar tendências e padrões relevantes. Desta forma, os dados obtidos por meio dos questionários proporcionam uma base sólida para análises estatísticas confiáveis e precisas. Através da aplicação deste método, foi possível obter uma ampla variedade de informações sobre as empresas participantes, como seu tamanho, setor de atuação, principais desafios enfrentados e estratégias adotadas. Estes dados são indispensáveis para a compreensão do cenário empresarial atual e podem fornecer uma perspectiva valiosa para a tomada de decisões estratégicas. Assim, o questionário foi uma ferramenta fundamental no contexto deste estudo, contribuindo significativamente para a recolha de dados quantitativos e a análise estatística dos resultados.

8.1.1.5. Estrutura do Questionário

O questionário foi dividido em seções que cobriam variáveis culturais e comportamentais, como autonomia, participação nas decisões, alinhamento cultural, satisfação dos funcionários e qualidade de vida no trabalho. Deste modo, foram incluídas perguntas sobre diversidade e inclusão no ambiente de trabalho, visando entender a percepção dos colaboradores sobre estes aspetos (Robbins & Judge, 2023; Colquitt, Lepine, & Wesson, 2021).

As perguntas foram cuidadosamente elaboradas com base nas informações obtidas durante as entrevistas, de forma a abordar diferentes aspectos relevantes para a análise. Para garantir a validade e confiabilidade das questões, foi realizado um pré-teste conduzido pelo pesquisador que está familiarizado com os procedimentos, enquanto empresário com apoio do departamento dos Recursos Humanos da sua empresa, conforme recomendado por (Creswell & Creswell, 2021; Field, 2018).

A maioria das questões utilizou escalas de Likert de 1 a 5 para que os participantes pudessem expressar seu grau de concordância ou discordância em relação às afirmações apresentadas. Estas escalas são amplamente reconhecidas pela sua eficácia na medição de atitudes e percepções, permitindo uma avaliação mais precisa e detalhada dos resultados (Boone & Boone, 2012; Tabachnick & Fidell, 2019).

Além das escalas de Likert, também foram incluídas questões abertas para que os gestores e proprietários das PMEs pudessem fornecer feedbacks e sugestões adicionais relacionadas com os temas abordados. Segundo Bryman (2021), as perguntas abertas complementam as questões fechadas. No geral, o questionário foi desenvolvido cuidadosamente para abordar diversos aspetos relevantes para a compreensão do ambiente organizacional e a satisfação dos colaboradores. Com base nas respostas obtidas, foi possível identificar áreas de melhoria, tomar decisões ancoradas nos dados e promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo para todos (Cameron & Quinn, 2023; Teddlie & Tashakkori, 2009).

8.1.1.6. Procedimentos de Aplicação

Os questionários aplicados foram distribuídos presencialmente e preenchidos com o apoio do pesquisador, o que garantiu a alta taxa de resposta e minimizou possíveis ambiguidades nas questões (Cameron & Quinn, 2023). Este método também permitiu verificar a consistência das respostas, aumentando significativamente a fiabilidade dos dados obtidos para a pesquisa (Hair et al., 2020). Todavia, a presença física do pesquisador durante o preenchimento dos questionários proporcionou um ambiente propício para esclarecer dúvidas e garantir que os participantes respondessem de maneira adequada e completa. Deste modo, a interação direta com os entrevistados e os inquiridos, contribuiu para uma compreensão mais profunda das perguntas e para a obtenção de informações mais detalhadas e precisas. Este cuidado adicional na obtenção dos dados reforça a robustez dos resultados obtidos e confere maior validade as descobertas da pesquisa. Com base nesta abordagem presencial adotada no presente estudo se mostrou altamente eficaz e credível na obtenção de respostas de qualidade, garantindo a solidez e a importância dos resultados apresentados.

8.1.1.7. Benefícios e Limitações

O inquérito extensivamente realizado permitiu a recolha minuciosa e abrangente de dados provenientes de uma ampla amostra representativa, gerando informações quantitativas comparáveis e de grande substância para o tema em questão. No entanto, é importante mencionar que a sua principal limitação foi a dependência de autorrelatos, ou seja, as respostas fornecidas pelos participantes foram baseadas nas suas perceções e memórias, podendo estar sujeitas a enviesamentos nas respostas. Isto significa que algumas informações podem ter sido distorcidas, omitidas ou até mesmo interpretadas de forma inconsistente, o que pode ter impacto na validade e precisão dos resultados obtidos. Portanto, é fundamental interpretar estas informações com cautela e considerar outras fontes de dados e métodos complementares para se obter uma compreensão mais completa do fenómeno em estudo (Robbins & Judge, 2023).

8.1.1.8. Empresas e Amostra

A amostra definida para o presente estudo é constituída por 231 Pequenas e Médias Empresas (PMEs), com foco nos setores comercial e de serviços. Estas empresas foram cuidadosamente selecionadas com base na sua representatividade no contexto económico do município do Cuito, tendo em conta o contributo destas empresas e dos setores em causa na economia local. Para além da análise quantitativa, foram conduzidas entrevistas qualitativas com 11 gestores de PMEs, visando garantir uma perspectiva diversificada e relevante sobre o tema em estudo (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2021). Estas entrevistas

proporcionaram um olhar mais aprofundado sobre as práticas de gestão adotadas pelas PMEs desta região, bem como suas perspectivas para o futuro. A diversidade de opiniões e experiências partilhadas pelos gestores contribuíram significativamente para a riqueza e a profundidade dos resultados obtidos. Desta forma, os dados recolhidos forneceram uma visão abrangente e consistente do ambiente que caracteriza e operam as PMEs do Cuito, permitindo a produção de contributos para pesquisadores, legisladores e empresários interessados no desenvolvimento económico sustentável desta região.

8.1.1.9. Integração dos Dados Obtidos

O estudo em questão realizou e adotou um modelo explicativo sequencial para a obtenção de seus resultados. Para efeito, foram utilizados dados qualitativos provenientes de entrevistas, que serviram de base e de orientação para a elaboração do questionário. Posteriormente, os dados quantitativos obtidos por meio deste questionário foram utilizados para validar as tendências identificadas. A integração das abordagens fortaleceu tanto a validade quanto a confiabilidade dos resultados obtidos (Creswell e Plano Clark, 2017). Seguindo esta linha de raciocínio, a combinação dos métodos, qualitativos e quantitativos, enquanto instrumentos de recolha e análise de dados proporcionou uma compreensão mais completa e precisa do fenómeno estudado, ampliando, deste modo, a fiabilidade das conclusões obtidas.

8.1.1.10. Considerações Éticas

Relativamente as questões éticas, cujo cumprimento foi integralmente observado, os participantes, depois de uma breve explicação, concordaram em participar da pesquisa. Foram colocadas a disposição dos participantes, informações relacionadas com as motivações e os objetivos do estudo, de forma detalhada para que compreendessem o propósito da pesquisa. Foi também garantido a todos os participantes que seus dados seriam tratados com a máxima confidencialidade e total anonimato. Antes do arranque da pesquisa, foi solicitado a todos os participantes que consentissem o tratamento dos seus dados, para a situação observada, seguindo estritamente as diretrizes éticas estabelecidas para pesquisas sociais e comportamentais, (Bryman, 2021). É válido ressaltar que a obtenção do consentimento informado de cada participante foi crucial para garantir a integridade e a ética deste estudo.

A utilização conjunta de entrevistas individuais e questionários de autoavaliação possibilitou uma compreensão ampla e minuciosa do comportamento organizacional das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) da região central de Angola, mais especificamente no município do Cuito. Esta abordagem metodológica demonstrou ser altamente eficaz para explorar de forma aprofundada as variáveis

culturais e comportamentais, permitindo assim uma análise cuidadosa das características e dinâmicas organizacionais dessas empresas (Creswell & Plano Clark, 2017; Yin, 2018).

A decisão de se realizar entrevistas individuais proporcionou uma relação de proximidade e de confiança com os participantes, possibilitando uma recolha de dados rica e detalhada. As entrevistas foram conduzidas de maneira semiestruturada, seguindo um roteiro pré-definidos, o que assegurou a emergência de uma consistência metodológica e comparabilidade dos dados recolhidos (Kvale & Brinkmann, 2015). A utilização de questionários estruturados e autoaplicáveis proporcionou aos participantes a possibilidade de responderem de forma autónoma, o que reduziu a probabilidade de enviesamento nas respostas e proporcionou uma recolha de dados quantitativos fiáveis (Bryman, 2021; Boone & Boone, 2012).

A combinação equilibrada entre métodos qualitativos e quantitativos foi crucial para garantir uma visão abrangente e contextualizada dos fenómenos estudados nesta pesquisa. No entanto, enquanto as entrevistas determinaram o fornecimento de informações detalhadas sobre a cultura organizacional, as práticas de gestão e as relações de poder, os questionários possibilitaram a avaliação numérica desses aspectos, permitindo análises comparativas e o estabelecimento de relações de causa e efeito (Robbins & Judge, 2023; Colquitt, Lepine, & Wesson, 2021).

Os resultados obtidos através desta abordagem metodológica conciliadora, contribuíram significativamente para a literatura existente sobre o comportamento organizacional, especialmente no contexto das PME's do município do Cuito. Além disto, estes resultados têm relevância prática, pois fornecem subsídios para a formulação de estratégias baseadas em evidências, que podem ser adotadas pelas empresas visando o aprimoramento da sua gestão e conduzir processos de mudança organizacional mais eficazes (Cameron & Quinn, 2023; Schein, 2017).

Em resumo, a combinação de entrevistas individuais e questionários estruturados revelou-se como sendo uma abordagem metodológica bem-sucedida para investigar o comportamento organizacional nas PME's do município do Cuito. Esta estratégia permitiu uma compreensão panorâmica e minuciosa dos fenómenos estudados, ao mesmo tempo que forneceu uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias práticas e baseadas em evidências, visando a melhoria e o crescimento destas empresas (Teddlie & Tashakkori, 2009; Creswell & Creswell, 2021).

8.2. A entrevista semiaberta

As entrevistas semiabertas desempenharam um papel fundamental neste estudo, porquanto permitiram uma análise escrupulosa e aprofundada das perceções, opiniões e práticas dos gestores de Pequenas e Médias Empresas (PME's) do município do Cuito. Ao todo, foram realizadas 11 entrevistas detalhadas com gestores das Pequenas e Médias Empresas locais, utilizando uma abordagem metodológica

estruturada e flexível, com o objetivo de capturar as nuances, complexidades e particularidades das suas experiências organizacionais e os desafios enfrentados diariamente. Este método, que combina elementos de estruturação com flexibilidade, demonstrou-se altamente eficaz na recolha de dados qualitativos ricos, detalhados e contextualizados, essenciais para uma análise vasta e aprofundada dos temas abordados (Kuckartz & Rädiker, 2023; Silverman, 2021; Creswell & Creswell, 2021).

A abordagem semiaberta favoreceu um equilíbrio entre a consistência metodológica e a adaptação às especificidades de cada participante, permitindo explorar tanto temas previamente planeados quanto aspectos emergentes durante as entrevistas (Flick, 2022). Esta flexibilidade foi essencial para captar as perceções individuais dos gestores sobre cultura organizacional, práticas de liderança e desafios de gestão nas PMEs do Cuito, alinhando-se às melhores práticas de pesquisa qualitativa contemporânea (Braun & Clarke, 2021; Ravitch & Carl, 2021).

O formato semiaberto também permitiu estabelecer um ambiente de confiança e colaboração entre o pesquisador e os participantes, o que foi fundamental para garantir a autenticidade das respostas e a riqueza dos dados recolhidos (Hennink et al., 2020). A riqueza dos dados obtidos através deste método destacou padrões comuns nas práticas organizacionais e permitiu uma análise crítica das diferenças nas estratégias de gestão e adaptação ao contexto económico e cultural local (Guest et al., 2020).

Ainda sobre as entrevistas, importa referir que as mesmas foram registadas com o auxílio de dispositivo de gravação de alta qualidade, garantindo a fidelidade na transcrição e análise dos dados. Este processo foi conduzido seguindo rigorosos padrões éticos e metodológicos, assegurando a validade e a fiabilidade dos resultados (Patton, 2021). Os dados recolhidos serviram de base para a construção do questionário quantitativo que se construiu a seguir, fortalecendo a integração entre métodos qualitativos e quantitativos no estudo (Creswell & Plano Clark, 2021; Bryman, 2021).

8.2.1. Condução das Entrevistas

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, criando um ambiente de confiança e diálogo aberto com os participantes. Para garantir a fidelidade das respostas, todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento prévio dos entrevistados (Kvale e Brinkmann, 2015). A gravação permitiu a transcrição exata das declarações e a análise posterior com maior precisão. O guia das entrevistas incluiu perguntas abertas sobre cultura organizacional, práticas de gestão, liderança, desafios empresariais e estratégias de adaptação ao mercado. Este formato semiaberto, como enfatizado por Bryman (2021) permitiu maior flexibilidade ao entrevistador.

A abordagem crucial adotada durante as entrevistas permitiu a criação de um ambiente acolhedor e confiável. Os participantes foram recebidos de forma amistosa e calorosa, o que permitiu que se criasse uma atmosfera propícia para um sentimento de maior descontração e com isso, maior disponibilidade

para a partilha de opiniões e experiências de forma aberta e sincera. O desenvolvimento de um clima harmonioso e de boas-vindas que estimula descontração entre as partes foi crucial para o êxito do estudo qualitativos, assim como, de maior acolhimento e confiança, indispensáveis em estudos qualitativos (Guest, Namey & Mitchell, 2020). Esta atmosfera de diálogo facilitou o desenvolvimento de um relacionamento positivo entre o entrevistador e os participantes. A gravação das entrevistas trouxe benefícios significativos para o estudo, permitindo a captura de todas as nuances e detalhes, garantindo uma maior precisão na transcrição e análise posterior. A gravação das entrevistas permitiu ainda ao pesquisador a possibilidade de ouvir e se necessário voltar a ouvir as informações com cuidado assegurando com este gesto uma avaliação dos dados recolhidos mais cuidada (Silverman, 2021).

O guião de entrevistas foi elaborado com foco nos principais temas abordados. A definição de perguntas abertas foram o mote para estimular os participantes a partilharem os seus entendimentos e experiências, enquanto gestores de PMEs disponibilizando deste modo, o fornecimento de uma perspetiva abrangente sobre os assuntos discutidos. Todavia optar por questões abertas para a condução do processo de entrevistas faz emergir fatores essenciais para a promoção e exploração de assuntos complexos, emergentes configurando as necessidades e objetivos dos interessados (Braun e Clarke, 2021; Creswell & Plano Clark, 2021).

Houve uma enorme preocupação com a consistência metodológica ao longo de todas as entrevistas para asseverar a validade dos dados recolhidos. Na condução das entrevistas seguiu-se um conjunto de diretrizes predefinidas para a garantia de que todas as etapas do processo fossem realizadas de forma padronizada. Tal roteiro, conduziu ao estabelecimento de uma agenda clara, que implicou a definição de critérios de inclusão dos participantes e a condução sistemática das entrevistas (Patton, 2021). Como resultado, as entrevistas proporcionaram uma visão aprofundada sobre a cultura organizacional, práticas de gestão, liderança, desafios empresariais e estratégias de adaptação ao mercado.

Com a análise minuciosa dos dados recolhidos foi possível a identificação de padrões, tendências e contributos relevantes para o estudo em causa. É importante assegurar uma análise profunda dos dados qualitativos recolhidos para que se atinja um nível de detalhe e conseqüentemente, tornar possível a obtenção de resultados valiosos e contextualizados (Flick, 2022).

Um guião de perguntas elaborado, juntamente com a flexibilidade oferecida pelo formato semiaberto, contribuiu para uma compreensão em profundidade dos temas abordados. A consistência metodológica em todas as etapas do processo garantiu maior firmeza nos resultados obtidos.

8.2.2. Análise de Palavras Repetidas

Neste particular, prestou-se maior atenção as palavras repetidas por todos os gestores entrevistados e definiu-se estas palavras, como palavras-chave. Com base na identificação destas palavras ao longo das entrevistas, elaborou-se um questionário de apoio ao desenvolvimento da fase quantitativa do estudo, com preocupação na integração dos métodos, qualitativos e quantitativos, seguindo um modelo explicativo sequencial, fazendo com que os resultados qualitativos despoletassem a construção de um instrumento quantitativos, uma abordagem amplamente conhecida devido a sua capacidade de integração de diferentes fontes, explorando ao máximo os caminhos conducentes a validade e a profundidade das conclusões (Creswell e Plano Clark, 2021; Flick, 2022).

As palavras repetidas foram analisadas e agrupadas em diversas categorias temáticas, a fim de proporcionar uma estrutura sólida para as perguntas do questionário. Esta abordagem permitiu o desenvolvimento de um mapa das palavras repetidas e as ligações entre elas, proporcionando deste modo uma visão mais abrangente e detalhada dos diferentes aspectos relacionados com o tema em questão, uma categorização fundamental para assegurar que se tem em conta os aspetos relevantes, identificados com a utilização do método qualitativo, estando estes, efetivamente refletidos em instrumentos quantitativos (Braun e Clarke, 2021).

Deste modo, os termos relacionados com a “autonomia” foram cuidadosamente categorizados, tendo resultado na formulação de perguntas específicas relacionadas à independência no ambiente de trabalho. Por outro lado, expressões como “liderança” e “comunicação” desempenharam um papel crucial na inclusão de questões que exploram os estilos de gestão adotados e as práticas de interação organizacional (Bryman, 2021). A categorização temática também foi usada para identificar áreas de interesse emergentes, como “inovação” e “satisfação no trabalho”, permitindo uma visão mais contextualizada e detalhada.

Esta abordagem criteriosa resultou na elaboração de um questionário mais robusto e amplo, capaz de abordar de forma sólida os aspetos-chave relevantes para o tópico em discussão, viabilizando com isto, maior acuidade e sincronização com a realidade e contexto em epígrafe (Guest, Namey, & Mitchell, 2020). Com o agrupamento das palavras repetidas em categorias temáticas, tornou-se possível identificar com maior precisão as tonalidades e complexidades do assunto, oferecendo uma visão mais completa para a análise e interpretação dos resultados obtidos (Patton, 2021; Silverman, 2021).

8.2.3. Construção do Questionário

Com base nas palavras-chave identificadas nas entrevistas, elaborou-se um questionário capaz de introduzir no seu escopo todos os aspetos indispensáveis a uma boa prossecução da etapa quantitativa do estudo, assente no modelo explicativo sequencial, uma integração, profundamente eficaz entre os

métodos qualitativos e quantitativos (Creswell e Plano Clark, 2021). Esta forma de tratamento das questões, rica na emersão de conteúdos, permite a visualização de achados qualitativos e que comuniquem de forma eloquente na construção dos instrumentos quantitativos de recolha de dados e consequentemente, obteve-se uma integração sólida entre as metodologias (Flick, 2022; Braun & Clarke, 2021).

As palavras-chave repetidas foram cuidadosamente organizadas em categorias temáticas alargadas, tendo sido utilizadas como alicerces sólidos para a formulação das perguntas do questionário. Cada categoria temática resultou em um conjunto de perguntas específicas que abordaram todos os aspectos relevantes do tema em questão. A título de exemplo foi o agrupamento das palavras relacionadas à “autonomia”, que resultaram numa série de perguntas sobre a independência no ambiente de trabalho, garantindo uma compreensão clara e detalhada deste conceito. Da mesma forma, termos-chave como “liderança” e “comunicação” desempenharam um papel crucial na inclusão de perguntas relacionadas aos estilos de gestão e práticas de interação organizacional (Guest, Namey, & Mitchell, 2020).

O objetivo ulterior destas perguntas passa por trazer ao de cima conteúdos relevantes, bem como, a sua complexidade, permitindo, com isso, uma análise mais precisa e uma perspetiva holística das dinâmicas organizacionais. A abordagem escrupulosa na elaboração do questionário assegurou que as perguntas tivessem a veracidade e validade necessárias para apreender de forma completa e assertiva da perceção dos participantes (Bryman, 2021). todavia, a utilização de uma metodologia mista permite ao estudo que se combine a amplitude do conhecimento qualitativo com a precisão dos dados quantitativos, asseverando resultados fidedignos e relevantes para o estudo (Patton, 2021).

A inclusão de múltiplas perspectiva e a consideração cuidadosa das palavras-chave fizeram com que o questionário tivesse uma cobertura abrangente dos tópicos em questão, fortalecendo as conclusões da pesquisa com a oferta de uma análise enriquecedora e detalhada dos resultados (Tashakkori & Teddlie, 2021). Portanto, por meio desta metodologia, avançada e rigorosa, a pesquisa busca incorporar a amplitude do conhecimento qualitativo e a precisão dos dados quantitativos, derivando numa compreensão aprofundada e multifacetada do fenómeno em análise (Silverman, 2021; Creswell, J. W. & Creswell, J. D., 2021).

A abordagem híbrida, situação nunca antes verificada em contexto angolano, sendo por isso, inovadora, proporcionou uma análise segura, contextualizada, disponibilizou pontos de vista desafiantes e valiosos para as práticas organizacionais, atributos essenciais para obtenção de uma visão completa dos temas explorados no presente estudo. Foram disponibilizados com isso, contributos para a identificação de evidências que ajudarão na progressão do campo académico e na compreensão das complexidades do ambiente organizacional (Kuckartz & Rädiker, 2023; Cameron & Quinn, 2023).

8.2.4. Relevância Metodológica

A utilização de entrevistas semiabertas possibilitou a captura da complexidade das práticas organizacionais, fornecendo uma visão detalhada e contextualizada do comportamento dos gestores. Segundo Yin (2018), este método é muito útil em estudos exploratórios. A análise cuidadosa das palavras repetidas ofereceu um nível adicional de rigor metodológico, permitindo que os dados qualitativos tenham servido de base a construção de instrumentos quantitativos. Este processo garantiu que o questionário estivesse perfeitamente alinhado com as realidades e necessidades das pequenas e médias empresas do município de Cuito, aumentando substancialmente a validade e relevância do estudo (Teddlie & Tashakkori, 2009).

8.2.5. Limitações e Contribuições

Apesar do número limitado de entrevistas (11), realizadas aos gestores ou proprietários, a profundidade e a riqueza das informações obtidas destacaram a eficácia do método qualitativo em contexto de estudos exploratórios. Os estudos qualitativos, não estão dependentes de grandes amostras, mas sim da sutileza do pesquisador em fazer emergir e captar as nuances e singularidades das experiências dos atores, objeto do estudo (Braun & Clarke, 2021). Esta abordagem metodológica permitiu desvendar práticas, percepções e desafios que, de outra forma, poderiam permanecer submersos e conseqüentemente, inexplorados, estando com a aplicação do método misto, demonstrado o valor intrínseco de uma recolha de dados fundamentada no diálogo próximo e reflexivo com os participantes. O alcance deste estudo, oferece subsídios práticos para as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do município do Cuito. Ao integrar dados qualitativos e quantitativos, foi possível criar um retrato detalhado das dinâmicas culturais e organizacionais destas empresas, ao fortalecer a compreensão da figura central do estudo bem como, ao assegurar uma estrutura sólida de aplicação dos resultados (Flick, 2022). Neste contexto, os dados obtidos disponibilizam fundamentos teóricos e práticos de suporte à estratégia organizacional que respeitam as especificidades locais e as necessidades culturais das PMEs.

Ainda sobre os limites e considerações, o estudo identificou padrões e valores partilhados entre colaboradores e gestores que são cruciais para o desenvolvimento de um ambiente organizacional coeso e eficaz, tendo em conta que, uma cultura organizacional é essencial para promover mudanças consideráveis e sustentáveis (Cameron e Quinn, 2021). Assim, os resultados reforçam, não apenas a importância da compreensão das particularidades culturais no ambiente organizacional, mas também oferecem orientações claras para gestores que desejam promover transformações positivas e duradouras em suas empresas.

A entrevista semiaberta revelou-se como sendo um instrumento essencial para explorar os aspectos culturais, sociais e comportamentais das pequenas e médias empresas (PMEs) do Cuito. Entretanto, o método é útil para captar percepções e experiências pormenorizadas (Kvale e Brinkmann, 2015). Com a utilização de gravações detalhadas e cuidadosas, a análise das palavras repetidas e a criação subsequente de um questionário detalhado, foi possível demonstrar a eficácia de uma abordagem metodológica integrada. Este processo é descrito como o modelo explicativo sequencial, já que os dados qualitativos definem os quantitativos, estendendo a validade e a importância dos resultados (Creswell e Plano Clark, 2021).

Este processo permitiu adquirir uma compreensão alargada e aprofundada dos fenómenos estudados, contribuindo, com este processo, para a formulação de estratégias organizacionais mais alinhadas às realidades locais tendo em conta as dinâmicas culturais e organizacionais (Cameron & Quinn, 2021). O conhecimento adquirido através desta abordagem detalhada possibilitará às PMEs do Cuito aprimorar as suas capacidades de adaptação e evolução, impelindo o crescimento económico e social da região (Flick, 2022).

8.2.6. O inquérito por questionário

O inquérito por questionário constitui um instrumento amplamente utilizado na investigação científica para a recolha de dados quantitativos, especialmente em estudos que exigem, por força da necessidade por vezes de se extrapolar, grandes amostras. Relativamente ao presente trabalho, o questionário foi projetado com o objetivo de captar informações relevantes sobre práticas culturais e comportamentais no ambiente organizacional, tendo sido analisadas de forma sistemática e fundamentada.

A elaboração do questionário foi cuidadosamente baseada nos resultados preliminares, obtidos através de entrevistas semiabertas feitas a 11 gestores e proprietários de PMEs no município do Cuito. Esta abordagem assente na incorporação do modelo de pesquisa explicativo sequencial, cujo epicentro repousa na utilização de dados qualitativos enquanto veículo para a construção de instrumentos quantitativos (Creswell & Plano Clark, 2021). Os dados qualitativos permitiram identificar palavras-chave e padrões recorrentes nas entrevistas, que, por sua vez, foram categorizados em temas e transformados em perguntas específicas no questionário. Essa integração garantiu que o questionário estivesse alinhado à realidade local e às nuances culturais e organizacionais das PMEs do Cuito.

O questionário foi composto por seções temáticas, abordando variáveis culturais, comportamentais e de satisfação como autonomia, alinhamento cultural, participação nas decisões, liderança, satisfação dos colaboradores e qualidade de vida no trabalho. Cada seção foi desenhada para capturar diferentes dimensões do comportamento organizacional e a sua relação com a cultura local. Como ferramenta principal de mensuração, foram utilizadas escalas de Likert de 1 a 5, sendo estas, amplamente

reconhecidas pela sua eficácia na medição de atitudes e percepções (Likert, 1932). Essas escalas proporcionaram uma base sólida para análises estatísticas, permitindo identificar padrões e relações significativas entre as variáveis.

A administração do questionário foi feita presencialmente, em visitas a cada uma das 231 empresas que constituíram a amostra. Este método garantiu um elevado nível de controlo na recolha dos dados, reduzindo potenciais enviesamentos e aumentando a taxa de resposta. O preenchimento presencial também permitiu que o pesquisador esclarecesse potenciais dúvidas levantadas pelos participantes, assegurando a compreensão exata das perguntas e a consistência das respostas (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). O contato direto com os participantes criou um ambiente de confiança, facilitando a obtenção de informações precisas e representativas.

Os dados recolhidos por via da aplicação do questionário foram tratados e analisados com base na utilização de técnicas estatísticas descritiva e inferencial, permitindo identificar tendências e correlações entre as variáveis culturais e comportamentais. Este tratamento forneceu uma janela para uma visão detalhada das dinâmicas organizacionais, bem como possibilitou a formulação de recomendações práticas para as PMEs do Cuito. Por exemplo, a análise revelou que práticas culturais, como respeito pela hierarquia e alinhamento com valores organizacionais, estão diretamente relacionadas ao desempenho organizacional e à satisfação dos colaboradores.

A aplicação do questionário por inquérito reflete a importância de se desenvolver instrumentos bem desenhados para a recolha de dados utilizados em processos de investigações científicas, sendo por isso, de extrema relevância e importância a obtenção de instrumentos de qualidade para assegurar a validade e a fiabilidade dos resultados (Bryman, 2021). Nesse sentido, a utilização de um questionário estruturado, com base em entrevistas qualitativas, garantiu, não apenas a robustez do resultado do estudo, mas também permitiu uma triangulação metodológica de fortalecimento dos mesmos resultados e das conclusões.

O inquérito por questionário desempenhou um papel central no ajuste da pesquisa ao contexto local. Tendo em atenção as especificidades do ambiente estudado, torna-se imperioso, em estudos organizacionais o aprimoramento de uma certa sensibilidade dos instrumentos empregues na detenção dos aspetos culturais (Hofstede, 2018). No caso do município do Cuito, marcado por uma forte influência cultural e social, o questionário foi ajustado de forma a ser capaz de perceber e captar tais nuances, garantindo a relevância e a aplicabilidade prática dos resultados.

Por fim, a experiência de campo, que incluiu o contato direto com os gestores e/ou proprietários e colaboradores das PMEs, foi essencial para o sucesso da aplicação do questionário. Este processo demonstrou a importância de combinar rigor metodológico com uma abordagem prática e ajustável, especialmente em contextos desafiadores como o das PMEs angolanas em geral e do município do

Cuito em particular. Os resultados obtidos contribuíram não só para a compreensão do comportamento organizacional e da cultura neste mesmo contexto, circunscrito ao município Cuito, mas também forneceram subsídios para futuras investigações e intervenções no campo da gestão e dos negócios.

8.3. Análise Qualitativa dos Dados

A análise qualitativa dos dados contribuiu de maneira significativa para a distribuição estatística ao fornecer insights profundos e de elevada relevância. Tais contributos demonstraram, de forma notória, a influência determinante e substancial do nível educacional na adaptação às práticas organizacionais observadas. No entanto, a triangulação de métodos integra uma abordagem útil, permitindo um entendimento mais amplo, dos fenómenos estudados (Flick, 2018). Esta combinação de diversas formas de análise nos permite captar importantes contributos, alguns dos quais, apenas possíveis com a combinação de métodos e por isso, de outra forma, poderiam passar despercebidas, proporcionando aos pesquisadores uma visão mais completa.

8.3.1. Análise temática e síntese dos dados qualitativos

Q1: Presença de trabalhadores nacionais em funções secundárias.

- Observação geral: Todas as empresas empregam trabalhadores nacionais em funções secundárias, mesmo em casos em que o proprietário é nacional;
- Frequência: As empresas relatam entre 4 a 38 trabalhadores nacionais;
- Destaque: Predominância de nacionais em cargos como limpeza, atendimento e tesouraria.

Ideia-chave comum: Todos têm trabalhadores nacionais em funções secundárias.

Q2: Presença de trabalhadores estrangeiros na supervisão e finanças.

- Observação geral: Todas as empresas contam com pelo menos um estrangeiro em funções estratégicas, como supervisão ou controlo financeiro;
- Destaque: O número de estrangeiros varia entre 1 a 6 por empresa, sendo geralmente o proprietário e familiares;

Ideia-chave comum: Estrangeiros dominam supervisão e controlo financeiro.

Q3: Confiança em trabalhadores nacionais versus estrangeiros

- Observação geral: Existe uma confiança limitada nos trabalhadores nacionais para cargos estratégicos;
- Destaque: Estrangeiros são preferidos para controlo de estoques, finanças e compras;
- Exceções: Algumas empresas atribuem responsabilidades limitadas aos nacionais.

Ideia-chave comum: A confiança está maioritariamente nos trabalhadores estrangeiros.

Q4: Preferência por trabalhadores estrangeiros

- Observação geral: A confiança nos trabalhadores estrangeiros está ligada a fatores culturais, religiosos e de seriedade no trabalho;
- Destaque: Proprietários expressam maior confiança em estrangeiros, principalmente em áreas administrativas e financeiras.

Ideia-chave comum: Proprietários preferem estrangeiros por razões culturais e de confiança.

Q5: Evolução da presença de estrangeiros

- Observação geral: A maioria das empresas começou com trabalhadores estrangeiros e aumentou sua presença com o crescimento do negócio;
- Destaque: Algumas empresas passaram por períodos sem estrangeiros, mas acabaram voltando a contratá-los para melhorar o desempenho.

Ideia-chave comum: Estrangeiros são vistos como cruciais para o sucesso e a sobrevivência das empresas.

Q6: Razões para preferências de trabalhadores estrangeiros

- Observação geral: Proprietários associam maior responsabilidade e seriedade aos trabalhadores estrangeiros.
- Destaque: angolanos são percebidos como menos confiáveis ou necessitando de supervisão rigorosa.
- Exceções: Alguns proprietários reconhecem o papel operacional dos nacionais.

Ideia-chave comum: Preferência por estrangeiros para cargos estratégicos devido à confiança e seriedade.

Q7: Perspetivas sobre Angola como destino de investimento

- Observação geral: Proprietários olham para Angola como um país estável e promissor para negócios;
- Destaque: A estabilidade política e a facilidade para investidores estrangeiros são atrativas.

Ideia-chave comum: Angola é vista como um ambiente favorável para investimento.

Q8: Permanência em Angola

- Observação geral: A maioria dos proprietários não vê motivos para sair de Angola;

- Destaque: Apesar de alguns desafios, como a desvalorização da moeda nacional, Angola é percebida como um mercado seguro e promissor.

Ideia-chave comum: Angola continua sendo uma escolha preferida para pequenos investidores.

Concluiu-se que os dados sugerem uma forte dependência de trabalhadores estrangeiros em funções estratégicas, principalmente por razões de confiança e seriedade no trabalho. Os trabalhadores nacionais, na maioria dos casos, ocupam, funções secundárias e operacionais, com pouca delegação de responsabilidades estratégicas. No entanto, Angola é vista como um destino atrativo para investidores estrangeiros devido à estabilidade política e oportunidades de crescimento económico.

Gráfico nº 4 - Ideias-chave identificadas na análise qualitativa



Elaborado pelo autor com utilização do Jamovi

8.4. Análise Quantitativa dos Dados

8.4.1. Estatística Descritiva

A amostra foi constituída por 204 gestores e/ou proprietários nacionais e 27 gestores e/ou proprietários estrangeiros, refletindo uma substancial diversidade cultural identificada e presente no tecido empresarial, particularmente, nas PME's do município Cuito. Para além dos gráficos, essencialmente gráficos de barra, que destacam esta proporção, foi realizada uma recolha de dados qualitativos para obter perceções sobre como as diferenças culturais afetam a integração no ambiente de trabalho. A

análise qualitativa revelou que os estrangeiros aportam diferentes perspetivas sobre hierarquia e aversão à incerteza, o que contribuiu para o enriquecimento das práticas organizacionais (Hofstede, 2018). A combinação de métodos, utilizados neste estudo permitiu desenvolver uma visão mais inclusiva sobre o impacto da diversidade cultural nas PMEs do Cuito. A caracterização detalhada da amostra foi indispensável, já que desenvolvemos um estudo que visou unir métodos qualitativo e quantitativo, pois esta etapa permitiu contextualizar os participantes e identificar aspetos relevantes para a análise (Creswell, J. W. & Creswell, J. D., 2021). No presente estudo, o perfil demográfico foi minuciosamente analisado com base em variáveis-chave como idade, género, escolaridade, profissão e nacionalidade. Essa análise ancorou-se numa abordagem mista, na qual os dados quantitativos foram complementados por informações qualitativas obtidas através de entrevistas e observações cuidadosamente realizadas. Esta integração entre métodos quantitativos e qualitativos, alarga substancialmente o entendimento do fenómeno em estudo ao ter disponibilizado um panorama geral, quer do aprofundamento das experiências e perceções dos atores em estudo, quer dos traços estatísticos relevantes (Flick, 2018). Sem dúvida, torna-se imprescindível reconhecer que a utilização destes métodos, de forma subsidiária um para com o outro foi essencial para uma análise completa e profunda da diversidade cultural no contexto das PMEs do Cuito.

Tabela nº 9 - Distribuição das PMEs por nacionalidades

Proporções - nacionalidade		
Nível	Contagem	Proporção
Angola	204	0.88312
Eritreia	9	0.03896
Mauritânia	11	0.04762
Portugal	2	0.00866
Índia	1	0.00433
Congo	1	0.00433
Vietname	2	0.00866
Cuba	1	0.00433

Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

Tabela nº 10 - Distribuição da variável de ajustamento
 χ^2 do Ajustamento

χ^2	gl	p
1218	7	< .001

Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

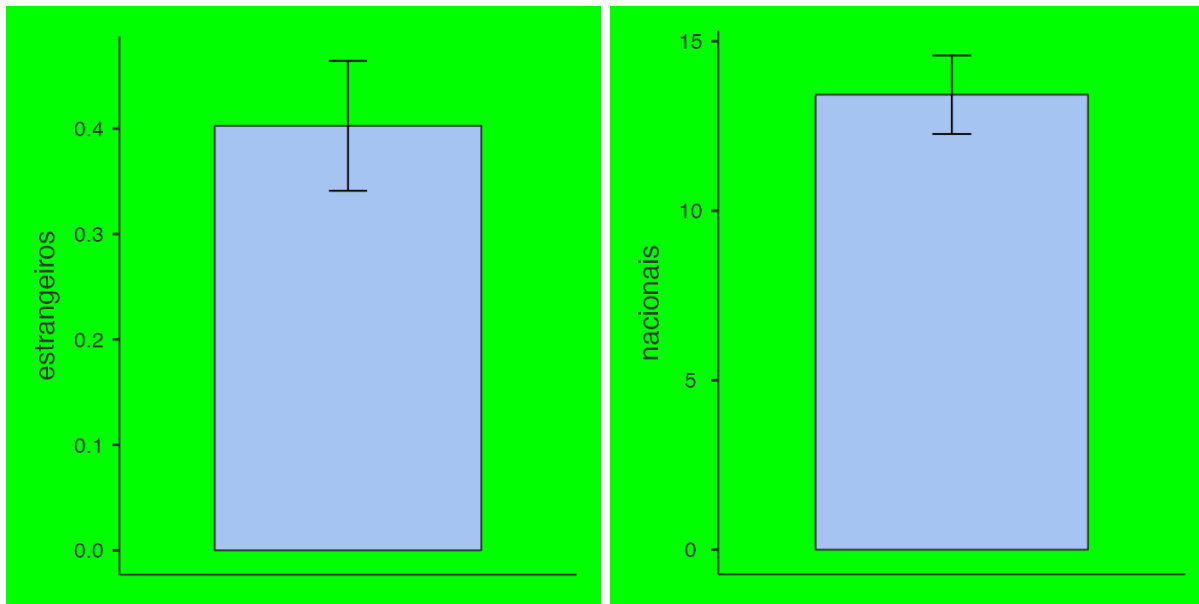
Tabela nº 11 - Estatística descritiva

Estatística Descritiva

	nacionais	estrangeiros
N	231	231
Média	13.4	0.403
Mediana	9	0
Desvio-padrão	17.6	0.936
Mínimo	1	0
Máximo	180	5

Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

Gráficos nº 5 - Distribuição de nacionais e estrangeiros



Elaborado pelo autor da tese com utilização do Jamovi

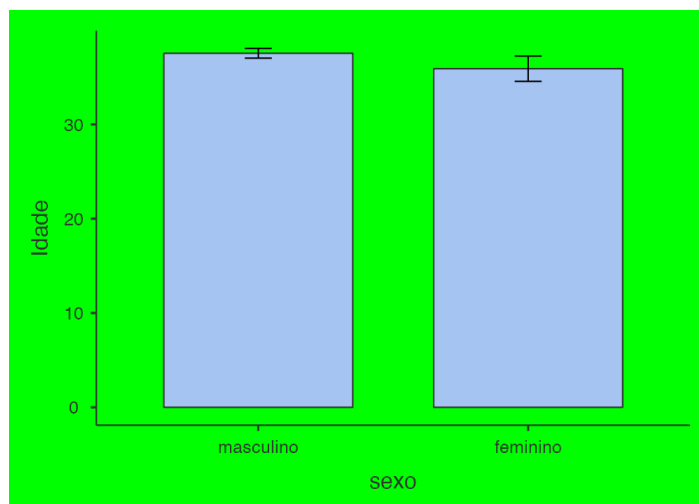
A análise por via da utilização do método quantitativo revelou uma média de idade dos gestores e/ou proprietários das pequenas e médias empresas (PMEs) do município do Cuito de 37,3 anos, com um desvio padrão de 7,32, evidenciando claramente, a predominância de gestores jovens. É de elevada importância a análise e compreensão dos dados demográficos na medida em que estes afetam as práticas organizacionais. Tal só é possível através da combinação de dados quantitativos e narrativos (Creswell & Plano Clark, 2018). Os resultados obtidos foram visualizados em histogramas e corroborados por relatos qualitativos que destacaram a importância dos jovens na formação da cultura organizacional. A literatura especializada reforça que os jovens no mercado de trabalho desempenham um papel transformador em diferentes contextos culturais (International Labour Organization, 2021). Estes resultados indicam a importância de considerar a idade como um aspecto-chave na gestão de recursos humanos e no desenvolvimento de estratégias organizacionais. A compreensão das expectativas, preferências e habilidades dos colaboradores jovens pode permitir que as PMEs promovam um ambiente de trabalho mais inovador e competitivo. Além de programas de capacitação e treinamento, é essencial fornecer oportunidades de liderança e participação ativa, de modos que os jovens possam contribuir efetivamente para o crescimento e sucesso das organizações. Em resumo, embora os colaboradores jovens sejam prevalentes nas PMEs do município do Cuito, seu potencial ainda não está completamente explorado. Cabe às empresas adotar abordagens estratégicas para aproveitar ao máximo as características positivas desta faixa etária e promover um ambiente de trabalho que estimule a inovação e o desenvolvimento contínuo.

Tabela nº 12 - Estatística Descritiva

Estatística Descritiva		
	sexo	Idade
N	masculino	197
	feminino	34
Média	masculino	37.5
	feminino	35.9
Mediana	masculino	38
	feminino	33.5

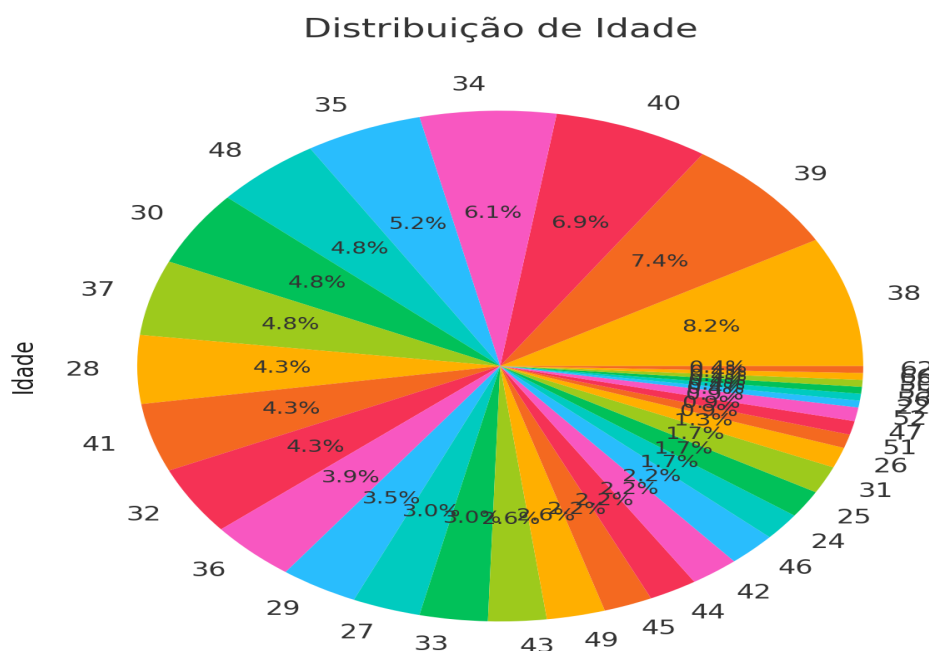
Elaborado pelo autor (com uso de software Jamovi)

Gráfico nº 6 - Distribuição do Idade



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

Gráfico nº 7 - Distribuição da idade das amostras do estudo



Elaborado pelo autor da tese (com Software Jamovi)

A análise quantitativa demonstrou que 85,3% dos inquiridos são do sexo masculino, representando uma proporção significativa do total de atores em estudo, portanto, os gestores e/ou proprietários das PMEs, enquanto 14,7% são do sexo feminino. Esta distribuição do género foi examinada de forma inclusiva e aprofundada para tornar possível a compreensão e a complexidade das dinâmicas do género no ambiente organizacional, especialmente nas dimensões culturais que envolvem masculinidade e feminilidade, conforme descrito pelo modelo de Hofstede (2018). Ao analisar os dados, foram utilizados gráficos de barras detalhados para representar as proporções do género de forma clara e fazer emergir os respetivos contributos sobre o contexto cultural do município do Cuito, por quanto, as entrevistas revelaram perceções distintas entre homens e mulheres em relação à liderança e ao trabalho em equipa. Os relatos qualitativos contribuíram para aprofundar análise, evidenciando que, apesar de desempenharem papéis significativos nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs), as mulheres ainda enfrentam desafios distintos para progredir em posições hierárquicas superiores, alinhando-se, infelizmente, às tendências globais de desigualdade do género no ambiente de trabalho, como evidenciado pelo Relatório do Fórum Económico Mundial de 2022 (World Economic Forum, 2022).

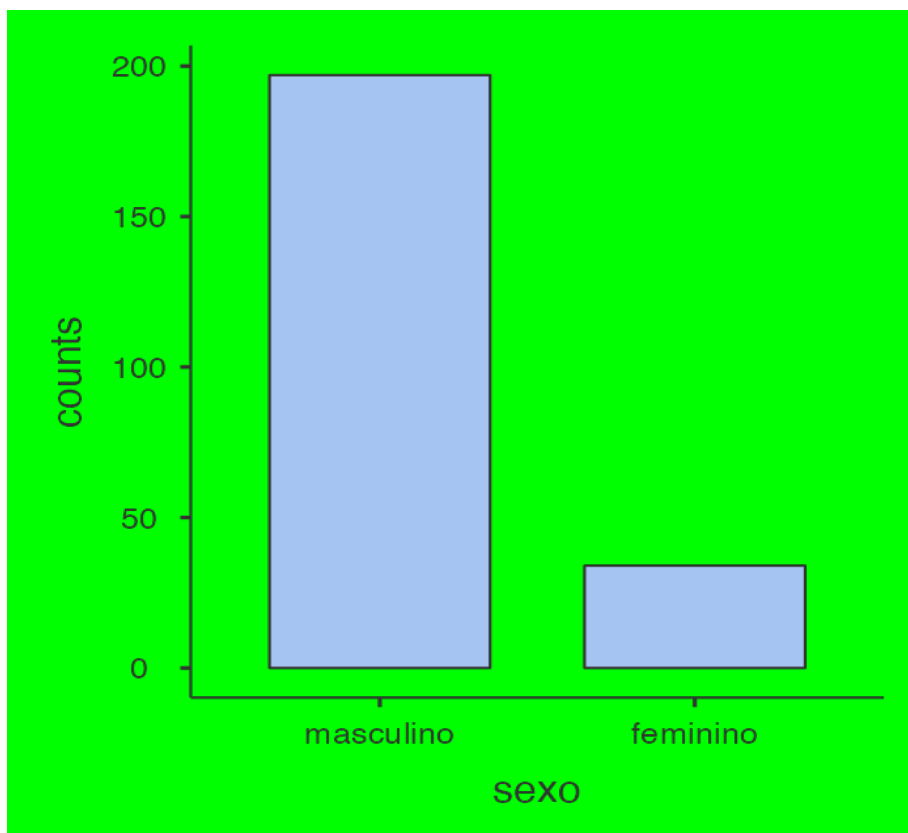
A compreensão da complexidade, bem como dos desafios a eles associados é crucial para promover a igualdade do género e garantir um ambiente inclusivo e diversificado nas organizações.

Tabela nº 13 - Distribuição do género

Frequências do Género			
sexo	Contagens	% do Total	% acumulada
masculino	197	85.3%	85.3%
feminino	34	14.7%	100.0%

Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

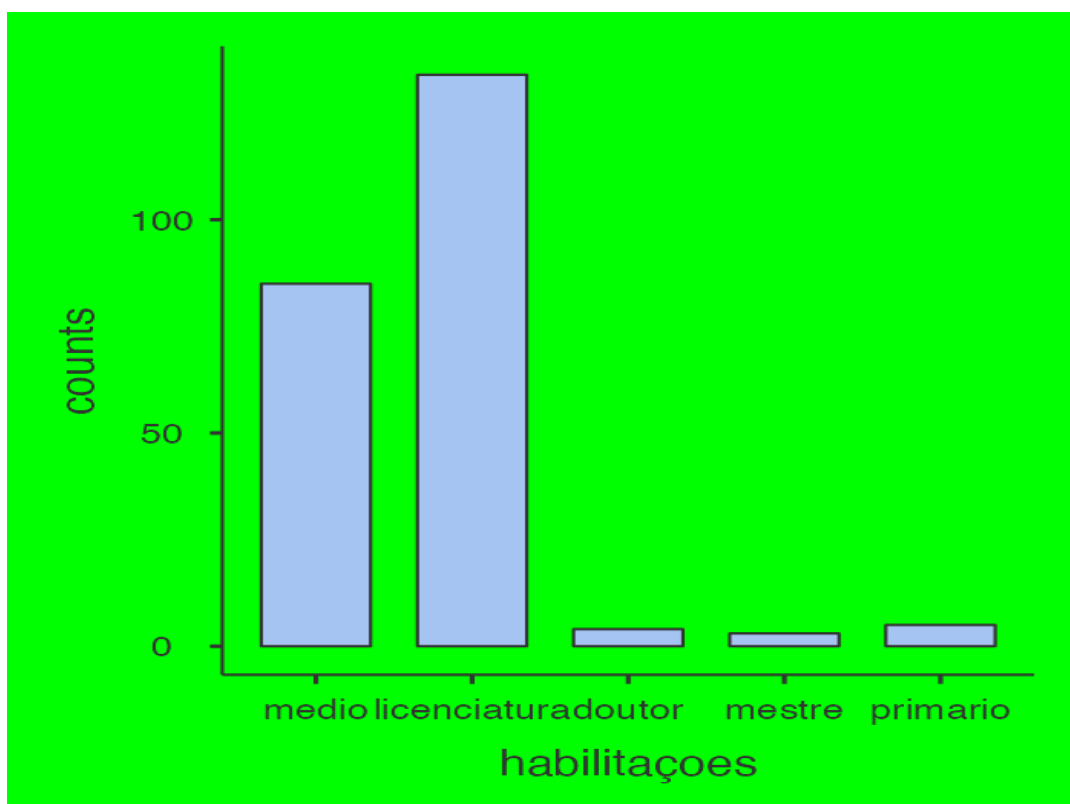
Gráfico nº 8 - Distribuição do género



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

O nível de instrução foi avaliado de forma quantitativa, revelando que 58,01% dos inquiridos tem uma licenciatura, constituindo a maioria, 36,80% tem o ensino secundário, 2,16% não tem o secundário concluído e 1,73% tem um mestrado. Para uma melhor compreensão das descobertas feitas, os dados foram apresentados de maneira visualmente impactante, utilizando gráficos de barras conectados a relatos que evidenciaram a relação profunda e complexa entre escolaridade e valores culturais fundamentais, tais como o individualismo e o coletivismo (Robbins & Judge, 2023). Esta conexão intrínseca entre a formação académica e os valores sociais se revelou chave para compreender o papel atuante da educação na dinâmica organizacional. Em resumo, os resultados obtidos através da abordagem de pesquisa, minuciosamente selecionadas foram de extrema relevância e forneceram uma vasta visão aprofundada do impacto significativo que o nível educacional exerce nas práticas e no contexto organizacional. É de todo muito importante possuir uma elevada competência em matéria de síntese de toda a informação quantitativa e qualitativa, numa explanação concisa e inequívoca, essencial para a obtenção de um entendimento mais acabado da complexidade e interações que acontecem ao ambiente de trabalho atual.

Gráfico nº 9 - Distribuição das habilitações literárias



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

Tabela nº 14 - Distribuição das habilitações literárias

Frequências de habilitações			
habilitações	Contagens	% do Total	% acumulada
medio	85	36.8%	36.8%
licenciatura	134	58.0%	94.8%
doutor	4	1.7%	96.5%
mestre	3	1.3%	97.8%
primario	5	2.2%	100.0%

Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

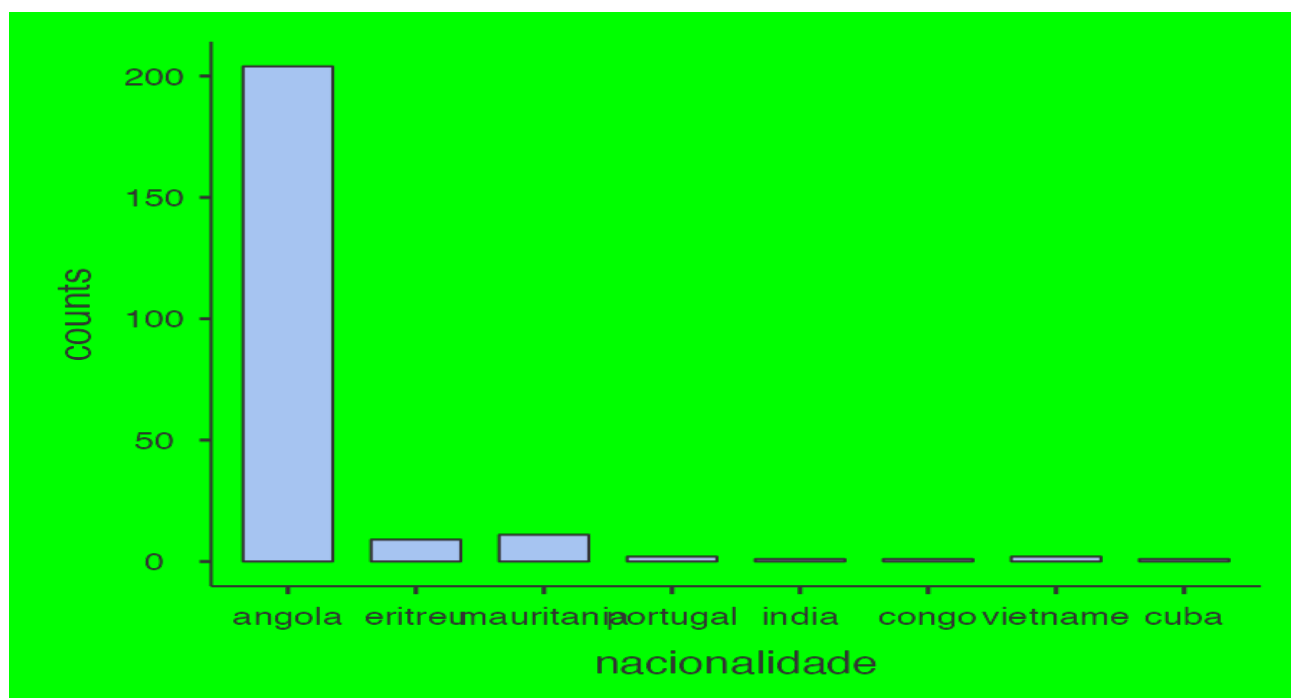
A amostra incluiu 88,31% de gestores e proprietários nacionais e 11,68% de estrangeiros, refletindo a diversidade cultural nas pequenas e médias empresas (PMEs) do Cuito. Esta diversidade foi evidenciada por meio de um gráfico, destacando as origens dos gestores e proprietários das PMEs. Os dados qualitativos foram responsáveis por trazer a superfície percepções até então enclausuradas nos meandros da cultura local, sobre como as diferenças culturais afetam a integração no ambiente de trabalho, revelando informações valiosas sobre o impacto da diversidade cultural. A análise qualitativa minuciosa proporcionou evidências de como os gestores e/proprietários estrangeiros, frequentemente trazem perspectivas distintas sobre hierarquia e aversão à incerteza, o que contribui para enriquecer e aprimorar as práticas organizacionais (Hofstede, 2018). Com base na combinação de métodos, viabilizou-se a obtenção de uma perspectiva vasta e profunda sobre o impacto da diversidade cultural nas PMEs do Cuito. Esta ampla compreensão foi fundamental para o desenvolvimento e implementação de estratégias e práticas mais inclusivas que promovem a integração e o sucesso destas empresas em um ambiente multicultural.

Tabela nº 15 - Distribuição da nacionalidade

Frequências de nacionalidade			
nacionalidade	Contagens	% do Total	% acumulada
Angola	204	88.3%	88.3%
Eritreia	9	3.9%	92.2%
Mauritânia	11	4.8%	97.0%
Portugal	2	0.9%	97.8%
Índia	1	0.4%	98.3%
Congo	1	0.4%	98.7%
Vietname	2	0.9%	99.6%
Cuba	1	0.4%	100.0%

Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

Gráfico nº 10 - Distribuição da nacionalidade



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

O setor de atividade é uma das variáveis importantes para a compreensão das características das empresas e as práticas culturais associadas a diferentes tipos de negócios. Neste estudo, foram avaliados apenas dois sectores de atividade, designadamente, o setor do comércio e dos serviços, somente, empresas privadas. Cada setor possui dinâmicas culturais e organizacionais exclusivas que têm impacto na gestão, no comportamento dos colaboradores e nos processos internos. Os setores voltados para o cliente, tendencialmente, sublinham a adaptabilidade e a comunicação (Robbins e Judge, 2023). Os dados analisados demonstram que o setor do comércio é predominante, representando 78,8% das empresas na amostra, enquanto, o setor de serviços constitui apenas 21,20%. Essa distribuição reflete a realidade económica do município do Cuito, onde o comércio desempenha um papel central e é dominante.

A análise descritiva foi capaz de produzir gráficos de barra, complementares à análise e disponibilizou uma ilustração representativa de cada setor, facilitando a compreensão das diferenças na composição empresarial. A literatura sugere que os setores económicos influenciam dimensões culturais como individualismo versus coletivismo e aversão à incerteza. Empresas voltadas para o cliente têm maior propensão a adotar práticas de cooperação, enquanto organizações industriais tendem a operar com hierarquias mais rígidas (Hofstede, 2018). A análise do setor de atividade, geralmente, revela um conjunto de fatores críticos para o desempenho organizacional, especialmente, em economias emergentes (Creswell, J. W. e Creswell, J. D., 2021).

Estes resultados destacam a importância da compreensão em profundidade do setor de atividade, na medida em que determina a morfologia das práticas culturais e organizacionais, sendo por isso, fundamentais para a promoção da eficiência e do crescimento sustentável. No setor do comércio, por exemplo, a busca pela satisfação do cliente e a otimização das estratégias de vendas são prioridades. A adaptabilidade e a comunicação são características-chave neste ambiente, uma vez que, a procura e as preferências dos consumidores estão em permanente mudança. As empresas que operam neste setor precisam de ser velozes e capazes de se ajustarem rapidamente para atenderem às expectativas do mercado. No setor de serviços, a qualidade e a eficiência são essenciais. As empresas deste setor estão fortemente focadas em fornecer soluções e experiências diferenciadas aos clientes. A colaboração entre os funcionários é substancialmente valorizada, enquanto veículo para a garantia de uma prestação de serviço eficaz e personalizada. No entanto, a habilidade de se ajustar às necessidades individuais dos clientes e solucionar problemas de maneira rápida e eficiente é crucial e indispensável para a sobrevivência neste setor. A análise do setor de atividade revela informações importantes sobre a economia local e as condições de mercado.

Em economias emergentes, como a do município do Cuito, compreender as características e peculiaridades de cada setor é essencial para o sucesso organizacional. Esta compreensão pode

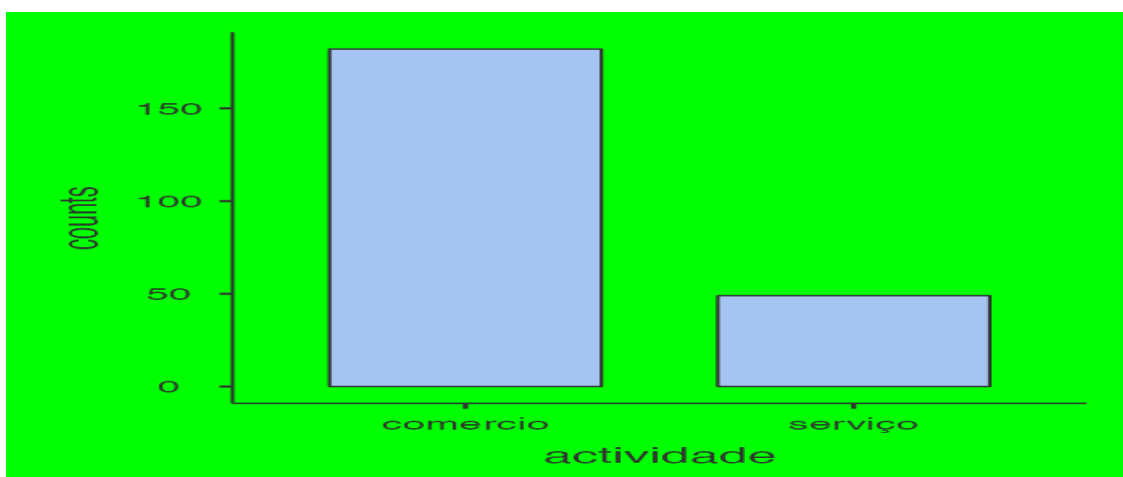
direcionar estratégias de crescimento, identificar oportunidades de diversificação de negócios e mitigar o risco. A adaptação às questões culturais e organizacionais de cada setor pode impulsionar a eficiência operacional e o crescimento sustentável das empresas. Deve-se por isso, prestar uma particular atenção ao aprofundamento da compreensão dos fatores que moldam as práticas culturais e organizacionais de cada setor, já que estes são fundamentais na promoção e desenvolvimento económico. Entretanto, investir na compreensão e análise do setor de atividade é uma medida estratégica para impulsionar a eficiência, a inovação e o crescimento das empresas. Abaixo segue um quadro mais detalhado dos dados estáticos bem como o gráfico associado a análise do setor e com estes dados, facilitar o seu entendimento, com base no detalhe e pertinência dos dados.

Tabela nº 16 - Distribuição dos setores de actividade

Proporções - Actividade		
Nível	Contagem	Proporção
comércio	182	78,80%
serviço	49	21,20%

Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

Gráfico nº 11 - Distribuição dos setores



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

O tempo de existência de uma organização reflete a sua maturidade e capacidade de se adaptar às mudanças do mercado. Neste estudo, as empresas foram agrupadas de acordo com o tempo decorrido

desde a sua criação. Deste modo, fizeram parte do estudo empresas com pelo menos um ano de existência e empresas com vinte e três anos de atividade, sendo que, o mais importante, enquanto premissa indispensável, as empresas da amostra são apenas PMEs do município do Cuito e integrantes dos dois setores definidos. Esta análise é de capital importância para compreensão da evolução das práticas organizacionais e culturais ao longo do tempo. As empresas mais jovens tendem a ser mais inovadoras e flexíveis, sendo que estas, buscam constantemente formas e mecanismos de se adaptarem às mudanças do mercado. Por outro lado, as organizações mais antigas podem ser consideradas mais tradicionais e estáveis, valorizando a continuidade e a solidez (Tabachnick & Fidell, 2019).

Os resultados revelam que as PMEs jovens e consolidadas representam cerca de 33,77% ou seja, as PMEs jovens são todas aquelas que têm até 5 anos de atividade e as consolidadas entre 11 a vinte anos de existência. As intermediárias, são todas aquelas que possuem entre 6 a 10 anos de atividade representando cerca de 31,17% da amostra, ao passo que as maduras, são todas aquelas cuja atividade já se estende acima de 20 anos, sendo que estas correspondem apenas a 1,30% da amostra. No entanto, a constatação de empresas com menos de 5 anos de existência, como uma das mais representativas da nossa amostra, evidencia a predominância de empresas jovens na cidade do Cuito. A presença de empresas jovens pode indicar um ambiente propício para a inovação e a experimentação de novas ideias. Por outro lado, a presença de empresa com mais de 10 anos de existência e até 20 anos demonstra a consolidação de organizações bem estabelecidas na região. Estas empresas podem ser consideradas como referências e modelos de sucesso para outras organizações mais recentes. Esta distribuição é igualmente representada por gráficos de barras, facilitando a visualização do nível de maturidade das empresas. As empresas maduras frequentemente demonstram uma forte orientação para o longo prazo, valorizando a persistência, a estabilidade e a construção de relações sólidas com clientes e colaboradores, em oposição, as organizações jovens, que são mais propensas a ajustamentos rápidos sempre que a mudança lhes bater a porta, incorporar novas experiências rapidamente, procurando constantemente novas oportunidades de crescimento (Hofstede, 2018). A análise do tempo de vida das empresas é importante na identificação de padrões de alargamento e desenvolvimento organizacional, sendo que, ao entender a evolução das práticas e culturas organizacionais ao longo do tempo, é possível identificar oportunidades de melhoria e definir estratégias claras para atingir os objetivos organizacionais (Creswell & Plano Clark, 2018).

Estes resultados reforçam a importância de considerar o tempo de vida da organização como uma variável influente na cultura organizacional e no desempenho empresarial. Ao perceber como o tempo afeta o desenvolvimento e a evolução das empresas, ajuda na tomada de decisões mais avisadas e eficazes, garantindo o sucesso das organizações a longo prazo (Schein, 2017).

Por isso, o tempo é um fator fundamental a ter em consideração na análise organizacional permitindo identificar tendências e padrões que impactam diretamente no desempenho e na capacidade de as PMEs se adaptarem (Robbins, 2005). Deste modo, é essencial continuar a investigação nesta área como forma de densificar a exploração, tornando-a mais profunda para a captação dos diversos aspetos perceptíveis com a análise do tempo de vida das organizações.

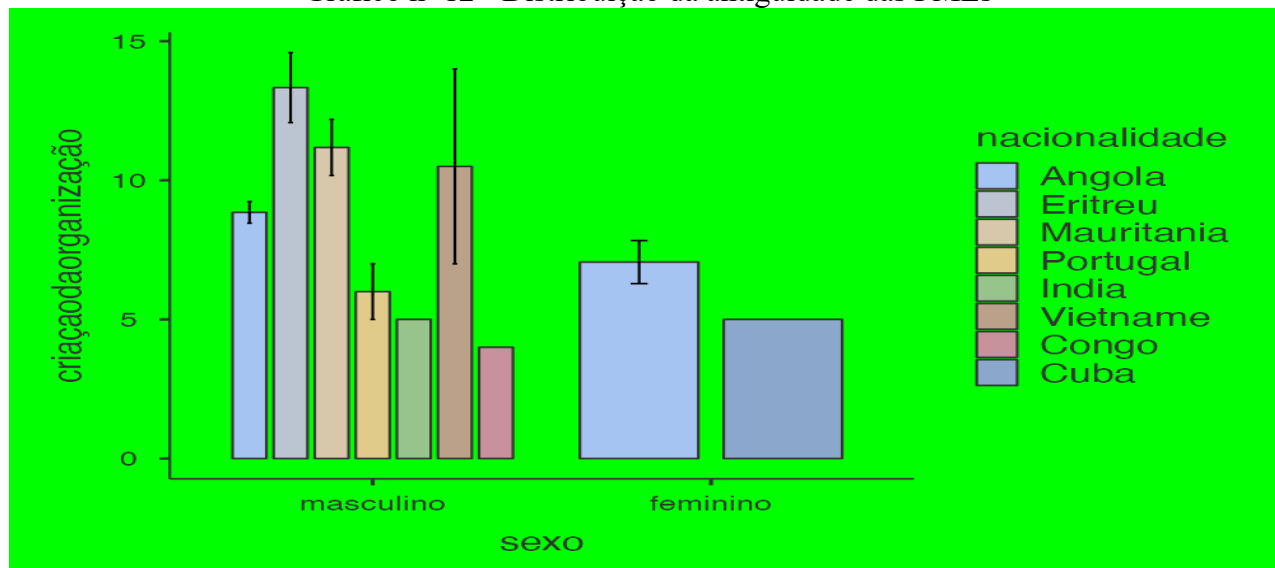
Segue abaixo a tabela e gráfico, ambas as imagens são demonstrativas dos resultados produzidos em sede de elaboração de dados de estatísticas descritiva:

Tabela nº 17 - Antiguidade das PMEs do Cuito

Estatística Descritiva		
sexo	nacionalidade	Criação da Organização
masculino	Angola	171
	Eritreia	9
	Mauritânia	11
	Portugal	2
	Índia	1
	congo	1
	Vietname	2
	Cuba	0
feminino	Angola	33
	Eritreia	0
	Mauritânia	0
	Portugal	0
	Índia	0
	Congo	0
	Vietname	0
	cuba	1

Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

Gráfico nº 12 - Distribuição da antiguidade das PMEs



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

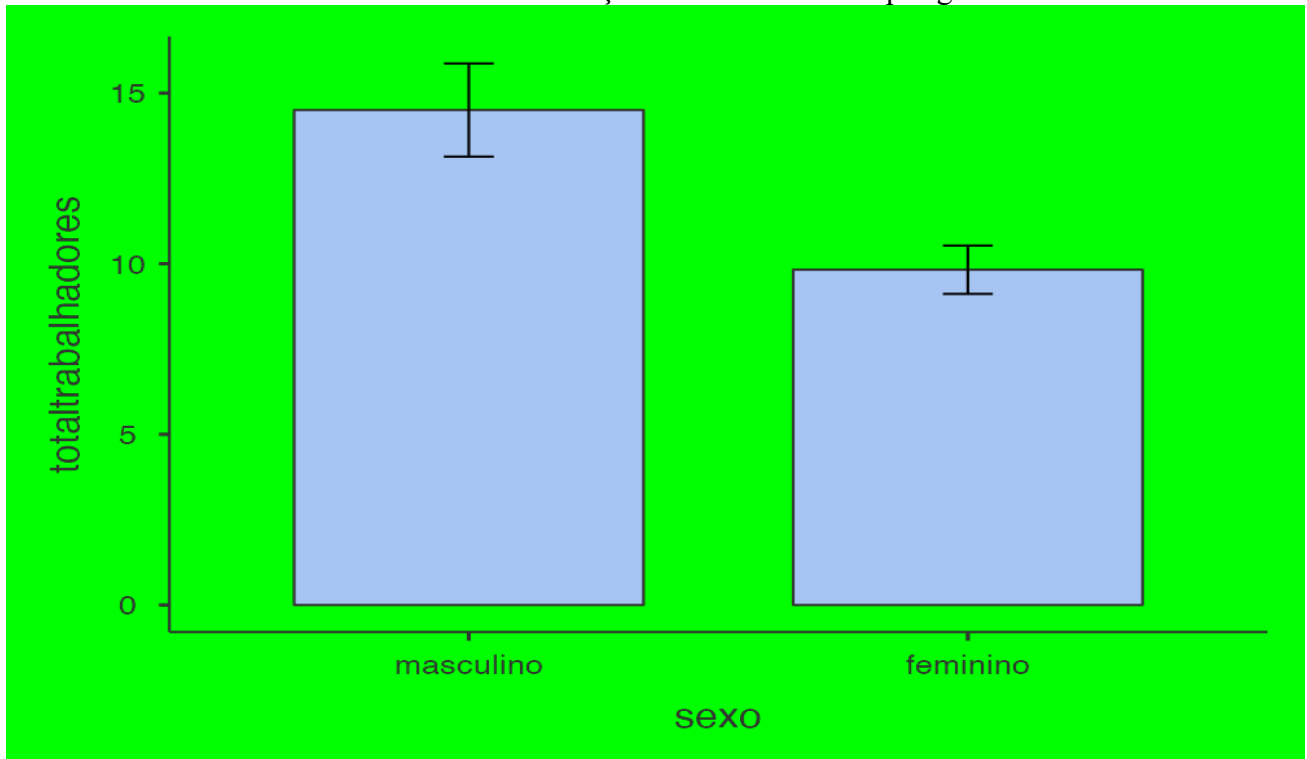
A composição dos trabalhadores por género é uma variável importante na avaliação da diversidade e a igualdade de oportunidades nas organizações. Neste estudo científico 85,3% dos operadores económicos, dos sectores do comércio e serviços são homens e 14,70% são mulheres. Este levantamento descritivo é ilustrado por um gráfico de barras, evidenciando a predominância masculina na PMEs do município do Cuito.

A literatura ressalta que a distribuição do género pode influenciar diretamente as práticas e a cultura organizacional. As empresas com maior equilíbrio no género tendem a obter melhores resultados, relativamente em inovação e satisfação no ambiente de trabalho (Robbins & Judge, 2023). A composição do género, evidencia a dimensão da masculinidade versus feminilidade, sublinhando que uma cultura organizacional mais inclusiva promove a qualidade de vida e o trabalho em equipa (Hofstede, 2018).

Estes resultados enfatizam a importância da implementação de políticas que promovam maior inclusão e equidade do género, especialmente para a promoção de mais e melhor inovação no setor empresarial local e desconstruir comportamentos culturais que atrasam o desenvolvimento e consolidação das organizações. É fundamental que as organizações trabalhem para desconstruir estereótipos associados ao género, promovendo a diversidade e inclusão em todos os níveis hierárquicos. Deve ser assumido pela liderança das organizações como sendo um processo contínuo a promoção da igualdade do género, buscando para o efeito, o compromisso e o envolvimento dos membros da organização, viabilizando

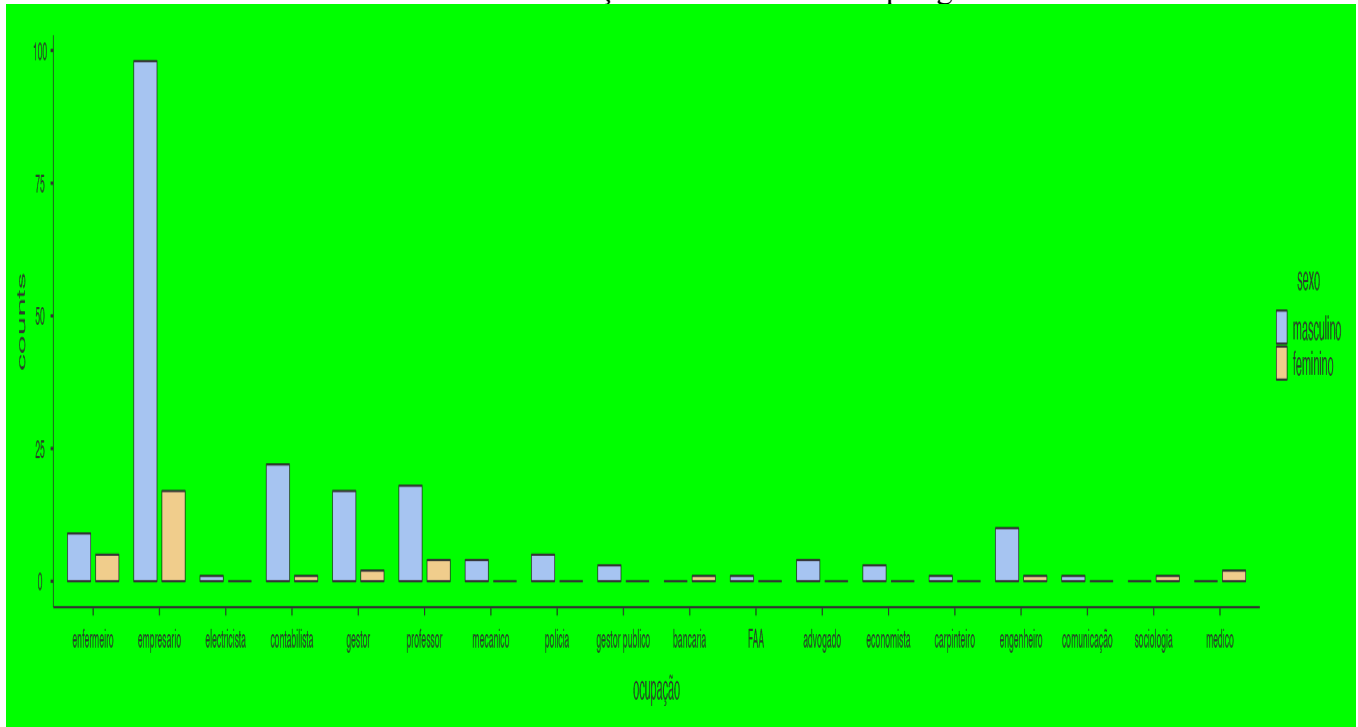
a construção de uma atmosfera laboral diversificada e inclusiva, com igualdades de oportunidades e progressão profissional. (World Economic Forum, 2022). Abaixo seguem os gráficos para uma melhor apreciação visual produzida por via da estatística descritiva:

Gráfico nº 13 - Distribuição dos trabalhadores por género



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

Gráfico nº 14 - Distribuição dos trabalhadores por género



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

A análise dos indicadores de vendas corresponde a uma das métricas fundamentais para avaliar o desempenho económico, financeiro e a sustentabilidade das Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Neste estudo, as empresas foram cuidadosamente classificadas em cinco diferentes faixas de crescimento anual das suas vendas, designadamente: 0 a 20 milhões de kwanzas, de 21 a 50 milhões de kwanzas, de 51 a 80 milhões de kwanzas, de 81 a 110 milhões de kwanzas e acima de 111 milhões de kwanzas. Este tipo de segmentação permitiu efetuar uma análise cuidadosa e aprofundada da distribuição das empresas em diferentes níveis de desempenho económico, fornecendo diretrizes importantes sobre a dinâmica financeira e a performance organizacional das PMEs no município do Cuito.

A segmentação segundo faixas de faturação é uma prática amplamente disseminada e reconhecida em análises de mercado, pois permite aos pesquisadores e interessados desenvolver uma visão clara, com alcance e objetividade em relação ao desempenho financeiro e competitivo empresarial (Malhotra e Dash, 2016). O inquérito desenvolvido produziu indicadores que nos permitiram concluir que 27,70% das empresas factura anualmente acima de 111 milhões de kwanzas, logo a seguir, com 26,00% está o grupo de empresas cuja faturação vai até 20 milhões de kwanzas. 19,50% corresponde ao grupo de empresas cuja faturação vai até 110 milhões de kwanzas, com 14,30% vem o grupo de empresas com uma faturação anual de até 80 milhões de kwanzas e por último, com uma faturação anual de até 50 milhões de kwanzas estão empresas que representam 12,60% das PMEs do Cuito, Bié.

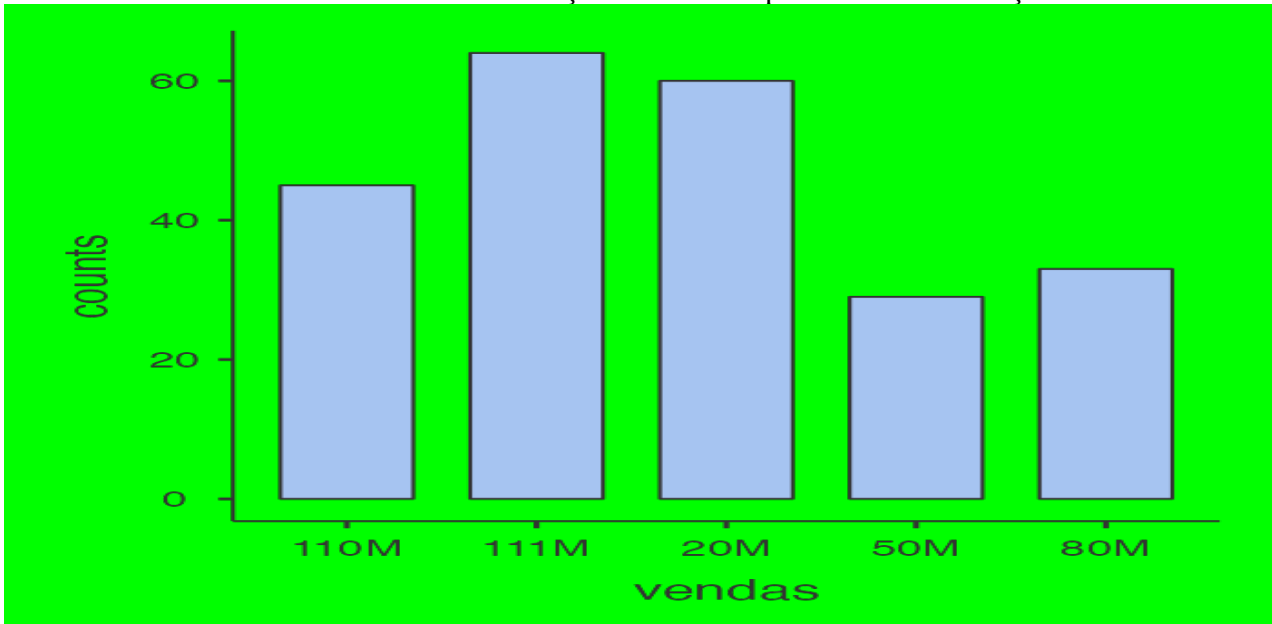
Ainda sobre as vendas, olhando para os setores em análise, o comércio, detém a maior representatividade comparativamente ao setor dos serviços. O setor dos serviços concentra a sua atividade nas faixas jovens e intermedias, situação que pode fornecer importantes visões para o planeamento estratégico destas empresas. Uma modelação destas bandas pode ser facilmente adaptada em escalas de Likert, proporcionando a realização de uma análise qualitativa e quantitativa eficiente no que concerne aos dados obtidos (Boone, H. N. & Boone, D. A., 2012).

No entanto, afigura-se como sendo de elevada importância crítica o uso de categorias bem definidas, como as faixas de crescimento de vendas, para garantir a consistência e a comparabilidade dos resultados obtidos, evitando assim erros de interpretação e asseverando a solidez das informações recolhidas (Ellen e Seaman, 2007). Estas importantes descobertas reforçam a necessidade premente e urgente de se desenvolver estratégias eficazes que promovam, de forma eficiente e sustentável, a otimização da eficácia operacional de todas as empresas, especialmente aquelas que estão nas faixas inferiores de vendas. Além disto, a análise do crescimento das vendas pode servir como base sólida e eficaz para o desenvolvimento de políticas públicas bem fundamentadas e voltadas para a ampliação e o fortalecimento das PMEs, levando em consideração as suas especificidades económicas, culturais e regionais.

Todavia, convém destacar a importância de definir cuidadosamente as escalas e categorias para evitar erros de interpretação e garantir a robustez dos resultados. É fundamental a manutenção de clareza na circunscção das escalas e categorias garantindo deste modo, a fiabilidade e validade dos dados recolhidos. Não menos importantes é considerar que a qualidade das respostas e a precisão das análises dependem diretamente da assertividade na delimitação de cada escala e categoria utilizada. Portanto, é necessário prestar atenção rigorosa destes aspetos ao longo de todo o processo de pesquisa e recolha de dados, com o fito de se conseguir resultados credíveis e significantes (Carifio & Perla, 2007).

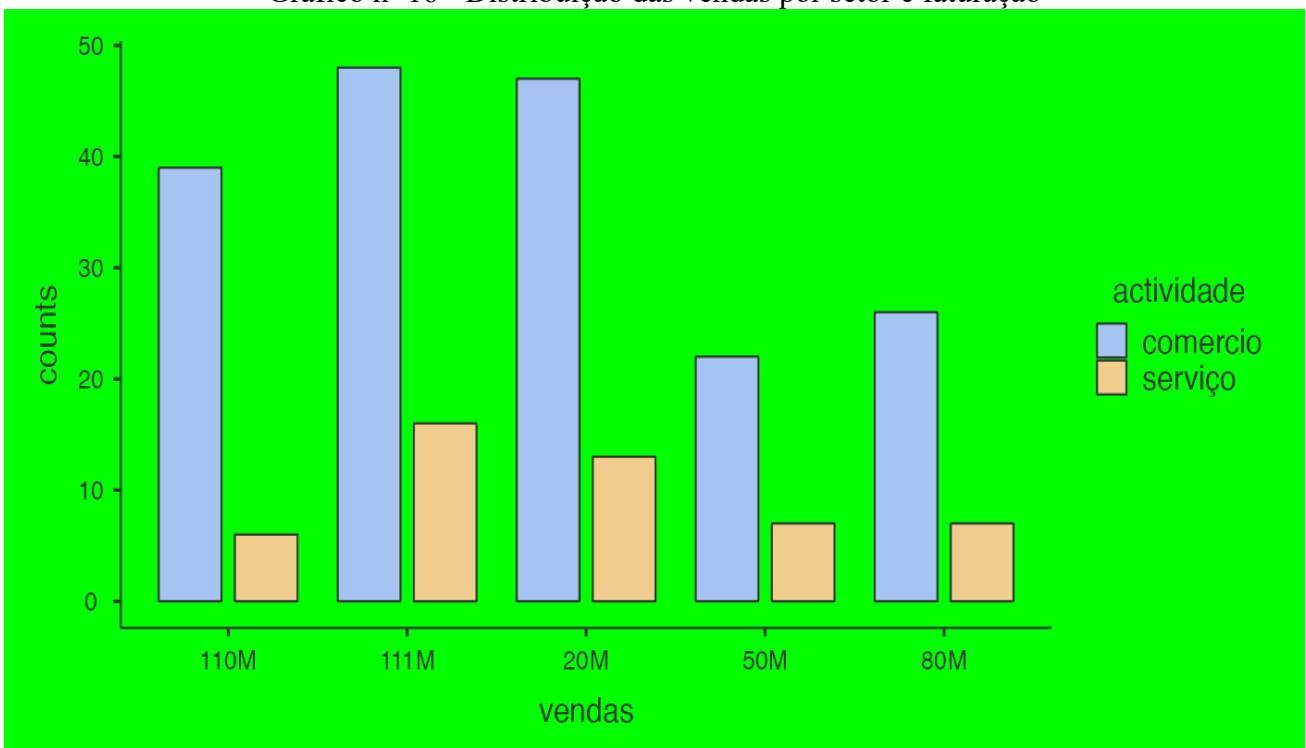
A seguir, abordaremos de forma ilustrativa, os vários gráficos e tabelas elaborados enquanto complemento da compreensão pretendida:

Gráfico nº 15 - Distribuição das vendas por limite de faturação



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

Gráfico nº 16 - Distribuição das vendas por setor e faturação



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

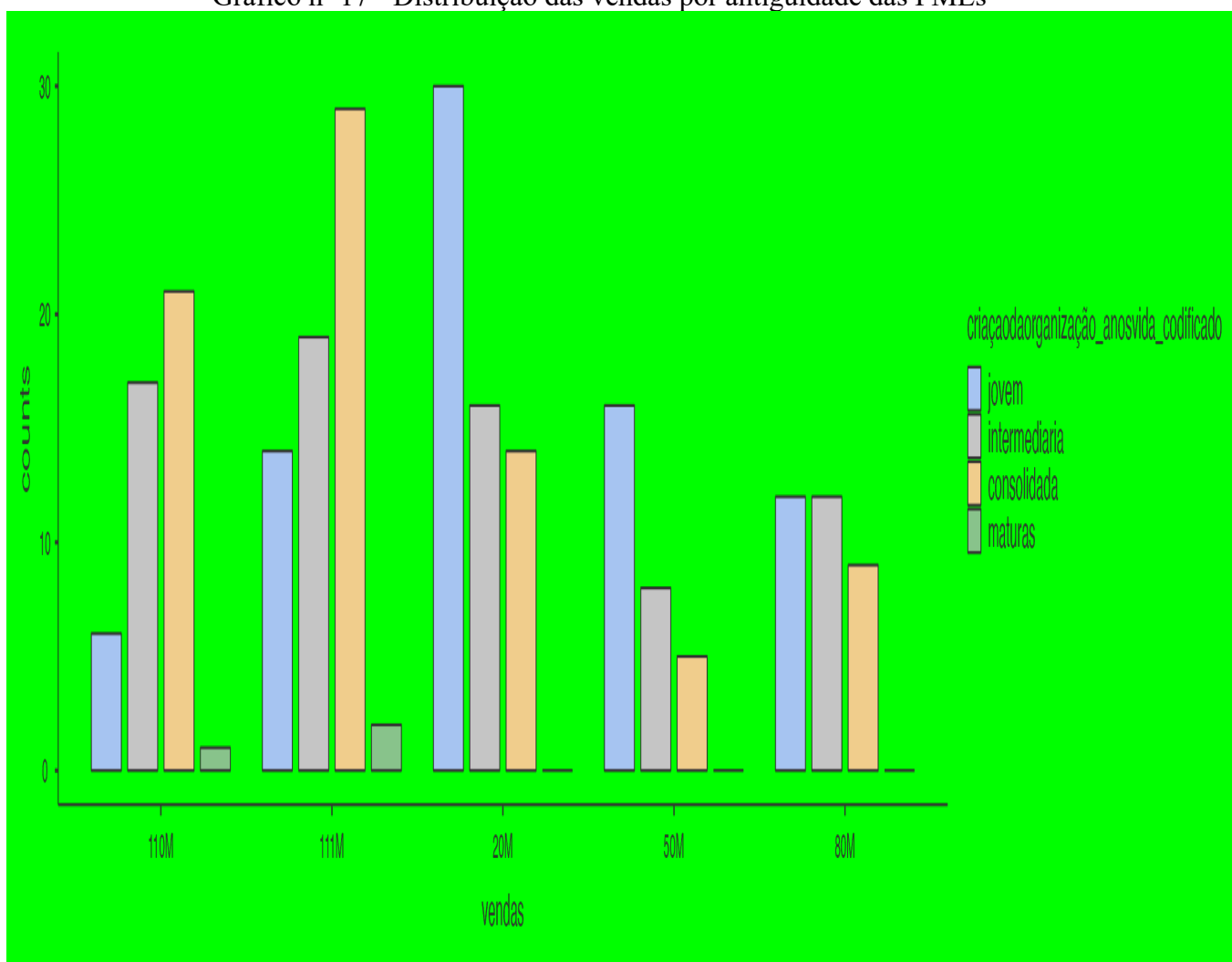
Tabela nº 18 - Distribuição das vendas por antiguidade das PMEs

Frequências de vendas				
vendas	Criação da organização anos de vida - codificado	Contagens	% do Total	% acumulada
110M	jovem	6	2.6%	2.6%
	intermediaria	17	7.4%	10.0%
	consolidada	21	9.1%	19.0%
	maturas	1	0.4%	19.5%
111M	jovem	14	6.1%	25.5%
	intermediaria	19	8.2%	33.8%
	consolidada	29	12.6%	46.3%
	maturas	2	0.9%	47.2%
20M	jovem	30	13.0%	60.2%
	intermediaria	16	6.9%	67.1%
	consolidada	14	6.1%	73.2%
	maturas	0	0.0%	73.2%
50M	jovem	16	6.9%	80.1%
	intermediaria	8	3.5%	83.5%
	consolidada	5	2.2%	85.7%
	maturas	0	0.0%	85.7%
80M	jovem	12	5.2%	90.9%
	intermediaria	12	5.2%	96.1%
	consolidada	9	3.9%	100.0%

Frequências de vendas				
vendas	Criação da organização anos de vida - codificado	Contagens	% do Total	% acumulada
	maturas	0	0.0%	100.0%

Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

Gráfico nº 17 - Distribuição das vendas por antiguidade das PMEs



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

A satisfação do cliente, dos colaboradores e da comunidade é decisiva para a avaliação do desempenho e impacto das organizações na sociedade. Além de serem indicadores que refletem e ajudam a mensurar o sucesso interno e externo da empresa, estes fatores contribuem positivamente para a sustentabilidade e competitividade da organização, fortalecendo de forma clara a sua posição no mercado do município do Cuito. Neste estudo, a satisfação foi avaliada por meio da utilização de uma escala Likert de 1 a 5.

A estatística descritiva aplicada aos indicadores de satisfação do cliente, do colaborador e da comunidade forneceram uma visão escrupulosa e global do nível de satisfação destes três grupos avaliados permitindo, com isto, retirar importantes e valiosas conclusões para o presente estudo científico, já que, estes dados, providenciaram elementos sobre a forma como a organização atende e supera as expectativas dos diferentes stakeholders do seu ambiente de atuação. A análise estatística, assente numa amostra de N=231 PMEs, da qual foram calculadas a média, o desvio-padrão, a variância e a amplitude, permitindo assim uma compreensão mais aprofundada e precisa dos resultados obtidos. Com base nestes resultados tornou-se possível identificar tanto pontos fortes quanto áreas que necessitam de melhorias, contribuindo para o aprimoramento contínuo dos processos e experiências oferecidas.

Os participantes da pesquisa apresentaram, em média, 4,06 pontos de satisfação atribuída aos clientes, indicando um nível elevado de contentamento dos mesmos, um desvio padrão de 0,567 o que sugere uma baixa dispersão nas respostas, o que indica um nível de satisfação dos clientes elevado. A variância de 0,322 confirma essa consistência, reforçando que os resultados estão próximos da média. No entanto, podemos concluir que as diferenças de satisfação entre os níveis mais altos e mais baixos são moderadas, visto que a amplitude é de 3 pontos. Estas descobertas deixam claro que a grande maioria dos clientes está altamente satisfeita com os serviços oferecidos pelas PMEs. É importante para as PMEs assegurar a manutenção de padrões de qualidade e atendimento consistentes para garantir uma percepção positiva por parte dos clientes (Kotler & Keller, 2016).

A uniformidade das respostas sugere que as práticas organizacionais estão alinhadas com as expectativas do público-alvo. Ademais, é relevante destacar que a adoção destes padrões desempenha um papel crucial no sucesso de qualquer PME. Ao proporcionar uma experiência positiva e consistente aos clientes, a organização pode conquistar a fidelidade e confiança dos consumidores, o que, por sua vez, pode levar ao aumento das vendas e lucratividade. Neste sentido, é essencial investir em treinamento e capacitação para os colaboradores, visando assegurar que todos estejam alinhados com os padrões estabelecidos.

Além disto, é importante realizar pesquisas de satisfação para compreender as percepções e expectativas dos clientes e, assim, identificar possíveis pontos de melhoria. Por fim, manter a qualidade e o

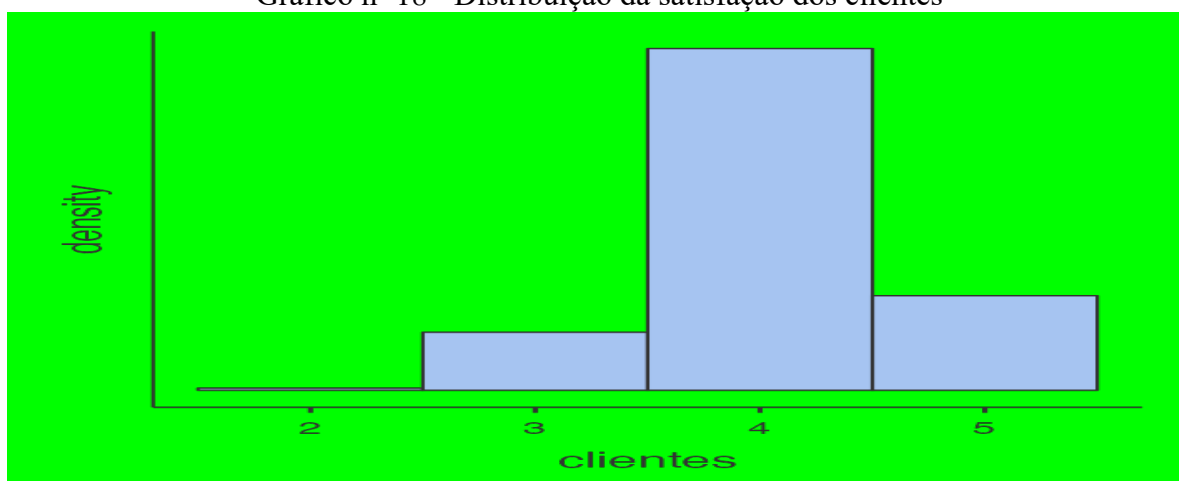
atendimento consistentes é um trabalho contínuo que exige comprometimento e dedicação de todos os envolvidos na organização. No entanto, os resultados obtidos mostram que vale a pena investir nestes aspectos, pois têm um impacto direto na imagem e reputação da empresa, podendo torná-la mais atrativa para o mercado competitivo atual. Por último, é importante salientar que a busca pela excelência é um processo contínuo, e por isso, é necessário estar sempre atento às mudanças e procura do público-alvo, buscando constantemente adaptar-se e inovar para se manter relevante e competitivo no mercado.

Tabela nº 19 - Distribuição da satisfação clientes, colaboradores e comunidade

Estatística Descritiva			
	clientes	colaboradores	comunidade
N	231	231	231
Média	4.06	3.91	3.83
Desvio-padrão	0.567	0.783	0.862
Variância	0.322	0.613	0.744
Amplitude	3	3	4

Elaborado pelo autor (software Jamovi)

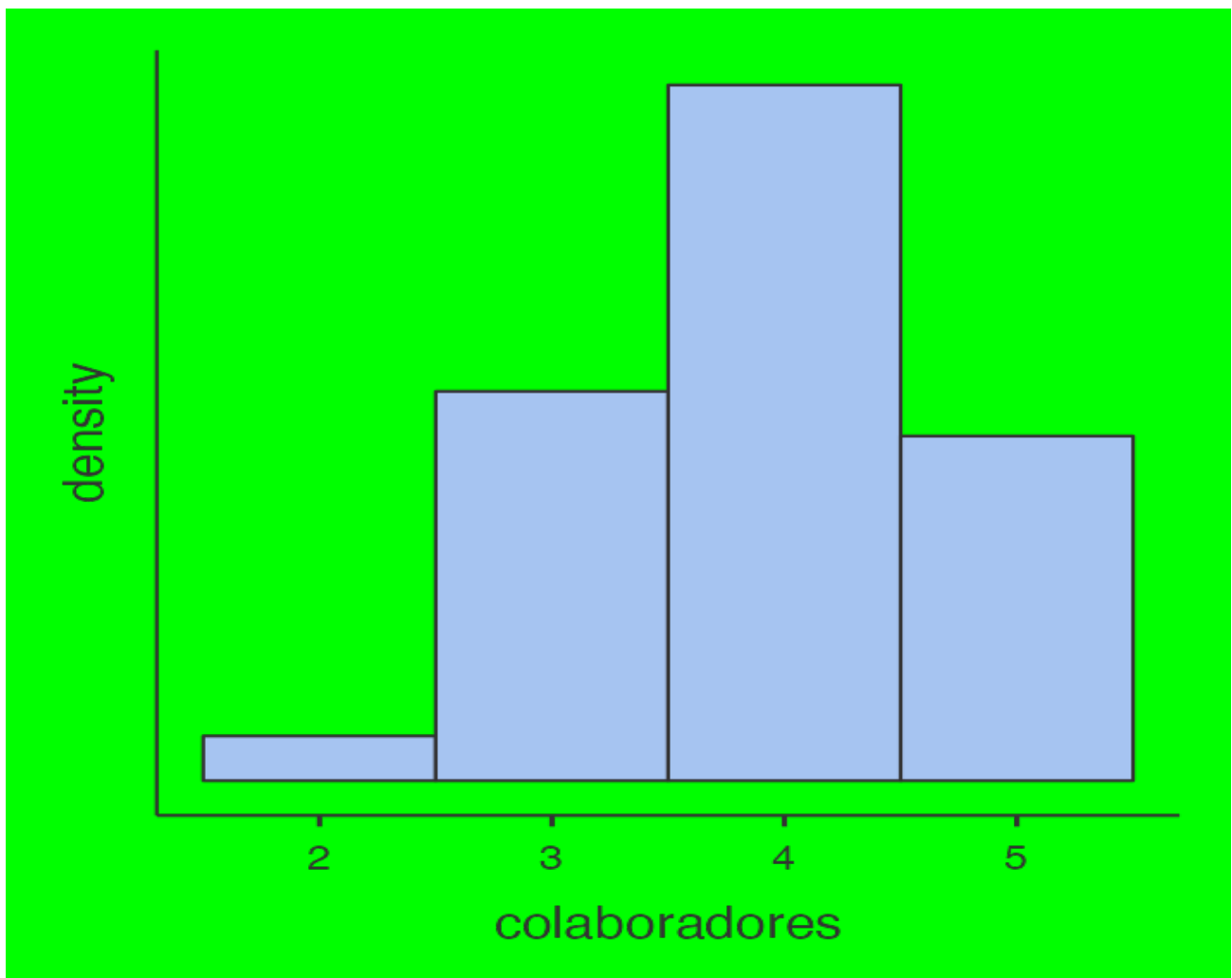
Gráfico nº 18 - Distribuição da satisfação dos clientes



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

A satisfação dos colaboradores apresentou uma média de 3,91, levemente inferior à dos clientes. Esta diferença pode indicar áreas de melhoria relacionadas a fatores internos, como condições de trabalho e reconhecimento. O desvio-padrão de 0,783 é mais alto em relação aos clientes, indicando maior dispersão nas respostas. A variância de 0,613 reflete uma maior variabilidade, enquanto a amplitude de 3 sugere diferenças significativas entre os colaboradores mais satisfeitos e os menos satisfeitos. A satisfação dos colaboradores é importante para promover o compromisso (Robbins & Judge, 2023). Apesar da obtenção de resultados positivo, os dados sugerem que a organização poderia investir mais em fatores motivacionais, como programas de capacitação e valorização do desempenho.

Gráfico nº 19 - Distribuição dos colaboradores



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

Tabela nº 20 - Distribuição estatística descritiva de clientes, colaboradores e comunidade

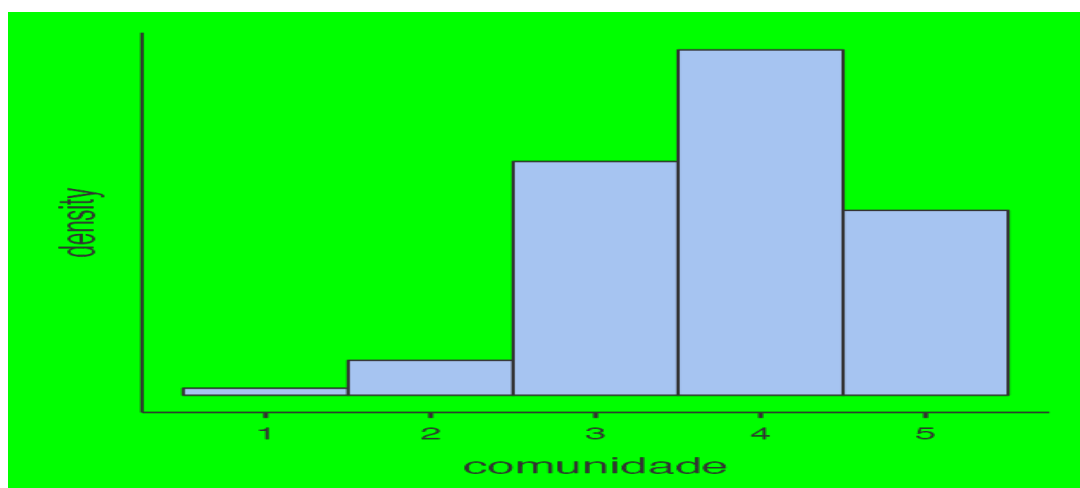
Estatística Descritiva			
	clientes	colaboradores	comunidade
N	231	231	231
Média	4.06	3.91	3.83
Desvio-padrão	0.567	0.783	0.862
Variância	0.322	0.613	0.744
Amplitude	3	3	4

Elaborado pelo autor da tese (com software Jamovi)

A média de 3,83 para a satisfação da comunidade representa o menor índice entre os três grupos, embora ainda seja positiva. O desvio-padrão de 0,862, o mais alto dos três indicadores, reflete maior dispersão nas respostas, enquanto a variância de 0,744 e a amplitude de 4 sugerem percepções amplamente divergentes dentro da comunidade.

Porter e Kramer (2011) argumentam que as empresas que investem em valor partilhado e iniciativas comunitárias conseguem alinhar seu sucesso financeiro ao bem-estar social. Os resultados indicam que, embora a percepção geral seja positiva, a empresa deve reforçar ações de responsabilidade social que impactem mais diretamente a comunidade, promovendo maior equidade e transparência em suas iniciativas.

Gráfico nº 20 - Distribuição da comunidade



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

Tabela nº 21 - Distribuição estatística descritiva clientes, colaboradores e comunidade

	Estatística Descritiva		
	clientes	colaboradores	comunidade
N	231	231	231
Média	4.06	3.91	3.83
Desvio-padrão	0.567	0.783	0.862
Variância	0.322	0.613	0.744
Amplitude	3	3	4

Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

A carga horária diária dos colaboradores é um indicador fundamental das condições de trabalho, refletindo tanto as exigências organizacionais quanto os padrões culturais e sociais, sendo que, a organização deve cuidar de aspetos que afetam a produtividade, como horas excessivas de trabalho, segurança e higiene no local de trabalho, por formas a evitar níveis altos de estresse e insatisfação em ambiente laboral (Robbins & Judge, 2023). Todavia, uma carga horaria abaixo do recomendado ou insuficiente poderá degenerar em má utilização dos recursos humanos e talentos, comprometendo o desempenho da organização.

Relativamente aos dados analisados, a média da carga horária diária é de 8,10 horas, um desvio-padrão de 1,15, indicando que a maioria dos colaboradores trabalha cerca de 8 horas por dia, mas com algumas variações. A mediana também foi de 8 horas, reforçando que este é o padrão mais comum entre os trabalhadores. Contudo, a amplitude de 6 horas, variando de 4 a 10 horas, demonstra que uma parcela de colaboradores enfrenta jornadas reduzidas ou excessivas.

O excesso de horas trabalhadas está associado a impactos negativos na saúde física e mental. Jornadas laborais acima de 9 horas de trabalho por dia afetam negativamente a saúde física e mental dos trabalhadores, elevando o risco de sofrerem de doenças cardiovasculares (World Health Organization WHO, 2021). No contexto do presente estudo, os colaboradores que trabalham 10 horas diárias podem estar em risco de exaustão e baixa produtividade a longo prazo, exigindo atenção a gestão para que não se coloque em risco a saúde dos colaboradores, bem como a produtividade da organização.

Por outro lado, jornadas reduzidas, como 4 horas diárias, registadas com base nos inquéritos desenvolvidos, podem ser reflexo de empregos de meio período ou funções específicas, ou ainda uma chamada de atenção para o risco de eventualmente, estar a acontecer um subaproveitamento dos recursos humanos, afetando com isso, a produtividade e consequentemente, a sustentabilidade da organização. Entretanto, em jornadas laborais percebidas pelos colaboradores e pelos gestores como sendo sob ótimas, sobretudo, em ambientes culturais em que o coletivismo e a intensidade do trabalho são valorizados (Hofstede, 2018). As culturas com elevado distanciamento do poder, geralmente, impõem maior rigidez, enquanto culturas com baixo distanciamento do poder permitem maior flexibilidade. Ainda de acordo com (Hofstede, 2018). Nesse sentido, a volatilidade verificada nas horas trabalhadas observada neste estudo pode refletir tanto procuras organizacionais, quanto diferenças culturais e sociais no ambiente de trabalho.

As informações emergentes deste estudo, refletem resultados que apontam para a inexistência de intervenções específicas que poderiam melhorar o desempenho organizacional e a satisfação geral dos colaboradores, tais como as que parecem mais evidente e abaixo mencionamos:

- Monitoramento de jornadas prolongadas: Identificar os colaboradores que frequentemente trabalham acima de 8 horas e avaliar o impacto em seu desempenho e bem-estar;
- Flexibilização da carga horária: relativamente a este ponto, é importante sublinhar que as adoções de horários flexíveis promovem o equilíbrio das necessidades organizacionais e dos indivíduos em contexto organizacional (Robbins & Judge, 2023);
- Políticas de descanso e recuperação: Incentivar pausas e dias de folga para evitar exaustão entre colaboradores com jornadas mais longas.

A busca pela produtividade e equilíbrio no que toca a saúde dos colaboradores é fundamental que se consiga definir uma carga horária diária balanceada, promovendo, com isso, o engajamento de todos, visto que, a manutenção dos melhores talentos no seio da organização, passa por promover uma cultura organizacional de jornadas equilibradas assente num ambiente de trabalho harmonioso e motivador (Kumar & Pansari, 2016).

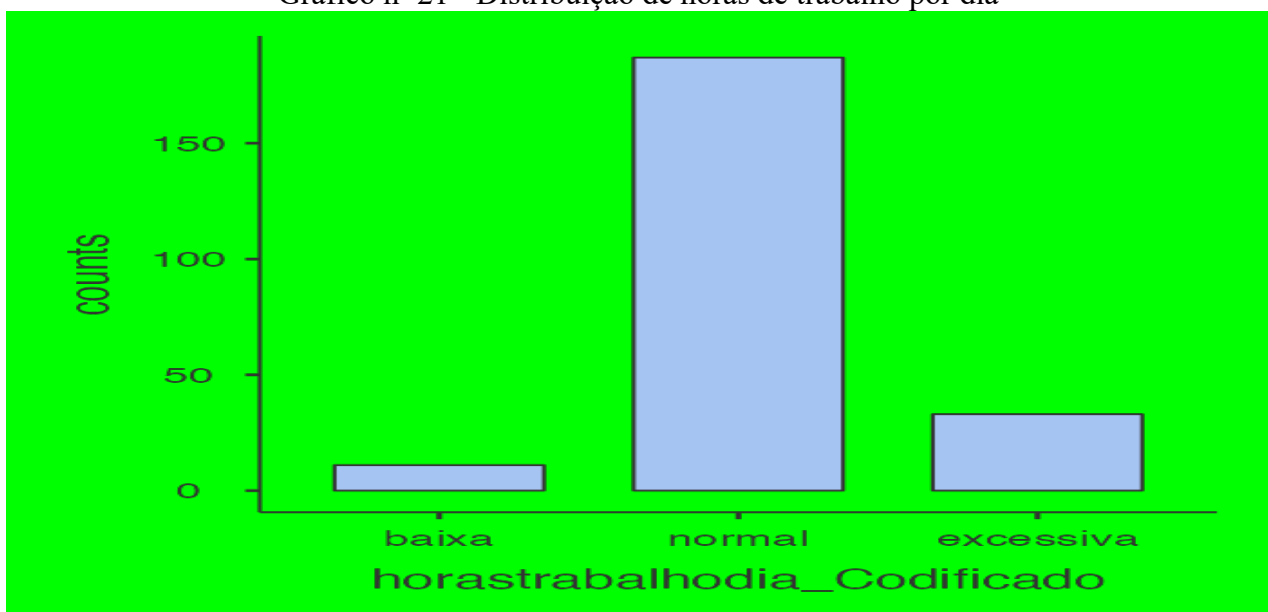
O desenvolvimento de análise das horas trabalhadas diariamente pelos colaboradores das PMEs, objeto de estudo desta pesquisa, permite absorver um certo entendimento sobre a abnegação e o esforço empreendido em suas atividades profissionais. Esta variável é crucial para avaliar aspectos como a produtividade, a qualidade de vida no trabalho e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (ILO, 2020).

De uma forma geral, jornadas de trabalho mais extensas podem indiciar um maior envolvimento com o trabalho, sem, no entanto, descorar o facto de que também podem sinalizar preocupações motivadas por desgaste físico e mental, particularmente se ultrapassarem os limites recomendados por legislações

ou organizações de saúde (WHO, 2021). Por outro lado, atividades laborais mais curtas podem levar-nos a concluir que estão relacionados com uma melhor qualidade de vida, maior disponibilidade de tempo para o lazer e dedicação a familiares, embora, em alguns casos, possamos refletir sobre limitações de emprego ou falta de oportunidades (Golden & Wiens-Tuers, 2008).

A recolha de informações desta natureza permite a identificação de tendências no mercado de trabalho, bem como a adesão a modelos de trabalho flexíveis ou híbridos e a avaliação do impacto da atividade laboral sobre a produtividade e a saúde dos trabalhadores (Bloom et al., 2015). Dados adicionais, como o setor de atuação e o tipo de contrato de trabalho, podem ajudar a contextualizar a análise das horas trabalhadas diariamente e as suas implicações sobre os indivíduos e as organizações. Refira-se que o estudo incide apenas sobre o setor do comércio e dos serviços e pretende analisar comportamentos organizacionais influenciados pela cultura.

Gráfico nº 21 - Distribuição de horas de trabalho por dia



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

A verificação da pontualidade dos colaboradores no local de trabalho pode indiciar comportamentos organizacionais como a disciplina e com isso, fazer emergir, traços da cultura organizacional importantes para a compreensão da performance e desempenho das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), visto que, a pontualidade é em diversas ocasiões indissociada da produtividade e ao respeito pelos normativos estabelecidos pela organização (Robbins & Judge, 2023). Deste modo, as

organizações que promovem a pontualidade são tendencialmente mais eficientes, ao desenvolverem um ambiente de trabalho ordenado.

Relativamente a análise efetuada aos dados da pontualidade, medida em uma escala Likert de 1 a 5, na qual 1 representa níveis baixos de pontualidade e 5 indica níveis elevados. A média de 3,79 sugere que os colaboradores, em geral, demonstram um comportamento pontual satisfatório, com uma leve margem para melhorias. O desvio-padrão de 0,906 indica uma dispersão moderada, sugerindo que alguns colaboradores ainda apresentam dificuldades em cumprir horários. A mediana de 4 confirma que a maioria dos trabalhadores avalia sua pontualidade como “boa” ou “muito boa”. A amplitude de 4 (variando de 1 a 5) demonstra que existem diferenças consideráveis no comportamento pontual entre os trabalhadores.

As culturas com alta aversão à incerteza, geralmente, enfatizam o cumprimento de regras, enquanto, culturas com menor aversão à incerteza são mais flexíveis De acordo com Hofstede, (2018). Entretanto, a pontuação média obtida neste estudo pode refletir um equilíbrio cultural, onde os horários são respeitados, mas sem rigidez extrema.

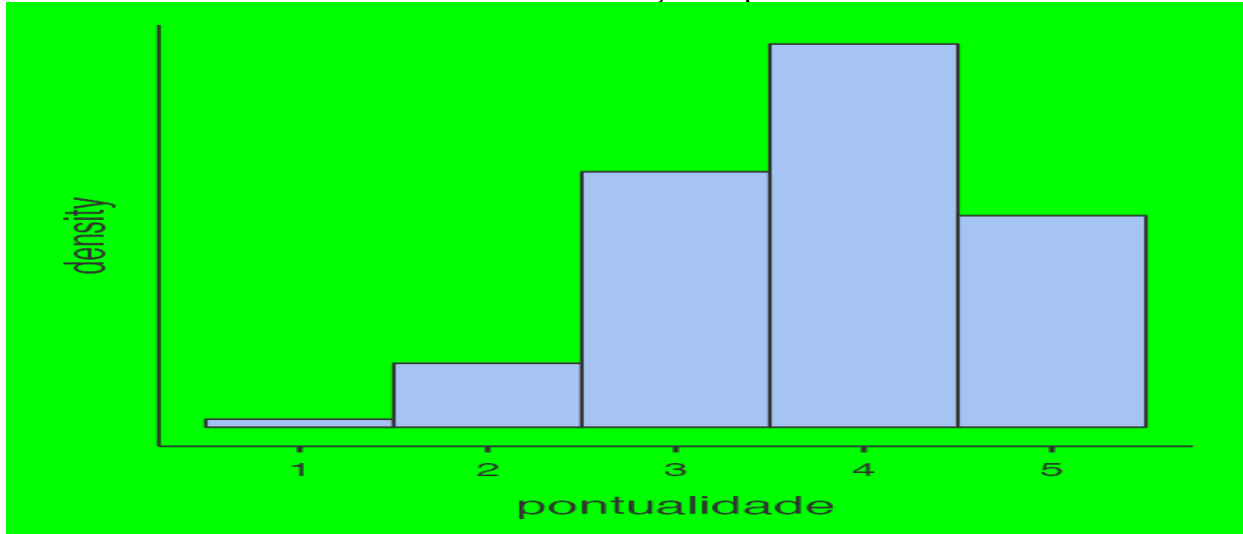
Todavia, ao analisar a pontualidade é mister considerar alguns factores externos, influenciadores da pontualidade, nomeadamente, a oferta de transportes em que, se juntarmos o clima condiciona de que maneira a pontualidade, bem como as questões pessoais. Um suporte motivacional vindo do interior da organização fortalece o engajamento dos colaboradores, sugerindo com isso, que é muito importante que a organização desenvolva iniciativas que promovam facilidades de acesso ao local de trabalho, bem como políticas que encorajam níveis superiores de pontualidade (Kumar & Pansari, 2016).

Recomendações:

- Políticas de consciencialização: Campanhas internas podem reforçar a importância da pontualidade para a eficiência organizacional;
- Facilitação de transporte: Oferecer transporte da empresa ou auxílio financeiro para deslocamentos pode ajudar a minimizar atrasos causados por factores externos;
- Flexibilização de horários: Em áreas onde os atrasos são mais frequentes, sobretudo quando existem motivações externas, o desenvolvimento de uma estratégia de flexibilização dos horários pode reduzir algumas tensões e aumentar a produtividade (Robbins & Judge, 2023).

Deste modo, podemos concluir que a pontualidade dos colaboradores na organização apresenta níveis satisfatórios, com uma média geral que indica comprometimento razoável. No entanto, a dispersão observada sugere que ainda há espaço para melhorias, especialmente em grupos específicos. Estratégias de incentivo e suporte podem ajudar a alinhar os colaboradores menos pontuais ao padrão organizacional predominante, promovendo maior eficiência e harmonia no ambiente de trabalho.

Gráfico nº 22 - Distribuição da pontualidade



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

Os dias de trabalho por semana refletem o esforço e o comprometimento requerido pela organização aos colaboradores, sendo por isso, indicadores importantes da carga de trabalho semanal enfrentada e suportada pelos colaboradores. A organização deve envidar esforços para uma correta e assertiva distribuição da carga horária, tendo em conta o impacto positivo que esta ação tem na produtividade, bem-estar dos colaboradores e retenção dos talentos (Robbins & Judge, 2023).

Com base nos dados analisados, a variável “dias de trabalho por semana” apresentou uma média de 6,19 dias, o que pressupõe concluir que muitos dos colaboradores trabalham seis dias por semana, enquanto, uma minoria ultrapassa este limite. O desvio-padrão de 0,558 demonstra uma dispersão baixa, sugerindo que a maioria dos colaboradores possui rotinas de trabalho relativamente consistentes. A mediana de 6 dias confirma que o padrão predominante é de uma jornada semanal estendida até sábado. No entanto, a amplitude de 3 dias sugere que existem variações significativas, abrangendo jornadas de segunda a sexta até rotinas de domingo a domingo.

Entretanto, em culturas com uma alta orientação de longo prazo, o trabalho árduo e o sacrifício são tendencialmente valorizados, por força da ligação destes ao sucesso no futuro (Hofstede, 2018). No entanto, jornadas laborais semanalmente prolongadas em algumas organizações, são justificadas com o compromisso e a ética no trabalho. Por outro lado, culturas com menor aversão à incerteza podem permitir maior flexibilidade em relação ao número de dias trabalhado por semana.

Apesar da predominância de seis dias de trabalho por semana, a prática de jornadas semanais prolongadas pode gerar riscos a saúde e a produtividade dos colaboradores. As convenções internacionais recomendam uma carga horária semanal nunca superior a 48 horas para a preservação da saúde estabelecer um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (ILO, 2021). No contexto deste

estudo, os colaboradores que trabalham de domingo a domingo podem enfrentar desafios relacionados à fadiga e ao desgaste emocional.

Apresentam-se as seguintes recomendações:

- Promover dias de descanso regulares: Incentivar um dia de descanso semanal, mesmo em jornadas de seis dias, para reduzir o risco de esgotamento;
- Políticas de flexibilização: Para colaboradores que trabalham em setores que exigem alta disponibilidade, deve ser considerado a possibilidade de implementar escalas rotativas de trabalho para oferecer períodos de folga adequados;
- Monitoramento de carga semanal: Implementação de ferramentas passíveis de proceder ao rastreamento dos dias e horas trabalhadas por cada colaborador, identificando possíveis excessos.

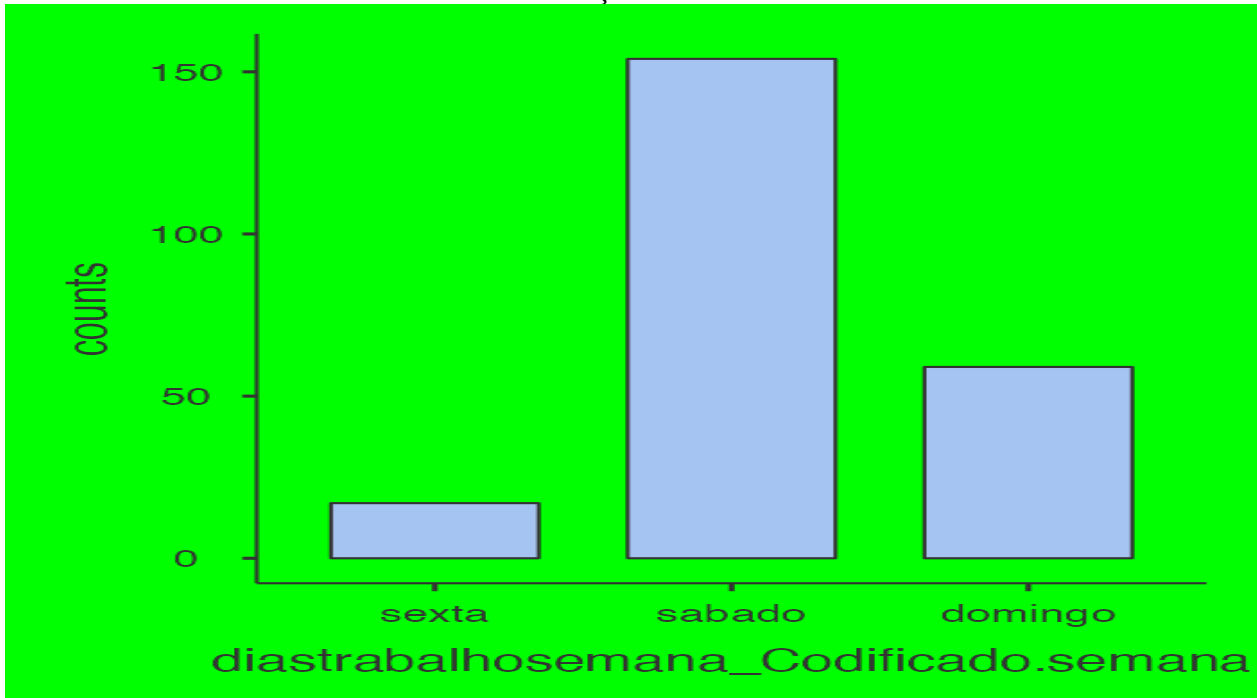
Analisando os resultados, embora seis dias de trabalho por semana sejam o padrão predominante, a existência, de jornadas mais longas indicam uma necessidade de reavaliar práticas de gestão relacionadas com a carga de trabalho semanal. Cultivar um equilíbrio entre trabalho e descanso pode melhorar, não apenas, o bem-estar dos colaboradores, mas também aumentar a produtividade e a satisfação no ambiente organizacional.

Gráfico nº 23 - Distribuição dos dias trabalho semanal



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

Gráfico nº 24 - Distribuição dos dias trabalho semanal



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

A forma como os colaboradores desempenham as suas funções na ausência ou presença do proprietário é um importante indicador da autonomia dos colaboradores, da cultura organizacional e do nível de confiança estabelecido na organização. Este comportamento reflete aspectos como motivação, disciplina e a existência de sistemas de controlo interno, sendo que, ter trabalhadores motivados e bem preparados técnica e profissionalmente, mantém, tendencialmente, o mesmo nível de desempenho, estejam ou não sob a supervisão direta (Robbins & Judge, 2023).

Nos dados analisados, a média obtida foi de 2,32, numa escala de Likert adaptada que avalia o desempenho dos colaboradores na ausência do gestor ou do proprietário. Este valor sugere que os trabalhadores estão tendencialmente disponíveis para um desempenho satisfatório, com algumas variações entre o comportamento na presença e na ausência da liderança. O desvio-padrão de 0,942 indica uma dispersão considerável, sugerindo que existem grupos distintos de colaboradores: aqueles que mantêm o desempenho consistentemente e aqueles cujo comportamento pode variar dependendo da supervisão.

A mediana de 3 quer dizer que a maioria dos trabalhadores, tem um desempenho não significativamente alterado pela presença do gestor ou do proprietário. Contudo, a amplitude de 2 demonstra que algumas discrepâncias ainda ocorrem, indicando que parte dos colaboradores pode apresentar variações em sua produtividade ou comportamento dependendo do nível de supervisão.

Em culturas com um alto distanciamento ao poder estão mais dependentes da supervisão direta, porquanto, em realidades de baixo distanciamento ao poder, os trabalhadores, possuem uma maior autonomia. No contexto deste estudo, a variação observada pode refletir diferenças culturais ou práticas de gestão específicas.

Em termos de implicações organizacionais, as empresas (PMEs), cujo alto desempenho pode ser registado independentemente de haver ou não supervisão direta, em regra, estas empresas, possuem sistemas organizacionais e definição de papéis bem estruturados, assente numa comunicação inequívoca. Por outro lado, uma dependência excessiva da presença do gestor ou do proprietário pode funcionar como um sinal de alarme que deve chamar atenção dos gestores para que observem às lacunas em termos de processos, motivação ou cultura de confiança.

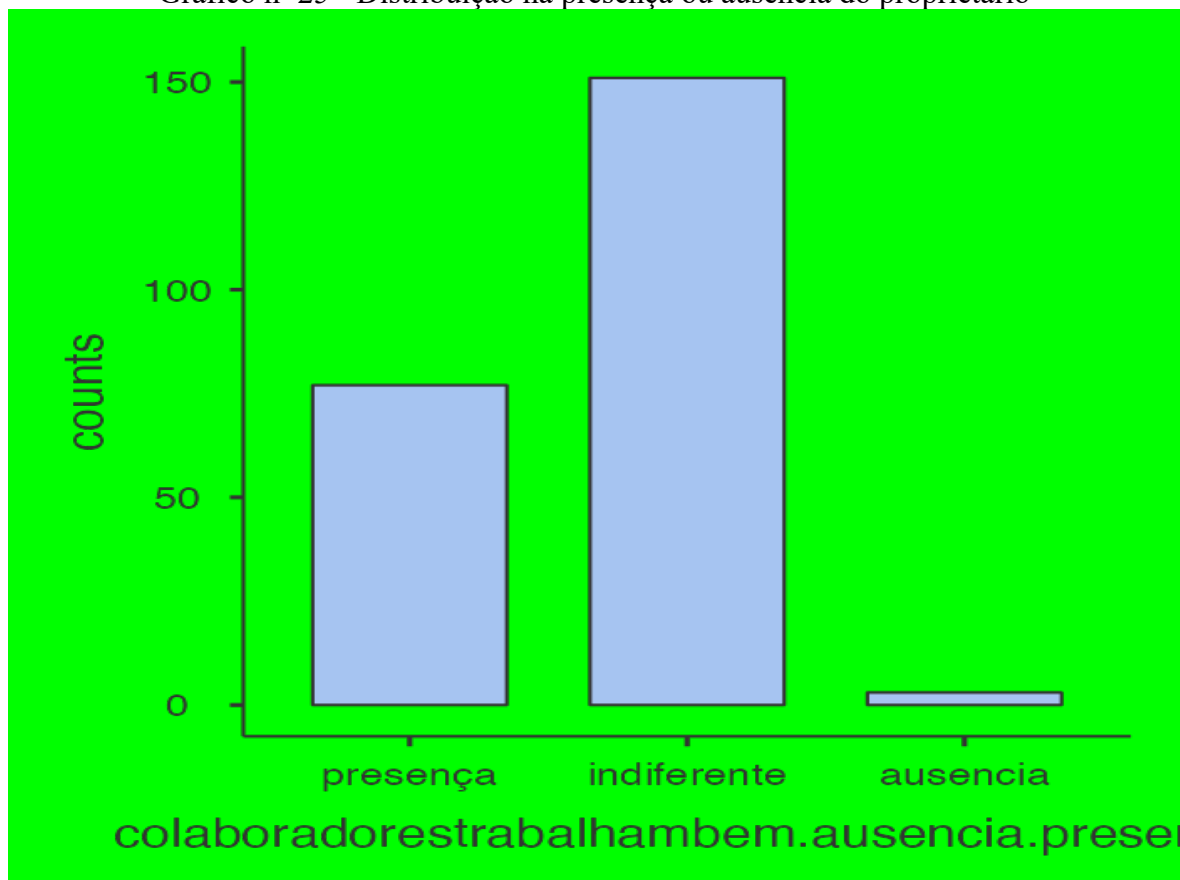
A inexistência de confiança na ausência dos líderes pode ser prejudicial à eficiência organizacional, gerando sobrecarga aos gestores e inibindo a autonomia dos trabalhadores, sendo que, aspectos motivacionais, como reconhecimento e responsabilidade, representam um papel crítico na promoção da autonomia dos colaboradores (Herzberg, 1966).

Apresentam-se as seguintes recomendações:

- Fomentar o treino contínuo dos colaboradores: isto garante que os colaboradores percebam as suas responsabilidades e estejam preparados para trabalhar de forma independente;
- Fortalecer o sistema de controlo interno: com a implementação de ferramentas e procedimentos para fiscalizar o desempenho sem necessidade de supervisão direta;
- Edificar uma cultura de confiança: Estimular os colaboradores a se sentirem responsáveis pelo sucesso organizacional, mesmo na ausência do proprietário.

Os dados analisados mostram que os colaboradores, geralmente, mantêm um desempenho satisfatório na ausência do proprietário, mas com variações importantes que indicam oportunidades de melhoria. Investir na formação, reconhecimento e autonomia pode reduzir, não apenas, a dependência da supervisão, mas também aumentar o engajamento e a produtividade a longo prazo.

Gráfico nº 25 - Distribuição na presença ou ausência do proprietário



Elaborado pelo autor (com Software Jamovi)

A substituição do proprietário ou do gestor nas suas ausências reflete as dinâmicas de confiança, estrutura organizacional e cultura de gestão. Este indicador é relevante para compreender como as empresas delegam responsabilidades e garantem continuidade das operações. Para tal, é necessário que haja nas organizações, estruturas de gestão bem definidas de suporte as transições suaves e que galvanizem a eficiência, quer seja na presença, quer seja na ausência da liderança principal (Robbins & Judge, 2023).

Sobre os dados analisados referentes a variável em causa, salientam que nas ausências do proprietário, os principais substitutos identificados são irmão, esposa, compatriota e gerente, sendo que, cada um, representa diferentes abordagens de gestão. Esta volatilidade na substituição sugere que as empresas utilizam tanto laços familiares quanto gerentes, não profissional, na larga maioria dos casos, mas sim por motivos de afinidade, tais como amizade, para preencher o vácuo deixado pela ausência do proprietário.

Substituições feitas por membros da família indicam uma forte confiança e a prevalência de práticas culturais em que as empresas são extensões das famílias, onde, as culturas coletivistas, como as geralmente verificadas em países em desenvolvimento, tal como em Angola, os laços familiares

desempenham um papel crucial na administração de negócios (Hofstede, 2018). A delegação dos poderes organizacionais a parentes indicia uma confiança interpessoal, cuja desvantagem é limitar a implementação de práticas profissionais quando comparada a substituições por gestores externos.

A escolha de compatriotas como substitutos, normalmente verificado em empresas de estrangeiros, sugere uma valorização da afinidade cultural e linguística. Este procedimento é habitualmente verificável em ambientes culturalmente diversificados, ou onde, a coesão cultural entre os colaboradores é um valor central (Hofstede, 2018). No entanto, esta abordagem pode limitar a variedade de perspectivas e inovações brindadas por lideranças externas a organização.

A transferência de poderes de gestão por intermédio de um gerente, preferencialmente profissional, reflete um nível de estrutura organizacional e profissionalismo mais elevado, em que, a independência e o comprometimento concedidos ao gerente, na ausência do proprietário são fatores motivacionais que diligenciam maior engajamento e desempenho (Herzberg, 1966). Esta prática demonstra um ambiente organizacional de maior formalização e menos dependência de laços pessoais. Ainda assim, o que a pesquisa verificou foi uma completa ausência de gestores profissionais nas PMEs do município do Cuito, situação que não deixa de ser fortemente preocupante para o cabal desenvolvimento destas empresas e dos negócios.

Em termos de implicações organizacionais, a variabilidade nos padrões de substituição evidencia a coexistência de práticas tradicionais e modernas de gestão. Enquanto a confiança em parentes e compatriotas destaca a influência da cultura local, a escolha de gerentes, ainda que não profissionais, sugere uma transição gradual para práticas mais profissionalizadas. Empresas que equilibram estes dois modelos predispõem-se alcançar benefícios, tanto ao nível da estabilidade dos laços pessoais, quanto da eficiência das práticas de gestão estruturadas.

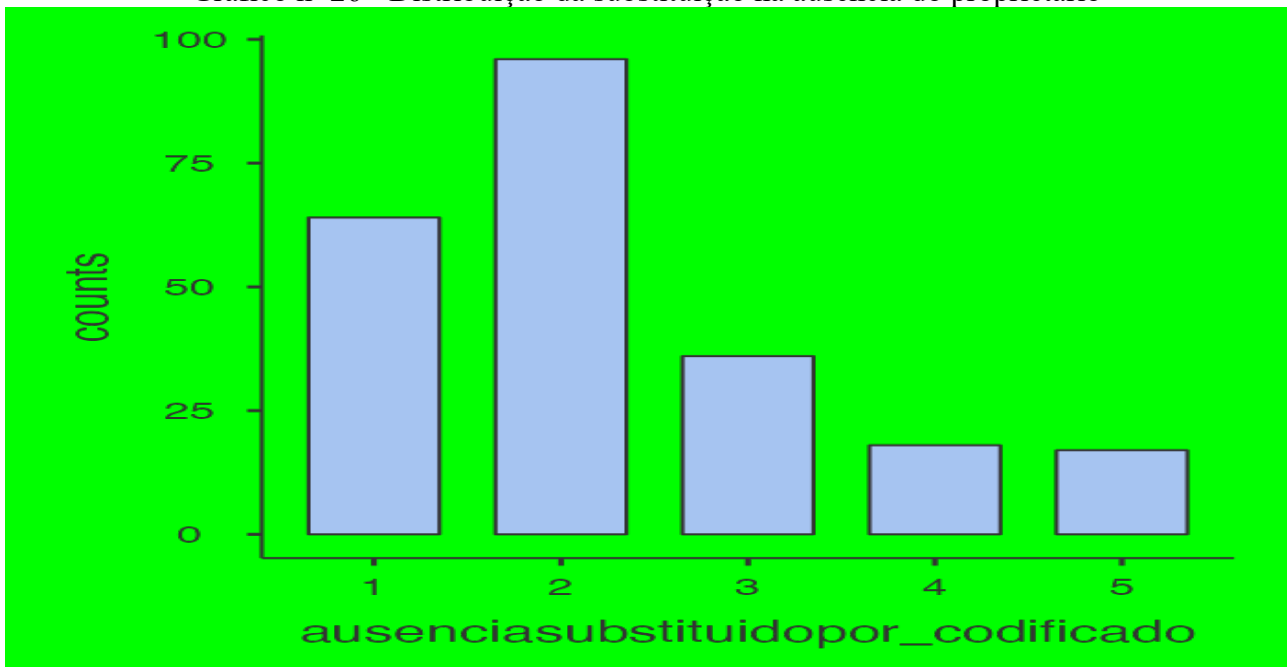
Apresentam-se as seguintes recomendações:

- Definição de papéis claros: com este procedimento, deve-se procurar assegurar que os substitutos, independentemente de sua relação com o proprietário, percebam as suas responsabilidades durante a ausência da liderança principal;
- Investir em formação de lideranças: deve constituir preocupação das PMEs, a procura de procedimentos, que preparem gerentes e outros quadros, enquanto potenciais substitutos, para tomarem decisões eficazes e alinhadas aos objetivos organizacionais;
- Equilibrar práticas culturais e profissionais: trata-se de um exercício indispensável para a manutenção da confiança dos laços familiares, mas incorporando métodos de gestão que garantam eficiência e inovação e conseqüentemente, a sustentabilidade da organização.

A análise da variável “substituição na ausência do proprietário” revelou-nos que as práticas familiares e de gestão coexistem no ambiente organizacional da PMEs do município do Cuito. Enquanto a

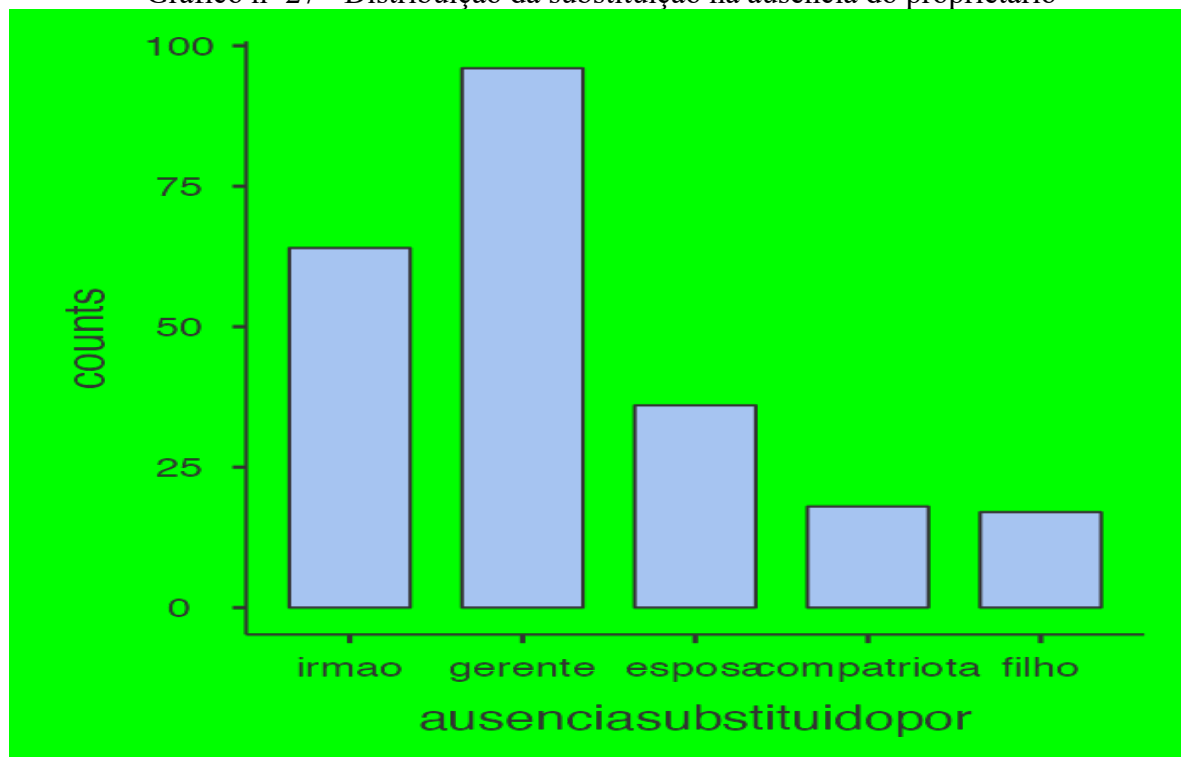
delegação para parentes e compatriotas reflete valores culturais, a crescente adoção de gerentes indica uma transição para práticas mais estruturadas e eficazes. Investir na capacitação de substitutos pode assegurar continuidade e sucesso organizacional a longo prazo.

Gráfico nº 26 - Distribuição da substituição na ausência do proprietário



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

Gráfico nº 27 - Distribuição da substituição na ausência do proprietário



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

As decisões organizacionais são tomadas com base em diversos fatores, que variam desde as crenças pessoais e valores culturais até forças externas ao mercado. Esta variável procura perceber como as decisões são orientadas dentro das empresas, avaliando opções como religião, valores pessoais, opinião de terceiros e influência do mercado. A compreensão desta dinâmica empresarial e de mercado, traz a superfície elementos sobre a governança organizacional e a influência cultural nos processos decisórios.

Em termos de Resultados Descritivos e Interpretação das Proporções, temos:

Valores (29.4%):

- Cerca de 29,4% dos participantes indicaram que as suas decisões na organização são orientadas por valores. Isto sugere que, quase um terço dos inquiridos apoia-se em princípios éticos ou culturais para a tomada de decisões nas suas organizações.

Mercado (68.8%):

- 68,8% dos participantes afirmaram que orientam as suas decisões com base no mercado. Neste caso, estamos perante a maioria dos inquiridos que apoia as suas decisões em fatores económicos, competitivos ou financeiros, enquanto instrumento de orientação, tendo por isso, um peso significativo nas escolhas organizacionais.

Religião (0.4%):

- Apenas 0,4% dos participantes apontaram a religião como um fator determinante nas decisões organizacionais que tomam. Podemos depreender que, no contexto analisado, as questões religiosas têm pouco ou nenhum impacto na condução das decisões.

O que os outros acham melhor (1.3%):

- Apenas 1,3% dos participantes escolheram esta categoria, sugerindo que ela é pouco representativa ou que, a decisão é delegada a terceiros.

Observações Importantes:

- Predominância do mercado: O facto de quase 70% dos inquiridos apontarem o mercado como sendo o principal orientador das suas decisões, isso reflete uma organização fortemente focada em resultados financeiros, competitividade e dinâmica económica;
- O peso dos valores: Apesar de serem a segunda escolha, os valores, ainda desempenham um papel importante, possivelmente alinhados à cultura organizacional e a ética no trabalho.
- Impacto marginal de outros fatores: A Religião e delegação “o que os outros acham melhor” tem um impacto mínimo ou marginal, sugerindo que são considerados irrelevantes ou usados em contextos muito específicos.

Relativamente a análise descritiva desta variável, conseguimos verificar que a mesma possui uma média de 1,74, o que pressupõe uma orientação das decisões essencialmente influenciada pelo mercado, apesar de se registar uma substancial dispersão dos inquiridos para a opção dos valores internos, como religião e crenças pessoais, apesar de se verificar um forte registo de gestores que procuram apoio em forças externa, designadamente, o mercado ou a opinião de terceiros. O desvio-padrão de 0,531 indica uma dispersão moderada, sugerindo que diferentes empresas ou proprietários adotam abordagens distintas. A mediana de 2 reforça a ideia de que fatores subjetivos, como religião e valores, apesar de marginal, também desempenham um papel verificável na influências sobre a tomada de decisões.

Esta supremacia das decisões, orientadas por crenças internas pode estar relacionada a contextos culturais específicos, como os verificados em culturas com orientação de longo prazo, onde geralmente valorizam as tradições e valores internos, enquanto as culturas com foco no curto prazo são mais propensas a decisões baseadas em tendências de mercado (Hofstede, 2018).

A influência religiosa nas decisões organizacionais é frequentemente verificada em culturas onde a fé exerce um papel fundamental na vida cotidiana dos membros de tal sociedade. a orientação religiosa está quase sempre ligada a dimensões culturais como coletivismo e distância do poder, pois fomenta a conformidade com preceitos sociais e hierarquias tradicionais. Esta abordagem pode trazer consistência e estabilidade, mas também restringir a flexibilidade e a inovação (Hofstede, 2018).

Geralmente, os valores pessoais dos proprietários orientam as prioridades e direções das organizações, sendo que, as decisões orientadas por valores tendencialmente, geram maior comprometimento emocional e alinhamento com os objetivos organizacionais (Herzberg, 1966). No entanto, podem ser detetadas ausência de eficácia nesta forma de orientação das decisões, sobretudo em mercado mais exigentes, cujas respostas devem ser mais céleres.

Embora tenha uma presença residual nos resultados produzidos, as decisões baseadas na opinião de terceiros refletem um ambiente laboral de maior cooperação e de consulta recíproca entre os colaboradores, ambiente e praticas detetadas em culturas coletivistas onde se busca por maior consenso (Hofstede, 2018). No entanto, esta abordagem pode atrasar o processo decisório em situações onde a agilidade nas decisões é recomendada.

Detetou-se uma maior frequência de decisões orientadas pelo mercado, o que sugere uma possível conexão com a procura externas. Embora essa abordagem seja fundamental para a competitividade em mercados globais, a sua maior adoção pode refletir uma menor dependência de fatores internos ou locais, como religião e valores.

Quanto as implicações organizacionais, a predominância de decisões baseadas no mercado, o que permite associar as decisões a fatores externos à organização, bem como não descorar os valores, que representa, quase 30% situação que impacta, demonstrando a importância da cultura local, na governança organizacional. Enquanto estas práticas podem promover consistência e alinhamento cultural, a sua eficácia em mercados altamente competitivos pode ser limitada, sendo por isso, necessário que as empresas com maior adaptabilidade à procura de mercado se encaminhem para a obtenção de vantagens competitivas, sugerindo que um equilíbrio entre fatores internos e externos é crucial (Kumar & Pansari, 2016).

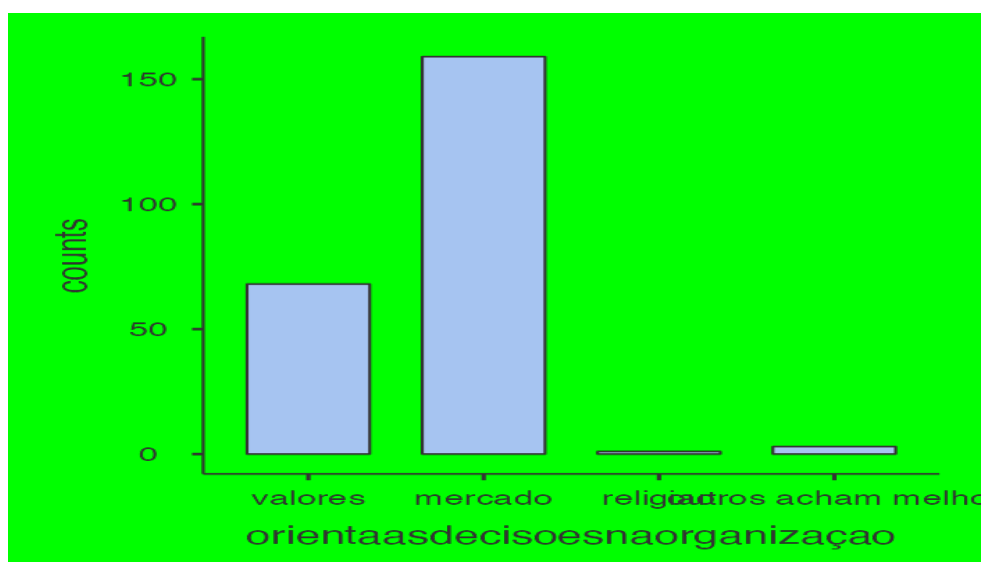
Apresentam-se as seguintes recomendações:

- Equilibrar valores internos e procura externas: Desenvolver estratégias que respeitem as tradições e a cultura local, sem, no entanto, menosprezarem as condições de mercado;
- Capacitar as lideranças para priorizarem uma tomada de decisão baseada em dados: Introduzir práticas de análise de mercado e ferramentas de inteligência competitivas para fundamentar as decisões organizacionais;
- Incentivar abordagens de cooperação: incentivar discussões entre diferentes stakeholders para enriquecer o processo decisório, sem comprometer a agilidade.

A orientação das decisões organizacionais é maioritariamente influenciada pelo mercado, secundado por valores e por último, pela religião e pelo que os outros acham. Apesar de o mercado ser predominante na orientação da tomada de decisão, os valores influenciam um terço das organizações, situação que nos leva a concluir que, o impacto cultural no ambiente de trabalho ainda é considerado

e aconselha-se alguma atenção. Embora estas práticas ofereçam estabilidade, a incorporação de estratégias baseadas no mercado, isso pode aumentar a competitividade e a eficácia organizacional em cenários mais dinâmicos.

Gráfico nº 28 - Distribuição da orientação da tomada de decisão



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

A forma como os colaboradores percebem os problemas organizacionais, tais como, as oportunidades e as barreiras, poderão ser um indicativo da mentalidade e da cultura da organização. Esta variável está intimamente relacionada à resiliência e à abordagem estratégica da empresa em situações desafiadoras, em que as organizações que encaram os problemas como uma fonte de oportunidades tendem a ser mais abertas a inovação e adaptáveis às mudanças (Robbins & Judge, 2023).

Os dados analisados dão-nos indicações de que 83,5% dos inquiridos identificaram as dificuldades como "Oportunidade" e apenas 16,5% olham para as dificuldades como "Barreiras ao sucesso". Quando atentarmos para os resultados, os mesmos sugerem que a maioria dos inquiridos vê a organização como um ambiente favorável para o crescimento, desenvolvimento e realização de metas. A proporção oportunidades/barreiras é de 5:1 indicando que, para cada inquirido que vê os problemas como barreiras, cinco visualizam oportunidades. Estes indicadores refletem um ambiente organizacional predominantemente positivo, sem, no entanto, menosprezar alguns pontos que precisam de ser melhorados para atender a percepção de todos.

Todavia, torna-se importante explorar as causas das barreiras apontadas pelos 16,5% dos inquiridos. Uma análise qualitativa (entrevistas ou grupos) pode ajudar a entender os desafios percebidos.

Problemas como barreiras: em organizações mais rígidas ou com estruturas menos flexíveis, os problemas podem ser percebidos como barreiras. Em culturas com alta aversão à incerteza, há uma tendência a se evitar riscos e enfrentar os desafios como ameaças à estabilidade. Esta abordagem pode desencadear resistência a mudanças e limitar a capacidade de inovação (Hofstede, 2018).

Problemas como oportunidades: por outro lado, as organizações com uma abordagem voltada para o crescimento tendem a interpretar os problemas como uma oportunidade para aprender e melhorar, com base em fatores motivacionais, como o reconhecimento e conquista, situações que podem transformar a percepção dos desafios em estímulos para o desempenho (Herzberg, 1966).

A percepção dos problemas pode ser influenciada por vários fatores:

- Liderança: Se observarmos os Líderes que geralmente promovem a resolução criativa de problemas poderão, com esta atitude, desencadear uma visão mais positiva dos desafios (Kumar & Pansari, 2016);
- Capacitação: Ter colaboradores bem formados e treinados incentiva a autoconfiança necessária para enfrentar problemas, confrontando-os no quadro das oportunidades;
- Cultura organizacional: Diante de culturas orientadas para o longo prazo, as dificuldades, geralmente, são enfrentadas e interpretadas como uma via para atingir o sucesso (Hofstede, 2018).

Tendo em conta estes dados, podem encetar-se algumas recomendações:

- Promover uma mentalidade de crescimento: incentivar líderes e colaboradores a verem os desafios como oportunidades de inovação e aprendizagem;
- Desenvolver e oferecer uma estratégia de treinamentos de resolução de problemas: procurar capacitar os colaboradores com técnicas de análise e gestão de crises pode elevar a confiança na superação de barreiras;
- Estabelecer reconhecimento para soluções criativas: recompensar a inovação e a resolução eficaz de problemas ajuda a reforçar uma cultura positiva em relação aos desafios.

Os resultados indicam uma percepção equilibrada dos problemas organizacionais, sendo vistos tanto como oportunidades quanto barreiras ao sucesso. Por isso, há um forte pendor do olhar para os problemas como oportunidades. Este equilíbrio sugere que a organização já possui práticas que promovem a resiliência, mas ainda pode avançar na criação de uma cultura mais voltada para o

aprendizado e a inovação. Investir em lideranças inspiradoras e na capacitação contínua pode transformar os problemas em trampolins para o sucesso organizacional.

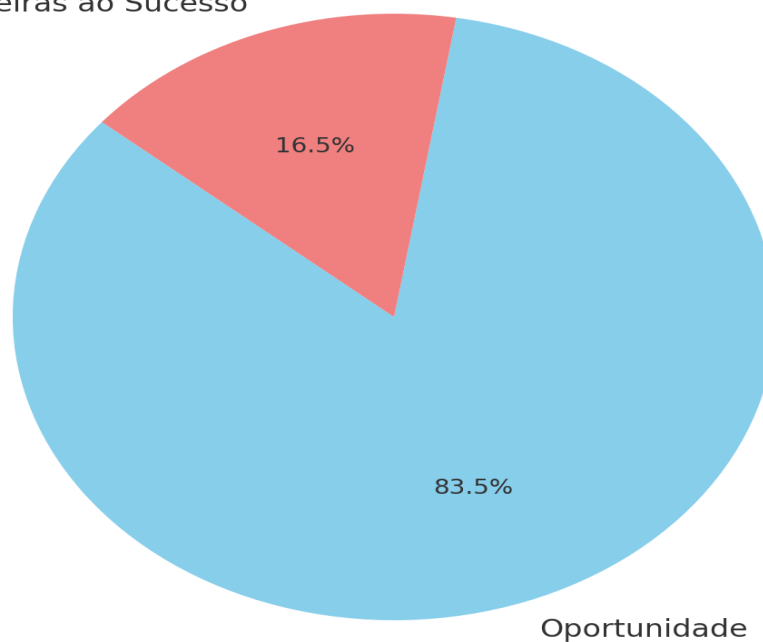
Gráfico nº 29 - Distribuição da percepção dos problemas



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

Gráfico nº 30 - Distribuição das oportunidades e barreiras

Proporções - Oportunidades na Organização
Barreiras ao Sucesso



A disponibilização de apoio aos colaboradores reflete o compromisso da organização com o bem-estar, a motivação e o desempenho de sua equipa. Este indicador é um elemento importante na construção de um ambiente de trabalho construtivo e produtivo, sendo que, para tal, as organizações precisam investir em suporte aos seus colaboradores para que tendencialmente possam registar um maior engajamento, retenção e satisfação dos trabalhadores (Robbins & Judge, 2023).

Com base nos dados, a variável apoio aos colaboradores apresentou uma média de 2,01, em uma escala de 1 a 5, o que sugere que o apoio percebido pelos colaboradores é baixo a moderado. O desvio-padrão de 0,928 indicando uma dispersão considerável, apontando diferenças significativas entre os níveis de suporte percebidos por diferentes grupos. A mediana de 2 confirma que a maioria dos colaboradores avalia o apoio recebido como insuficiente, enquanto a amplitude de 1 sugere uma consistência relativa entre as respostas mais baixas.

O apoio da organização aos trabalhadores é muito importante para a motivação e o desempenho dos trabalhadores, na medida em que, este suporte organizacional é tido como um fator de sanidade psicológica e física, essenciais, cuja ausência pode gerar insatisfação (Herzberg, 1966). Por outro lado, um apoio consistente e perceptível tem como consequência, a criação de um ambiente de trabalho propulsor de mais confiança e lealdade da parte dos colaboradores.

A perceção de baixos níveis de apoio, identificada nos dados pode estar associada a desafios organizacionais, como falta de recursos, comunicação ineficaz ou ausência de políticas claras de suporte, situação que, se não for corrigida, poderá desencadear, com grande probabilidade, menor engajamento e empenho nas atividades da organização (Kumar & Pansari, 2016).

Os níveis de apoio percebido podem variar de acordo com os elementos a seguir mencionados:

- Políticas organizacionais: A ausência de programas claros de suporte pode levar a perceção de desamparo por parte dos colaboradores;
- Cultura organizacional: Uma Cultura de baixo distanciamento ao poder tende a promover relações mais próximas e suporte direto aos colaboradores, enquanto, uma cultura de alto distanciamento ao poder pode priorizar hierarquias e processos formais (Hofstede, 2018);
- Recursos disponíveis: Limitações financeiras ou estruturais podem restringir o apoio prático oferecido aos trabalhadores.

Apresentam-se as seguintes recomendações:

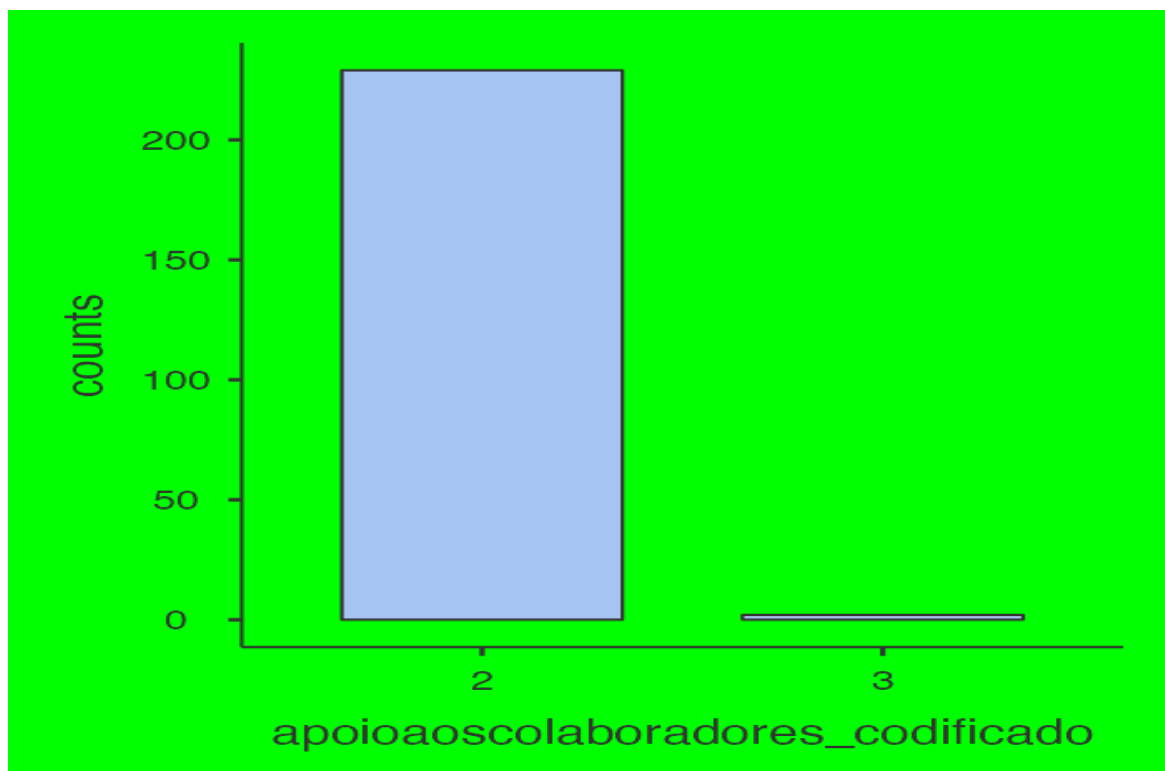
- Implementar programas estruturados de suporte: Criar políticas formais de assistência, como benefícios, aconselhamento e suporte técnico;

- Comunicação efetiva: Garantir que os colaboradores estejam cientes dos recursos disponíveis e saibam como aceder aos mesmos;
- Monitoramento e feedback: Avaliar regularmente a perceção dos colaboradores sobre o suporte recebido, utilizando contributos captados para melhorias contínuas.

Os resultados sugerem que o apoio aos colaboradores é percebido como insuficiente, o que pode impactar negativamente em matéria de engajamento e produtividade organizacional. A melhoria desta perceção exige um esforço adicional e coordenado, para o desenvolvimento de políticas claras de suporte, sendo para isso, necessário e importante, investir em recursos adequados para a promoção de uma cultura organizacional que valorize o bem-estar dos trabalhadores. Ao implementar estas melhorias, a organização estará mais bem posicionada para alcançar um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

No gráfico abaixo, a torre 2 designa a falta de apoio aos colaboradores, por parte dos gestores, enquanto a torre 3 equivale ao suporte dado aos colaboradores da organização.

Gráfico nº 31 - Distribuição do apoio aos colaboradores



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

O desempenho dos colaboradores, independentemente da presença ou ausência do gestor e/ou do proprietário, é um reflexo da autonomia, da confiança organizacional e da clareza dos papéis e responsabilidades. Este indicador é particularmente relevante em pequenas e médias empresas (PMEs), onde a presença do proprietário costuma ser percebida como essencial para o funcionamento diário, onde a independência para a execução de tarefas e a confiança demonstrada pelas partes são elementos fundamentais para a construção de equipas eficientes e autónomas (Robbins & Judge, 2023).

Os dados analisados indicam que as variáveis “colaboradores trabalham bem na ausência ou presença do proprietário” apresentou uma média de 2,32, em uma escala de Likert adaptada, sugerindo que os colaboradores têm um desempenho moderado a insuficiente na ausência da liderança direta. O desvio-padrão de 0,942 aponta uma dispersão considerável, sugerindo que enquanto alguns trabalhadores mantêm seu desempenho de forma consistente, outros dependem mais da supervisão. A mediana de 3 reflete uma percepção ligeiramente positiva, enquanto a amplitude de 2 demonstra diferenças moderadas no comportamento dos colaboradores.

Em ambientes onde a presença do proprietário é percebida como um fator essencial para a supervisão e motivação, os colaboradores podem depender excessivamente desta liderança para a prossecução das suas tarefas com zelo, situação que, em culturas com níveis altos de distanciamento ao poder são mais propensas a valorizar uma autoridade central, o que, de certa forma, explica a variação no desempenho entre os trabalhadores na presença ou ausência de uma liderança (Hofstede, 2018). Por outro lado, a autonomia na ausência do gestor ou do proprietário traduz uma estrutura organizacional onde os trabalhadores evidenciam maior capacidade de conduzirem as suas tarefas sem a supervisão de um líder (Herzberg, 1966).

A variabilidade observada nos dados pode ser explicada por diversos fatores tais como:

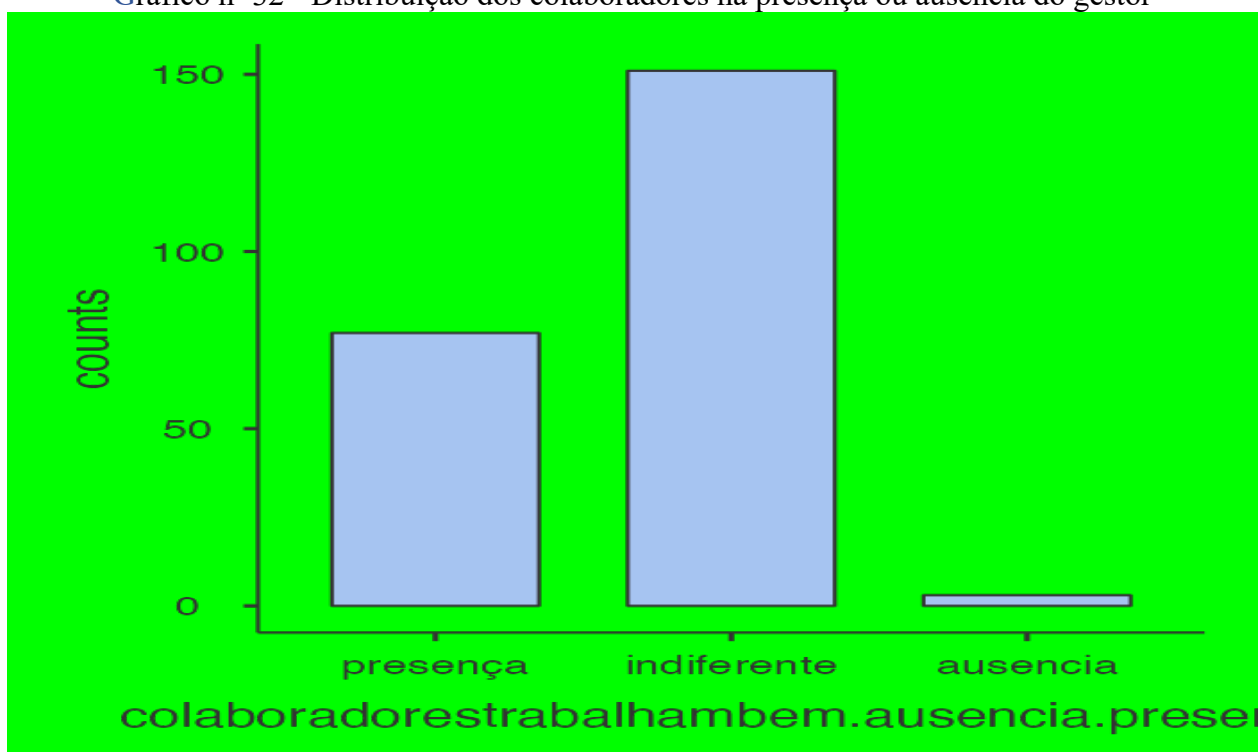
- Capacitação e treinamento: Colaboradores treinados tendem a ser mais confiantes e eficazes em suas funções, independentemente da presença do líder;
- Cultura organizacional: Culturas coletivistas, conforme descrito por Hofstede (2018), podem priorizar o trabalho em equipa, o que contribui para a consistência no desempenho, mesmo na ausência do proprietário;
- Liderança e confiança: Proprietários que demonstram confiança em suas equipas geralmente promovem maior autonomia e proatividade entre os colaboradores.

Apresentam-se as seguintes recomendações:

- Capacitar os colaboradores: Investir em treinamento contínuo para garantir que todos os trabalhadores tenham clareza sobre suas responsabilidades e se sintam confiantes para tomar decisões;
- Fortalecer a confiança e a autonomia: Delegar responsabilidades de forma gradual e monitorar o desempenho sem supervisão direta pode ajudar a desenvolver a independência dos trabalhadores;
- Definir processos claros: Estruturar políticas e procedimentos para assegurar que os colaboradores saibam como agir em diferentes situações, mesmo na ausência do proprietário.

Os resultados indicam que os colaboradores possuem um desempenho moderado a insuficiente na ausência do proprietário, com espaço para melhorias em independência e consistência. Uma abordagem de gestão que combine capacitação, confiança e processos bem definidos pode contribuir para a redução da dependência à liderança direta, fomentando maior eficiência e engajamento organizacional.

Gráfico nº 32 - Distribuição dos colaboradores na presença ou ausência do gestor



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

A participação dos colaboradores no processo decisório é um aspecto importante da gestão contemporânea, promovendo maior engajamento, satisfação e alinhamento com os objetivos organizacionais, sendo que, a inclusão de colaboradores na tomada de decisões contribui para o envolvimento dos trabalhadores nas tarefas da organização motivando uma maior colaboração entre os trabalhadores e instaurando um ambiente onde todos se sentem mais valorizados ao serem respeitadas e aceites as suas ideias (Robbins e Judge, 2023).

Com base nos dados analisados, a participação dos colaboradores nas decisões foi avaliada com uma média de 2,08 em uma escala de Likert, sugerindo uma percepção moderada sobre sua inclusão nos processos decisórios, apesar da maioria ter sinalizado a participação dos colaboradores. O desvio-padrão de 0,269 indica baixa dispersão, sugerindo que a maioria dos colaboradores partilha percepções semelhantes. A mediana de 2 confirma que a participação é limitada, com decisões mais centralizadas em níveis superiores da hierarquia organizacional.

A gestão participativa promove um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem parte importante e imprescindível do sucesso organizacional, onde, a inserção dos colaboradores no processo decisório da organização incrementa o compromisso dos colaboradores com os resultados, diminuindo a resistências as mudanças (Yukl, 2020). A participação enérgica dos trabalhadores conduz a decisões mais esclarecidas, já que se desenvolve um espaço de melhor aproveitamento do conhecimento de todos (Vroom & Yetton, 1973).

Geralmente, culturas com baixo distanciamento ao poder, promovem práticas de maior participação, enquanto as culturas com elevada distância ao poder tendem a centralizar as decisões nos níveis superiores da sua hierarquia (Hofstede, 2018). A pontuação moderada alta, neste estudo, pode refletir características culturais e organizacionais onde, a hierarquia é valorizada, mas, denota-se uma assinalável tendência para a inclusão dos colaboradores nos processos decisórios.

A participação enérgica dos colaboradores melhora, não apenas, a qualidade das decisões, mas também fortalece a manutenção dos talentos na organização, onde a gestão participativa está relacionada a maiores níveis de engajamento, fidelidade e desempenho organizacional (Kumar e Pansari, 2016). Modelos que incorporem maior engajamento dos colaboradores fortalecem a promoção de uma cultura organizacional mais distendida e amiga da inovação, viabilizando, por parte das empresas, condições de ajustes a mudança de mercado (Solides, 2023).

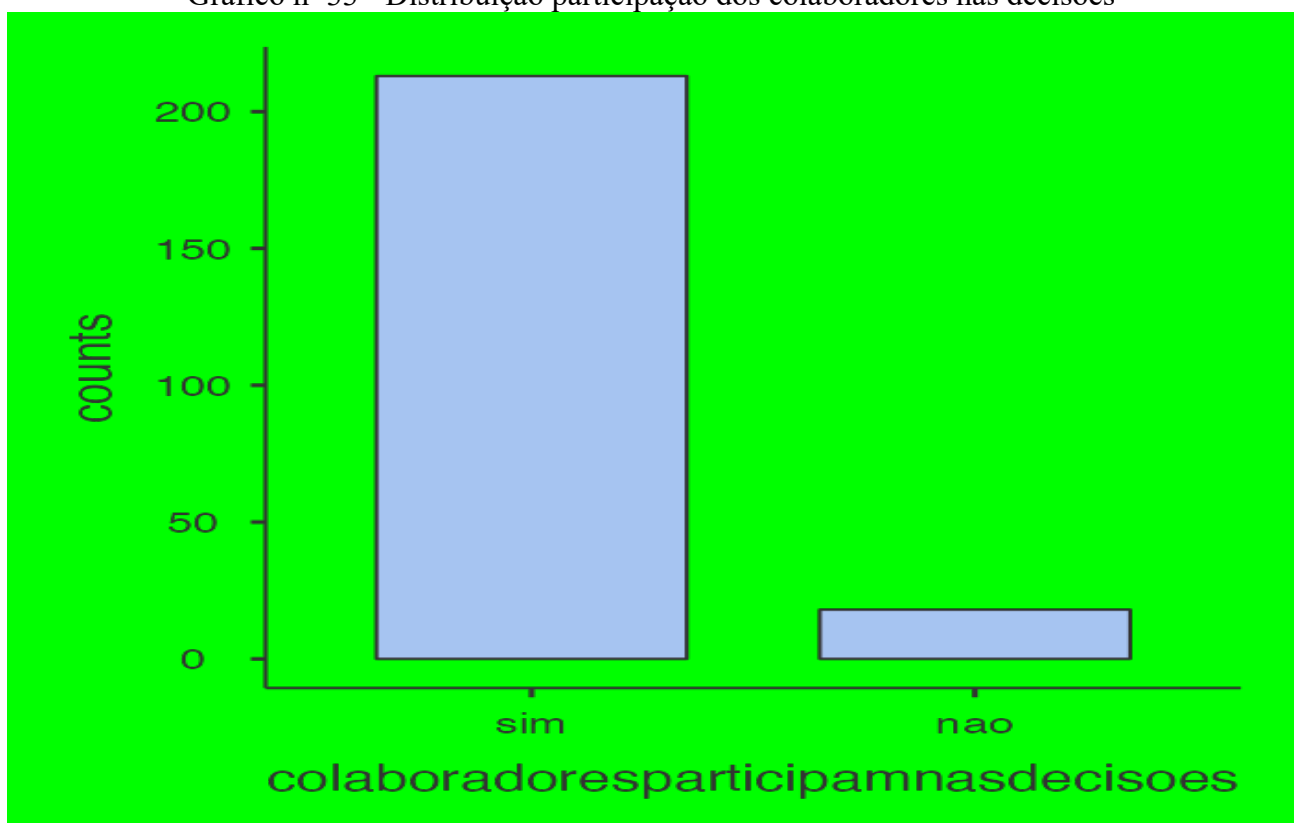
Apresentam-se as seguintes recomendações:

- Promover fóruns participativos: Criar espaços regulares onde os colaboradores possam contribuir com sugestões e participar da formulação de estratégias;
- Delegar decisões estratégicas: a delegação de decisões táticas e operacionais às equipas de trabalho incentivam maior sentido de responsabilidade;

- Treinamento em habilidades de tomada de decisão: deve a organização capacitar os colaboradores em técnicas de análise e resolução de problemas para reforçar a sua confiança e consequentemente, promover uma participação mais ativa.

Em jeito de conclusão, os resultados indicam que, pese embora os colaboradores tenham níveis de participação nas decisões elevados, ainda há espaço para aumentar sua inclusão nos processos organizacionais. Adotar práticas mais participativas pode fortalecer o engajamento e a motivação dos trabalhadores, criando uma cultura organizacional mais cooperativista e resiliente.

Gráfico nº 33 - Distribuição participação dos colaboradores nas decisões



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

O fecho total da empresa em determinados dias da semana reflete as práticas organizacionais relacionadas ao descanso, à cultura local e às necessidades operacionais. Este comportamento, de alinhamento a manutenção da abertura ou encerramento da empresa em determinados dias da semana, pode estar relacionado com fatores religiosos, culturais, legais e económicos, ou ainda, a uma estratégia de eficiência operacional. Costumes de descansos, bem desenhados e estruturados e de encerramento semanal, podem impactar de forma favorável no bem-estar dos colaboradores e na produtividade organizacional (Robbins & Judge (2023)).

Os dados mostram que o encerramento total da empresa em dias específicos foi avaliado com uma média de 0,74. Este valor reflete que o encerramento total é praticado em menor escala, possivelmente devido ao facto de que determinadas organizações mantêm operações contínuas, mesmo em dias considerados de descanso. O desvio-padrão de 0,439 sugere uma variação limitada entre as práticas, e a mediana de 1 confirma que algumas empresas adotam o encerramento como parte das suas operações regulares. A amplitude limitada indica que, embora algumas empresas fechem completamente em certos dias, muitas permanecem em operação. Esta prática pode ser influenciada por fatores culturais e setoriais.

Em culturas com uma alta orientação de longo prazo, há uma forte tendência para a valorização do trabalho contínuo, reduzindo os dias de encerramento geral (Hofstede, 2018). Por outro lado, em culturas onde se priorizam os valores religiosos ou coletivos, os dias de repouso estão relacionados à necessidade de preservar as tradições e ligações a comunidade (Schein, 2017).

Os encerramentos regulares podem ser positivos para os colaboradores, na medida em que promovem o descanso e a renovação das forças físicas e psicológicas, o que rejuvenesce a motivação e o desempenho, ao destacar rotinas como pausas e intervalos regulares registados como são agentes de higienização que reduzem a insatisfação no trabalho (Herzberg, 1966). No entanto, em setores que dependem de operações contínuas, o encerramento pode produzir impactos negativos no desempenho financeiro e na satisfação dos clientes.

Em função do setor de atividade, para o presente estudo, serviços ou comércio, as empresas podem implementar práticas distintas de encerramento, baseadas na procura de mercado. Geralmente, as organizações orientadas para o mercado estão mais propensas a mitigar o encerramento e com isso, maximizar lucros e atender às expectativas dos consumidores (Kumar & Pansari, 2016).

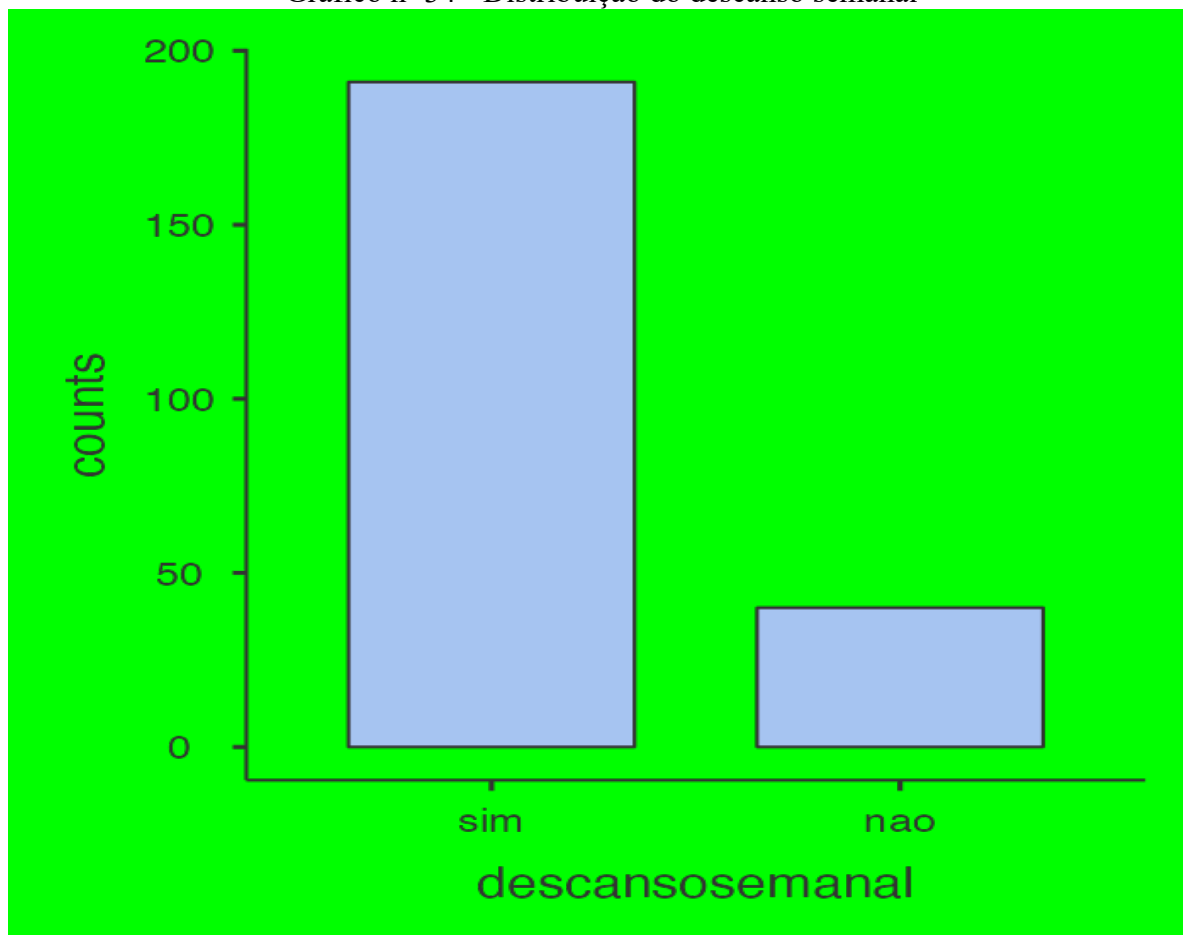
Apresentam-se as seguintes recomendações:

- Determinar um ponto de equilíbrio entre as operações contínuas e descanso: Para empresas que não podem fechar totalmente, deve ser implementada uma escalas rotativas para garantir descanso adequado aos colaboradores;
- Considerar práticas culturais: Alinhar os dias de encerramento às tradições e procura local, criando um equilíbrio entre produtividade e preservação cultural;
- Monitorar impacto organizacional: Avaliar regularmente os efeitos do encerramento total na satisfação dos colaboradores e no desempenho financeiro da empresa.

O encerramento total da empresa em dias específicos é uma prática limitada, refletindo uma procura operacionais e influências culturais. Para garantir equilíbrio entre produtividade e bem-estar dos colaboradores, as empresas devem considerar a implementação de estratégias flexíveis e do ponto de vista cultural, mais sensíveis.

As empresas devem procurar um equilíbrio tendo como pontos de orientação, a legalidade, respeitando a legislação laboral que define a obrigatoriedade do descanso semanal, a cultura e a religião, como forma de propiciar a oportunidade de os trabalhadores estabelecerem laços com a comunidade e dedicação a família e por fim, a promoção da produtividade motivada pelo revigoramento das capacidades físicas e psicológicas.

Gráfico nº 34 - Distribuição do descanso semanal



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

A substituição do proprietário nas suas ausências é um indicador importante nas práticas de gestão e delegação de poderes nas organizações, especialmente em pequenas e médias empresas (PMEs). Este aspecto traduz a confiança organizacional, as relações interpessoais e a estrutura de liderança existente. Entretanto, práticas de substituição mais assertivas caucionam a continuidade das operações e a manutenção da produtividade organizacional (Robbins & Judge, 2023).

Os dados indicam que a substituição do proprietário em sua ausência é majoritariamente realizada por um gerente, apesar deste não ser profissional, sobretudo nas empresas detidas por cidadãos nacionais,

seguido por irmãos, esposas e compatriotas, neste último, geralmente em empresas de cidadãos estrangeiros. A substituição pelo irmão e pelo compatriota é muito usual nas PMEs detidas por estrangeiros, ao passo que as esposas continuam a ser predominantes nas substituições em PMEs de cidadãos nacionais. Este padrão destaca a prevalência de práticas baseadas em confiança pessoal e laços familiares, típicos em culturas coletivistas e hierárquicas. O desvio-padrão de 0,407 indica uma dispersão relativamente baixa, sugerindo que as práticas de substituição são consistentes entre as empresas analisadas. A mediana de 1 reflete a predominância de substituição por parentes próximos. A delegação de responsabilidades a membros da família é usual em culturas com alta orientação coletivista e forte vínculo familiar ou de amizade, por quanto, estas práticas incentivam a confiança e continuidade, situação que pode limitar a profissionalização da gestão (Hofstede, 2018). No entanto, devem ser encorajadas substituições que tenham em conta as competências apropriadas para a liderança, com vista a profissionalização da gestão e conseqüentemente, a melhoria dos resultados (Herzberg, 1966).

A escolha de compatriotas para substituição reflete a confiança cultural, linguística e de coesão dentro das organizações. Esta abordagem pode reforçar valores culturais partilhados, mas também pode restringir a diversidade de perspectivas e práticas (Schein, 2017).

A delegação de competências para gerentes, no caso das PMEs do Cuito, nem sempre representa uma profissionalização da gestão, mas sim, apenas por confiança e amizade, o que se traduz, numa prática que pode indiciar uma tendência para a profissionalização estrutural e organizacional. a delegação da liderança pode incrementar a competência e a tomada de decisão em ambientes complexos, especialmente em setores dinâmicos (Yukl, 2020). A delegação de competências para os gerentes, neste estudo, representa a maioria dos casos, situação justificada pelo facto de a maioria das empresas serem de cidadãos nacionais e este facto ter sido verificado apenas nestas empresas.

Quanto aos impactos organizacionais, a predominância de substituição por gerentes (amigos), parentes ou compatriotas destaca a importância dos laços interpessoais na gestão organizacional. Embora estas práticas promovam a confiança, elas podem dificultar a adoção de práticas de gestão modernas e cientificamente aceites. Por outro lado, a inclusão de gerentes como substitutos reflete uma tendência emergente de profissionalização nas PMEs.

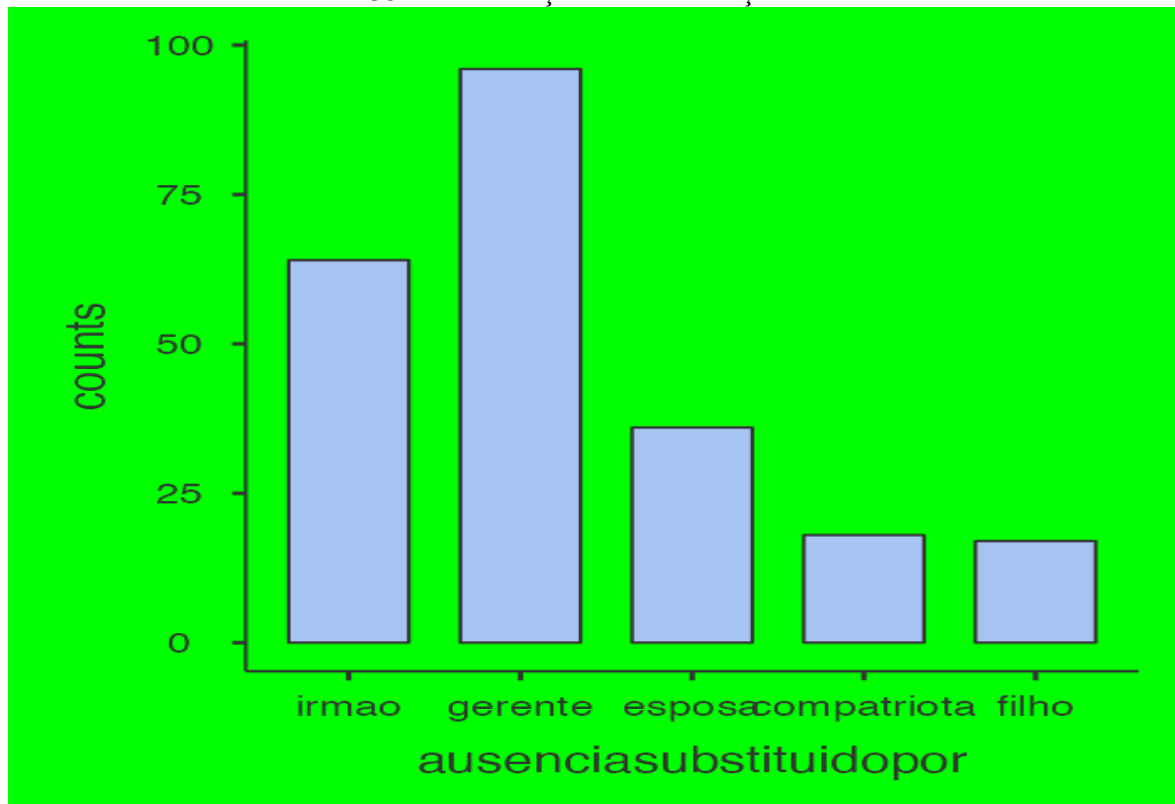
Apresentam-se as seguintes recomendações:

- Desenvolver planos de sucessão: Garantir que os substitutos, sejam eles familiares ou gerentes, estejam preparados para desempenhar suas funções de forma eficaz;
- Investir em formação de gestão: Oferecer treinamento para todos os potenciais substitutos, incluindo membros da família, compatriotas e gerentes profissionais;

- Equilibrar confiança e competência: Considerar a inclusão de gerentes externos quando necessário, garantindo a continuidade das operações sem comprometer a eficiência.

A substituição do proprietário nas suas ausências traduz um equilíbrio entre práticas tradicionais e emergentes. Para aumentar a eficácia organizacional, é fundamental a adoção de estratégias que combinem confiança interpessoal com profissionalização e competência técnica, equilibrando as necessidades culturais e operacionais.

Gráfico nº 35 - Distribuição da substituição nas ausências



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

As decisões organizacionais refletem as prioridades, valores e estratégias que orientam a gestão. A forma como as decisões são tomadas, influenciadas, pela religião, valores pessoais e pela opinião dos outros ou do mercado, disponibiliza perspectivas importantes sobre a cultura organizacional. A abordagem estratégica das decisões, bem fundamentadas, coadunam-se às metas organizacionais e propagam eficiência e inovação (Robbins & Judge, 2023).

Tabela nº 22 - Distribuição e percentagem de cada variável

Nível	Contagem	Proporção
Valores	68	29.4%
Mercado	159	68.8%
Religião	1	0.4%
Outros acham melhor	3	1.3%

Elaborado pelo autor da crise (com software Jamovi)

Verificou-se que 68,8% dos inquiridos apontaram o mercado como o principal orientador das decisões organizacionais. Podemos depreender destes resultados que a maioria das organizações toma decisões baseadas em fatores económicos, como tendências de mercado, procura e competitividade. Estes dados refletem um foco significativo em resultados financeiros e adaptação a cenários económicos;

Entretanto, 29,4% dos inquiridos indicaram os valores como sendo os que orientam as decisões na organização. Neste particular, podemos depreender que embora seja o segundo fator mais citado, ainda representa uma parcela relevante, já que a mesma representa quase um terço dos inquiridos. Isto pode significar que princípios éticos, culturais ou organizacionais influenciam as escolhas de uma proporção significativa de organizações, mesmo não sendo o fator dominante;

Já 0,4% dos inquiridos mencionaram a religião como fonte de orientação das suas decisões. Este resultado sugere que a influência religiosa é praticamente irrelevante para a maioria das organizações analisadas, possivelmente devido a uma maior secularização dos processos decisórios.

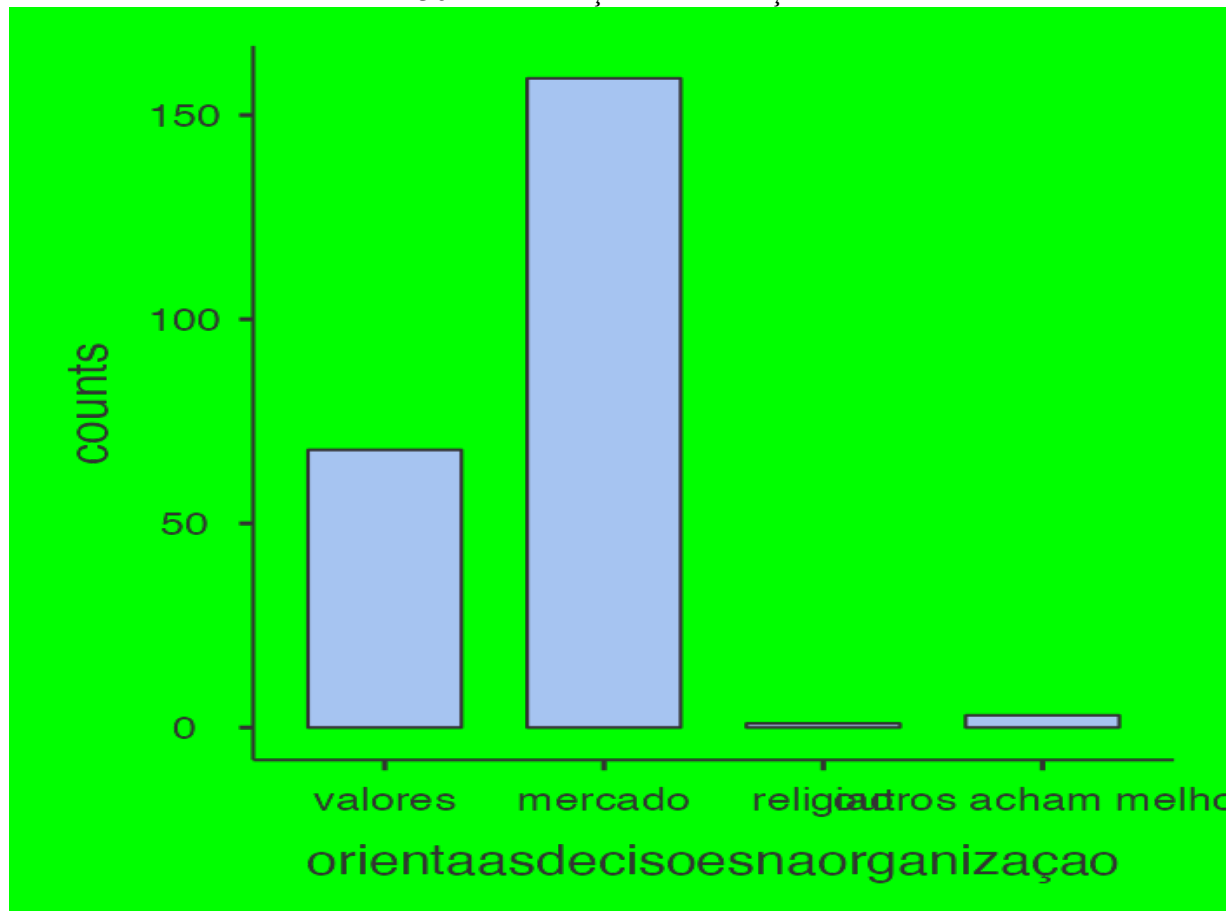
Identifica-se ainda que 1,3% dos inquiridos sugeriram que as decisões são suportadas com base no que os outros acham, o que sugere que, as decisões são delegadas à terceiros. No entanto, mesmo tratando-se de um fator minoritário, ainda assim, reflete a existência de contextos onde o controlo das decisões está parcialmente fora das mãos diretas da organização.

Podemos aludir alguns aspetos importantes:

- Existe uma clara supremacia do mercado, enquanto fonte de orientação, o que reflete uma realidade de organizações muito voltadas para os resultados e adaptabilidade em ambientes competitivos;
- Os valores ainda são relevantes: uma parcela significativa das PME's prioriza decisões alinhadas a princípios, indicando uma preocupação com a cultura organizacional e a ética;

- Fatores marginais (Religião e Outros): estes fatores são insignificantes em termos de impacto geral nas decisões organizacionais.

Gráfico nº 36 - Distribuição da orientação da decisão



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

A percepção de responsabilidade por sustentar financeiramente a família reflete um elemento crítico da relação entre trabalho e vida pessoal. Este fator é especialmente relevante em contextos culturais e organizacionais onde o trabalho é visto como uma extensão dos deveres familiares, sendo que, em culturas coletivistas, a contribuição financeira ao grupo familiar é frequentemente vista como um valor central que molda as atitudes e comportamentos dos trabalhadores (Hofstede, 2018).

Olhando para os dados analisados, a variável “responsabilidade de alimentar a família” apresentou uma média de 2,05, indicando que a maioria dos colaboradores se sente moderadamente responsável por esta tarefa. A mediana de 3 reforça a ideia de que muitos trabalhadores percebem essa responsabilidade como elevada. O desvio-padrão de 0,979 demonstra uma dispersão relativamente alta, sugerindo que a percepção de responsabilidade varia significativamente entre os inquiridos.

Tabela nº 23 - Distribuição da percepção de responsabilidade de alimentar a família

Nível	Contagem	Proporção (%)
Homem	105	45,45%
Ambos	116	50,22%
Mulher	10	4,33%

Elaborado pelo autor (software Jamovi)

A maioria dos inquiridos que representam 50,22% da amostra, indicou que a responsabilidade de alimentar a família deve ser partilhada entre homens e mulheres. Deste modo, esta tendência sugere um equilíbrio ou parceria na gestão alimentar, refletindo possivelmente um contexto de maior igualdade ou colaboração dentro das famílias;

Cerca de 45,45% apontaram o homem como o principal responsável pelo provimento de bens alimentares a família. Este número, ainda considerado elevado, reflete um padrão tradicional, onde o homem é visto como o provedor principal em muitas culturas ou regiões.

Apenas 4,33% dos inquiridos mencionaram a mulher como a principal responsável pela alimentação da família. Nestes casos, constatamos que a resposta a este pressuposto se deveu ao fato de que determinadas PME's tinham uma mulher a frente e muito provavelmente, estas mulheres, lideram as suas famílias monoparentais e nestes casos, a responsabilidade de alimentar a família recai sobre a mulher, sobretudo, os seus filhos. deste modo, os dados sugerem que a mulher desempenha um papel menor, pelo menos no aspecto financeiro, dentro da responsabilidade alimentar.

Quanto a relação entre as categorias, temos:

- Homem vs. Ambos: a proporção de “Ambos” (50,22%) supera ligeiramente a de “Homem” (45,45%), indicando uma tendência para um modelo de colaboração, embora o papel do homem como provedor ainda seja significativo;
- Mulher em desvantagem: a baixa proporção de mulheres como responsáveis principais (4,33%) destaca que elas assumem, na maioria das vezes, papéis de suporte ou complementares em vez de liderar na responsabilidade alimentar.

Assim, do ponto de vista da evolução cultural ou económica, a maior proporção de responsabilidade partilhada reflete, de alguma forma, mudanças culturais ou económicas, com as famílias a adotarem modelos mais igualitários na gestão de recursos.

Relativamente ao papel tradicional do homem, há uma substancial proporção de homens responsáveis, o que reflete ainda o padrão tradicional em muitas comunidades, onde a provisão alimentar é vista como uma responsabilidade masculina.

No entanto, o destaque recai para as mulheres, devido a sua baixa representatividade como responsáveis principais no sustento da família, o que pode indicar uma necessidade de maior equidade ou mudanças estruturais nas dinâmicas familiares.

Ao procurarmos relacionar trabalho e família, a responsabilidade por sustentar a família pode afetar diretamente a motivação e o engajamento no trabalho, onde os aspectos externos como recompensas financeiras e segurança no emprego, são cruciais para assegurar a satisfação no trabalho (Herzberg, 1966). A percepção de que o emprego é essencial para a manutenção da família promulga o comprometimento e a estabilidade no emprego.

Por seu turno, os aspectos acima referidos, desencadeiam algumas implicações culturais, como as verificadas em culturas de orientação de longo prazo, que geralmente vinculam o trabalho a responsabilidade inter geracional, onde os ganhos financeiros de hoje são associados ao bem-estar futuro da família. No contexto das PME's em investigação neste estudo, este entendimento pode ser reforçado por práticas culturais locais que enfatizam o papel do trabalhador como o provedor principal. No que toca aos impactos organizacionais, as entidades laborais que reconhecem a importância desta variável podem executar políticas que reforcem a segurança financeira dos trabalhadores, como bônus por desempenho ou benefícios familiares. Ao criar um ambiente de trabalho que valorize a contribuição dos colaboradores às suas famílias pode reforçar o vínculo entre trabalhador e empresa.

Apresentam-se as seguintes recomendações:

- Oferecer benefícios familiares: políticas como auxílio-educação ou benefícios de saúde para dependentes podem reforçar a segurança financeira dos trabalhadores;
- Reconhecer a importância da família: realizar campanhas internas ou eventos que integrem colaboradores e suas famílias pode fortalecer o compromisso;
- Treinamentos financeiros: oferecer workshops sobre gestão financeira para ajudar os trabalhadores a equilibrarem suas responsabilidades familiares e pessoais.

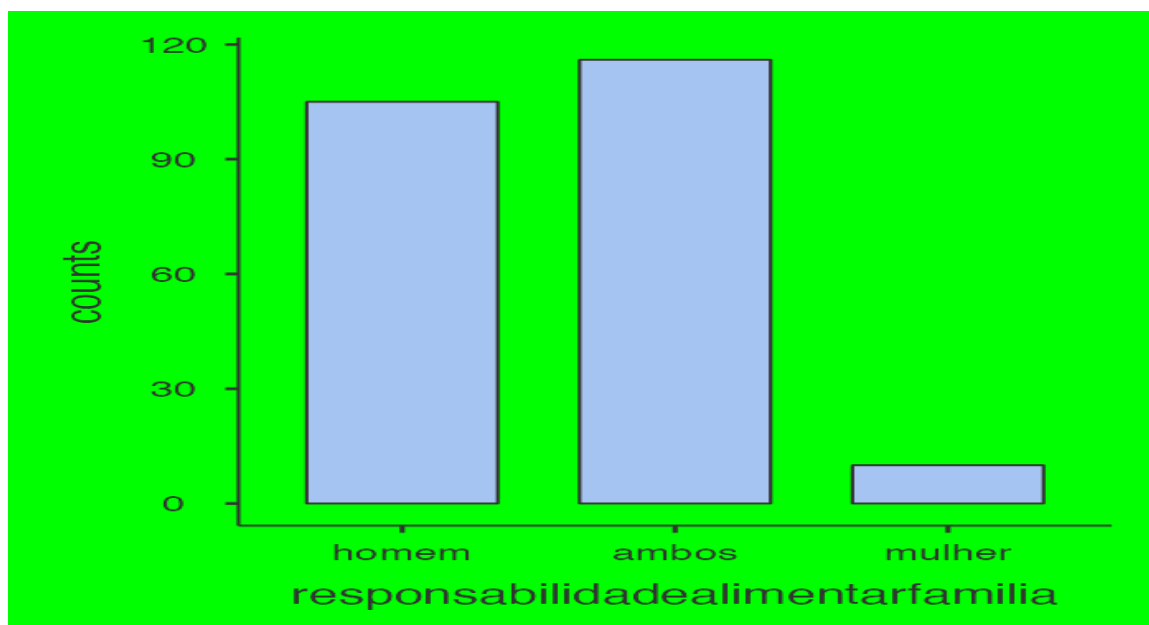
Uma análise detalhada por regiões do município, tendo em consideração a diversidade étnico cultural poderia ajudar a compreender melhor as variáveis que influenciam estas proporções entre homens e mulheres no que concerne a responsabilidade junto da família.

Por outra, o desenvolvimento de estudos para a determinação das motivações para a distribuição de responsabilidades poderia, seguramente, providenciar alguns contributos para esta partilha de responsabilidade. Não menos importante, deve ser a busca de fatores que conduzem a partilha de responsabilidades, já que esta, pode fornecer caminhos sobre a evolução das dinâmicas familiares.

Seria de todo importante promover a equidade, através de debates sobre a divisão de responsabilidades nas famílias para encorajar uma maior participação das mulheres.

Os resultados indicam que a responsabilidade de alimentar a família é um aspecto central para os colaboradores, ao alinhar as políticas organizacionais com estes valores, sendo que, as empresas podem e devem promover uma maior satisfação, engajamento e retenção de talentos.

Gráfico nº 37 - Distribuição da responsabilidade de alimentar a família



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

O processo decisório nas organizações reflete as dinâmicas de poder e colaboração existentes. A participação dos colaboradores nas decisões tomadas conjuntamente com o gerente é um indicativo de práticas de gestão participativa, enquanto decisões exclusivamente de gestão sugerem um modelo mais centralizado, sendo que as práticas participativas viabilizam um maior engajamento e comprometimento dos trabalhadores, enquanto a centralização pode ser mais eficiente em certos contextos organizacionais (Robbins & Judge, 2023).

Em termos de resultados descritivos, temos o que passamos agora a apresentar.

Quanto a predominância de Decisões Partilhadas, 91,77% dos inquiridos indicaram que as decisões na organização são influenciadas por um trabalho conjunto entre o gerente e os trabalhadores. Este aspecto reflete um ambiente de cooperação, onde há uma forte participação dos trabalhadores nas decisões, sugerindo o seguinte:

- Envolvimento coletivo;
- Gestão participativa;

- Potencial valorização de opiniões no ambiente de trabalho;
- Este alto percentual pode ser um indicativo de uma cultura organizacional que valoriza o consenso e a construção em conjunto.

Quanto as convicções como fator decisório secundário, 8,23% dos respondentes apontaram que as decisões são baseadas nas convicções pessoais do líder ou de um grupo menor. Esta proporção menor indicia uma abordagem mais autoritária ou centralizada em algumas organizações.

Existem alguns casos em que o líder toma decisões baseadas em crenças pessoais ou estratégias fixas, sem muita consulta a equipa.

Embora menos frequente, este modelo pode ser mais comum em organizações menores ou em situações onde a tomada de decisão rápida é essencial.

Quanto a comparação geral, A proporção de decisões partilhadas, cerca de 91,77% e em relação a convicções, que rondam os 8,23% evidencia um resultado muito alto, relativamente, a partilha entre a liderança e os colaboradores em matéria de cooperação, na maioria das organizações analisadas.

Este resultado reforça a importância das práticas de gestão inclusivas e participativas, que podem contribuir para um maior engajamento e alinhamento dentro das equipas.

Tabela nº 24 - Distribuição das decisões tomadas gerentes e trabalhadores

Nível	Contagem	Proporção (%)
Gerente e trabalhadores	212	91,77%
Convicções (gerentes)	19	8,23%

Elaborado pelo autor da tese (com software Jamovi)

Sobre os modelos de decisão participativa, as práticas que envolvem os trabalhadores no processo decisório fomentam, no seio dos colaboradores o sentimento de pertença e responsabilidade sobre os resultados, sendo que, decisões alinhadas com os colaboradores, quando obtidas de forma concertada, conduzem a um maior consentimento e paralelismo com os objetivos organizacionais (Vroom e Yetton, 1973). No entanto, a pontuação observada também sugere que algumas das decisões tomadas ainda são centralizadas o que, poderá limitar a inovação e o compromisso dos colaboradores.

Sobre o Impacto cultural e organizacional, em culturas com baixo distanciamento ao poder, geralmente tem havido uma tendência para a adoção de abordagens de maior participação, porquanto, em culturas estruturalmente hierarquizadas a prioridade tem sido a centralização do poder. No contexto das PMEs analisadas, a prevalência das decisões reflete, maioritariamente, a cooperação com os colaboradores e

em menor situação, verifica-se ainda um certo centralismo na estrutura organizacional tradicional, em que, a liderança é vista como o principal responsável pelos resultados (Hofstede, 2018).

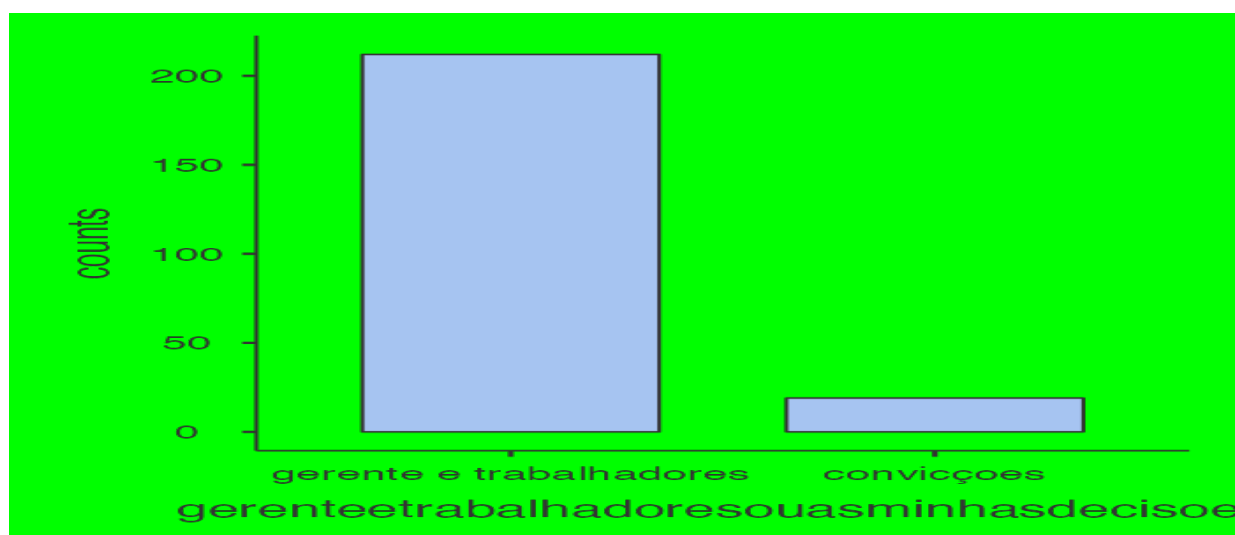
Sobre os efeitos organizacionais, as decisões centralizadas podem ser mais rápidas e eficazes em situações de crise. No entanto, a aceitação da participação dos colaboradores nas decisões, são mais adequadas porque fomentam a inovação, avolumam as práticas participativas, mais indicadas, na medida em que, criam espaço para a inovação e compromisso de todos na busca pelos melhores resultados. Todavia, as PMEs devem procurar sempre pelos equilíbrios, implementando modelos híbridos, que passam uma centralização estratégica por um lado e por outro, a adoção de uma colaboração operacional. Esta fórmula confere maior eficácia organizacional que se traduz em eficiência e inclusão (Kumar & Pansari (2016).

Apresentam-se as seguintes recomendações:

- Promover práticas de gestão participativa: Criar fóruns regulares para incluir os colaboradores em decisões estratégicas e operacionais;
- Treinamento de líderes: Capacitar gerentes para facilitar processos de decisão em ambiente de cooperação e liderar de forma inclusiva;
- Definir critérios claros para decisões centralizadas: Garantir que as decisões de gestão centralizadas sejam reservadas para situações que exijam agilidade e confidencialidade.

Os resultados sugerem que, embora existam práticas de cooperação na maioria das organizações, algumas das decisões ainda são centralizadas pelo gestor principal. Para promover maior compromisso e inovação, as empresas podem adotar modelos híbridos que combinem colaboração e centralização estratégica, alinhando-se à procura cultural e organizacional.

Gráfico nº 38 - Distribuição da participação dos colaboradores nas decisões



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

O cumprimento das orientações do gestor reflete o nível de adesão dos colaboradores às diretrizes emanadas pelos seus superiores hierárquicos. Esta variável é um indicador essencial na percepção da relação estabelecida entre a liderança, a execução de tarefas, a aceitação e conformidade dos objetivos organizacionais com as ações dos colaboradores. As instruções do gestor são afetadas pela sua influência, pela clareza das orientações, confiança que os colaboradores depositam na liderança e pela cultura organizacional vigente (Robbins & Judge, 2023).

A variável “cumprimento das orientações do gestor”, depois de analisados os dados obtidos verificamos que a maioria dos gestores inquiridos, cerca de 58,0% deu indicação de que os colaboradores seguem as orientações do gestor. Este dado reflete um elemento positivo da liderança organizacional, subentendendo que o gestor tem uma influência substancial sobre os trabalhadores e estes, por sua vez, aceitam as diretrizes estabelecidas. No entanto, é importante analisar detalhadamente os possíveis fatores que contribuem para este cumprimento, bem como, as implicações para a organização.

Quanto aos fatores que Contribuem para o cumprimento, temos:

- Clareza nas Orientações: Os gestores que fornecem diretrizes claras e objetivas tendem a obter maior adesão por parte dos colaboradores. Quando os objetivos e expectativas são bem definidos, os trabalhadores encontram mais facilidade em executá-los. Deste modo, quanto mais clara for a comunicação menor será a ambiguidade e conseqüentemente, maior será o envolvimento dos colaboradores na execução das tarefas (Men et al., 2020);
- Confiança na Liderança: A confiança no gestor é um dos principais fatores que leva os colaboradores a seguirem inequivocamente as suas orientações. Um líder que demonstra competência, justiça e capacidade de comunicação conquista maior respeito e adesão às suas instruções. O desempenho e a satisfação dos trabalhadores, responsáveis pela definição de um ambiente laboral de maior cooperação, está fortemente associado aos níveis de confiança depositados ao líder (Hadi & Rasheed, 2021);
- Cultura Organizacional Cooperativista: As Organizações que incentivam uma cultura de cooperação, respeito mútuo e trabalho em equipa incentivam os colaboradores a seguirem as orientações da liderança. Esta cultura diminui os conflitos e aumenta a coesão entre gestores e trabalhadores. Quanto maiores forem os níveis de compromisso e adesão as orientações de gestão, do lado dos colaboradores, são alcançadas com êxito, a implementação de uma cultura organizacional inclusiva (Martin et al., 2022);
- Motivação e Compromisso: Tendo trabalhadores motivados e comprometidos com os objetivos organizacionais, geralmente tendem a seguir as orientações do gestor de forma mais consistente. Tal fato deve-se por vezes, a incentivos remuneratórios, reconhecimento

profissional ou ainda, um ambiente de trabalho positivo é quanto basta para este desiderato (Alshamrani & Qamar, 2021).

Ainda sobre a variável “cumprimento das orientações do gestor” os dados analisados também revelaram um percentual de 42,0% dos gestores que indicaram que os trabalhadores não seguem as suas orientações, situação considerada preocupante se tivermos em conta a elevada percentagem registada. Este comportamento pode ser atribuído a múltiplos fatores, que vão desde a comunicação, ao estilo de liderança, ao compromisso dos colaboradores e à cultura organizacional. Identificar e compreender as razões para o não cumprimento é essencial para mitigar seus impactos negativos.

Quanto aos fatores que contribuem para o não cumprimento, temos:

- Falta de Clareza na Comunicação: Um dos principais fatores que levam ao não cumprimento das orientações do gestor é a falta de clareza nas diretrizes. Instruções ambíguas ou transmitidas de forma errada aumentam a probabilidade de falhas na execução das tarefas (Men et al., 2020). Por isso, é de todo importante evitar ruídos na comunicação para que se obtenha dos trabalhadores o que realmente se espera deles;
- Estilo de Liderança Autoritário ou Pouco Eficaz: O estilo de liderança desempenha um papel crítico no cumprimento das orientações baixadas. Os gestores cujo estilo de liderança é autoritário, central, não permitindo a participação dos trabalhadores no processo decisório está mais exposto a desafios como a resistência (Hadi & Rasheed, 2021);
- Falta de Cumprimento e Motivação: Sinais de baixa motivação e o fraco compromisso dos colaboradores devem merecer uma maior atenção na medida em que estes são fatores frequentemente relacionados ao não cumprimento de orientações. Sempre que os colaboradores não sentem a valorização ou reconhecimento da sua participação na prossecução dos objetivos organizacionais, desencadeia-se uma fraca adesão as orientações do gestor (Buil et al., 2020);
- Cultura Organizacional Desalinhada: Uma cultura organizacional desalinhada, onde os trabalhadores não percebem coerência entre o discurso e as práticas de liderança, podem afetar negativamente o cumprimento das orientações, sendo que, diante de uma cultura organizacionais fragmentadas os trabalhadores tendem a avolumar as desconfianças e diminuem a colaboração, impedindo a implementação das orientações do gestor (Martin et al., 2022).

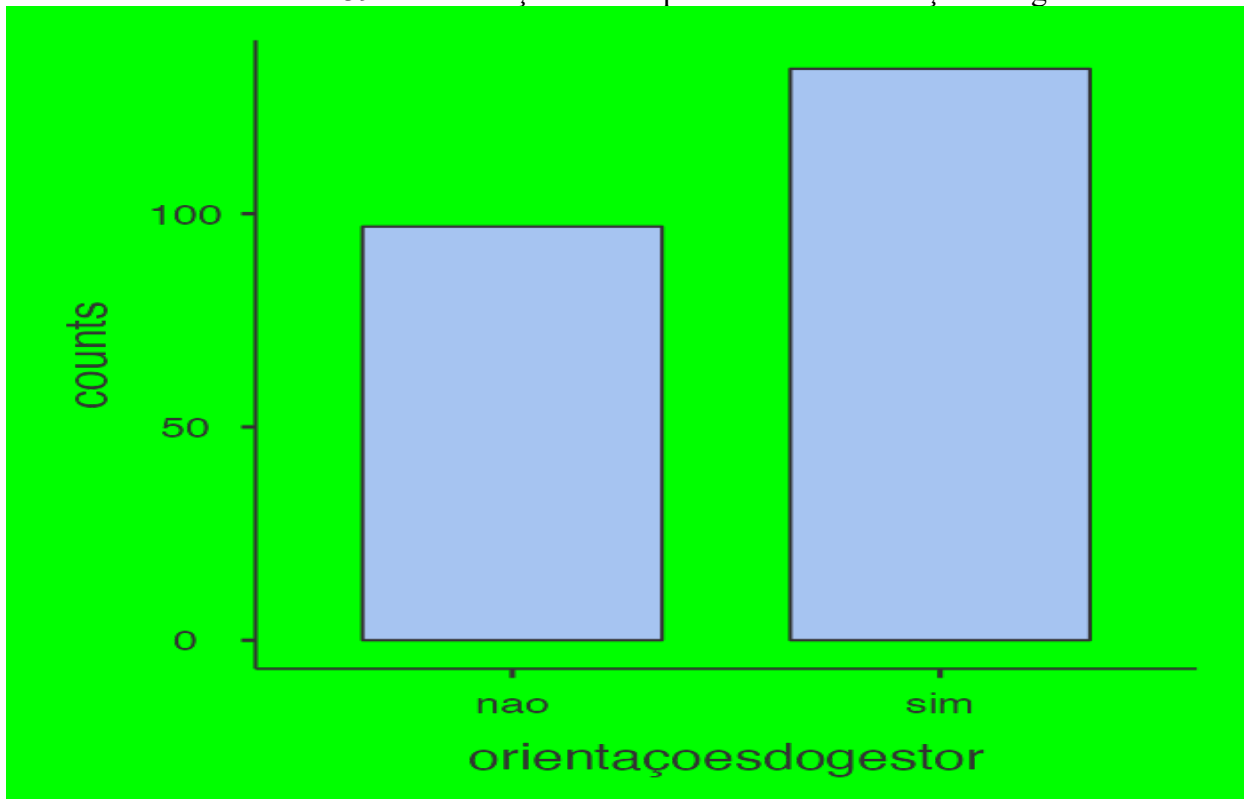
Tabela nº 25 - Distribuição sobre cumprimento das orientações do gestor

Resposta	Contagem	Proporção (%)
Não Cumprem Orientações	97	42,00%
Sim, Cumprem Orientações	134	58,00%

Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

Com uma percentagem em torno dos 58,00% de cumprimento das orientações do gestor é um indicativo positivo de que a liderança tem uma influência considerável sobre os trabalhadores. No entanto, a organização deve continuar investindo em estratégias para melhorar a comunicação, o compromisso e a motivação, garantindo que esta adesão cresça e beneficie ainda mais o desempenho organizacional. No entanto é importante prestar uma particular atenção aos indicadores do não atendimento das orientações do gestor, cuja percentagem é bastante elevada e por isso, também preocupante, já que representa cerca de 42,00%. Se a organização efectuar uma gestão eficiente entre liderança e colaboradores os resultados poderão continuar a melhorar.

Gráfico nº 39 - Distribuição do cumprimento das orientações do gestor



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

A percepção de estabilidade e segurança no trabalho é um elemento essencial para o bem-estar dos colaboradores e para a eficácia organizacional. Esta variável engloba, não só, a segurança física e psicológica no ambiente laboral, mas também a previsibilidade e continuidade do emprego. A segurança e a estabilidade constituem os factores de higiene muito importantes cujo cumprimento reduz a insatisfação dos colaboradores (Herzberg, 1966).

A variável “estabilidade e segurança no trabalho” apresentou uma média de 2,28, indicando que os colaboradores percebem níveis moderado de estabilidade e segurança em suas funções. A mediana de 2 sugere que a maioria considera, estas condições, satisfatórias, enquanto o desvio-padrão de 0,449 aponta uma variabilidade moderada nas respostas. A amplitude de 1 reflete um consenso relativo entre os colaboradores.

Tabela nº 26 - Distribuição da estabilidade segurança no trabalho

Segurança no Trabalho

Nível	Contagem	Proporção
sim	217	93,94%
não	14	6,06%

Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

A elevada percentagem de respostas positivas, relacionadas com o sentimento de estabilidade e segurança no trabalho, traduz um ambiente de trabalho percebido pela maioria dos inquiridos, como seguro. Este resultado pode ser atribuído a diversos factores:

- Adesão a Normas e Regulamentos: a maioria das organizações levam a risca o cumprimento de normas de segurança ocupacional estabelecidas por legislações locais e internacionais, como o fornecimento de equipamentos de protecção individual (EPIs) e treinamentos de segurança (ILO, 2021). No entanto, não deixa de ser visível, em alguns casos, a falta de cumprimento destas obrigações legais;
- Compromisso da Liderança: os gestores que atribuem maior importância a segurança no trabalho, situação que tende a diminuir os riscos ocupacionais e incrementar o entendimento sobre segurança aumentando com isso, o entendimento sobre segurança entre os colaboradores (Zhou et al., 2020);

- Cultura de Segurança Organizacional: as empresas que encorajam o desenvolvimento de uma cultura de segurança, incentivando comportamentos preventivos e a participação ativa dos trabalhadores, têm maior probabilidade de sucesso na redução de acidentes (Cooper, 2021).

Implicações positivas:

- Aumento da Produtividade: Trabalhadores que se sentem seguros tendem a ser mais produtivos e menos propensos a ausências relacionadas a acidentes ou doenças ocupacionais;
- Melhoria do Clima Organizacional: Ambientes de trabalho seguros promovem maior confiança entre os trabalhadores e a gestão, reforçando a coesão organizacional (Hadi & Rasheed, 2021).

Embora seja uma percentagem relativamente baixa, a existência de respostas negativas deve ser considerada seriamente, pois reflete vulnerabilidades que podem comprometer o bem-estar dos trabalhadores e a reputação da organização.

Podemos considerar os seguintes fatores que contribuem para tal situação:

- Falta de Treinamento: determinadas organizações podem não estar a providenciar treinamentos regulares sobre segurança ocupacional, causando com isso, percepções negativas (Zhou et al., 2020);
- Recursos Insuficientes: A falta de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) adequados ou a falta de manutenção destes pode desencadear riscos desnecessários (ILO, 2021);
- Comunicação Ineficiente: é de todo importante desenvolver e promover uma comunicação clara concernente as políticas de segurança, bem como a participação dos trabalhadores no planeamento para uma melhor percepção da segurança.

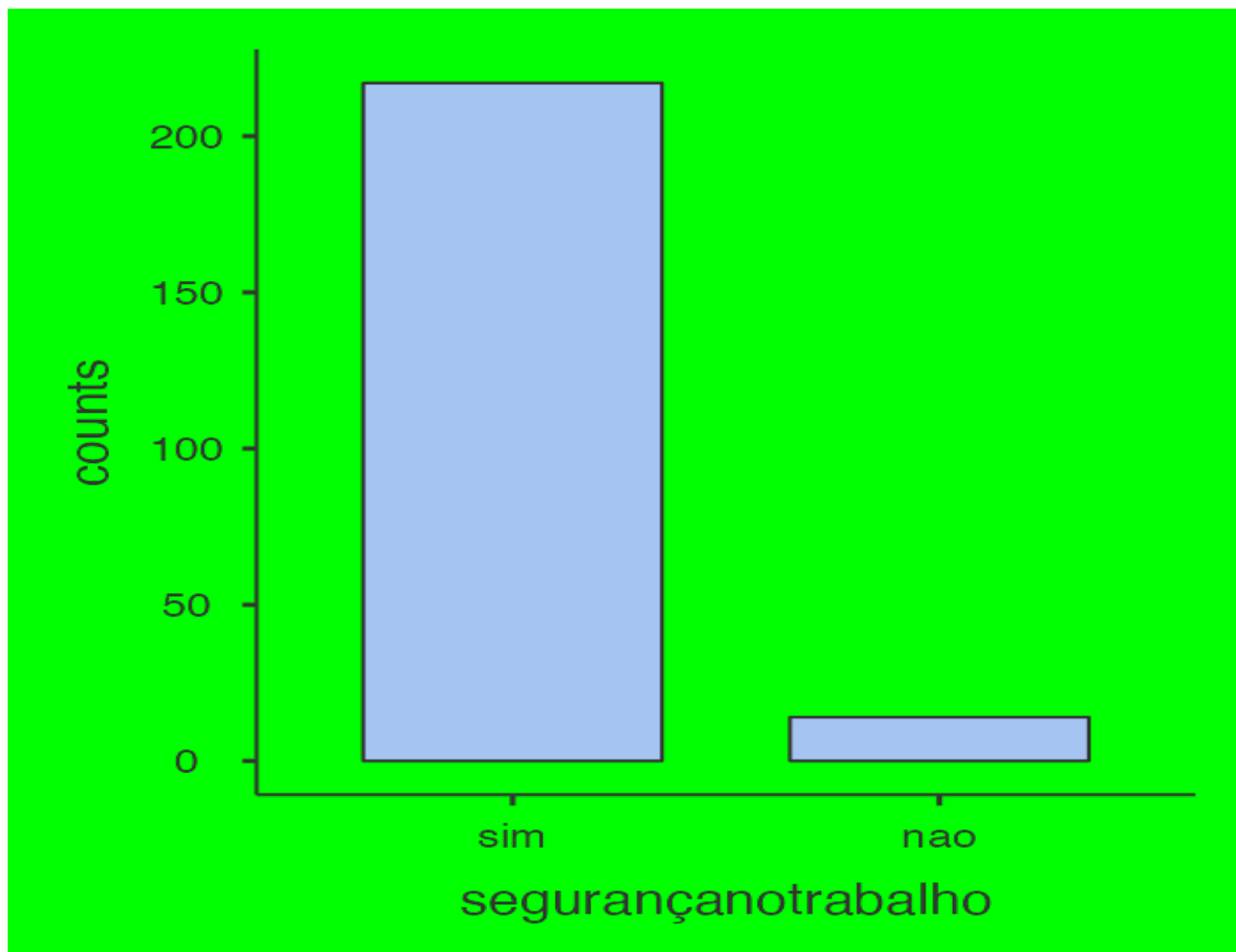
Quanto a riscos associados, consideramos:

- Os trabalhadores que estejam em ambientes inseguros ou com fraca percepção de segurança, possuem uma maior exposição aos riscos de acidentes, o que pode elevar os custos para as organizações e diminuição da produtividade, incremento do absentéismo e ações judiciais (Cooper, 2021).

Os resultados refletem um ambiente predominantemente seguro, com 93,94% dos inquiridos evidenciando uma percepção positiva da segurança no trabalho. No entanto, a parcela de 6,06% que aponta insegurança, destaca áreas que precisam de atenção e melhoria. Ao investir em treinamentos, auditorias regulares e maior compromisso dos trabalhadores, as organizações podem, não apenas,

melhorar a percepção de segurança, mas também garantir o bem-estar de todos os colaboradores e a eficiência organizacional, assegurando estabilidade para os funcionários.

Gráfico nº 40 - Distribuição da estabilidade e segurança no trabalho



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

A percepção de dignidade e respeito social no ambiente de trabalho é um elemento essencial para o bem-estar dos colaboradores e para o desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva. Esta variável traduz a percepção dos trabalhadores relativamente a sua valorização, respeito e sobre a forma como são vistos dentro e fora da organização. O prestígio social obtido pelo fato de estar a trabalhar na organização fortalece a coesão e o compromisso organizacional (Schein, 2017).

A preeminência de respostas positivas é um indicativo de que as práticas organizacionais fomentam respeito mútuo e dignidade no ambiente laboral. Este resultado pode estar relacionado a fatores como:

- Políticas Organizacionais Inclusivas: as organizações que implementam políticas claras de respeito à diversidade e igualdade são tendencialmente promotoras de um ambiente propício ao reforço da dignidade e do respeito social (Martin et al., 2022);
- Cultura Organizacional Positiva: os Ambientes que valorizam a cooperação e a empatia criam mais engajamento e satisfação entre os colaboradores, resultando em percepções positivas (Cooper, 2021);
- Liderança Transformacional: os Líderes que manifestam preocupações com o bem-estar dos trabalhadores e promovam a inclusão têm influência direta sobre a percepção do respeito social (Buil et al., 2020).

Quanto a implicações positivas, temos:

- Aumento no compromisso e produtividade: os colaboradores que desenvolvem um sentimento de respeitado e valorização estão mais abertos ao compromisso no trabalho e consequentemente, maior será a contribuição dos colaboradores na prossecução dos objetivos organizacional;
- Melhoria no Clima Organizacional: o respeito mútuo reforça a harmonização do ambiente laboral, reduzindo substancialmente os conflitos interpessoais (Zhou et al., 2021).

Embora represente uma minoria, as respostas negativas apontam para a existência de situações ou percepções de desrespeito social no ambiente de trabalho. Deste modo é importante encontrar prováveis situações que poderão estar na base das respostas negativas.

Possíveis fatores que contribuem para as respostas negativas:

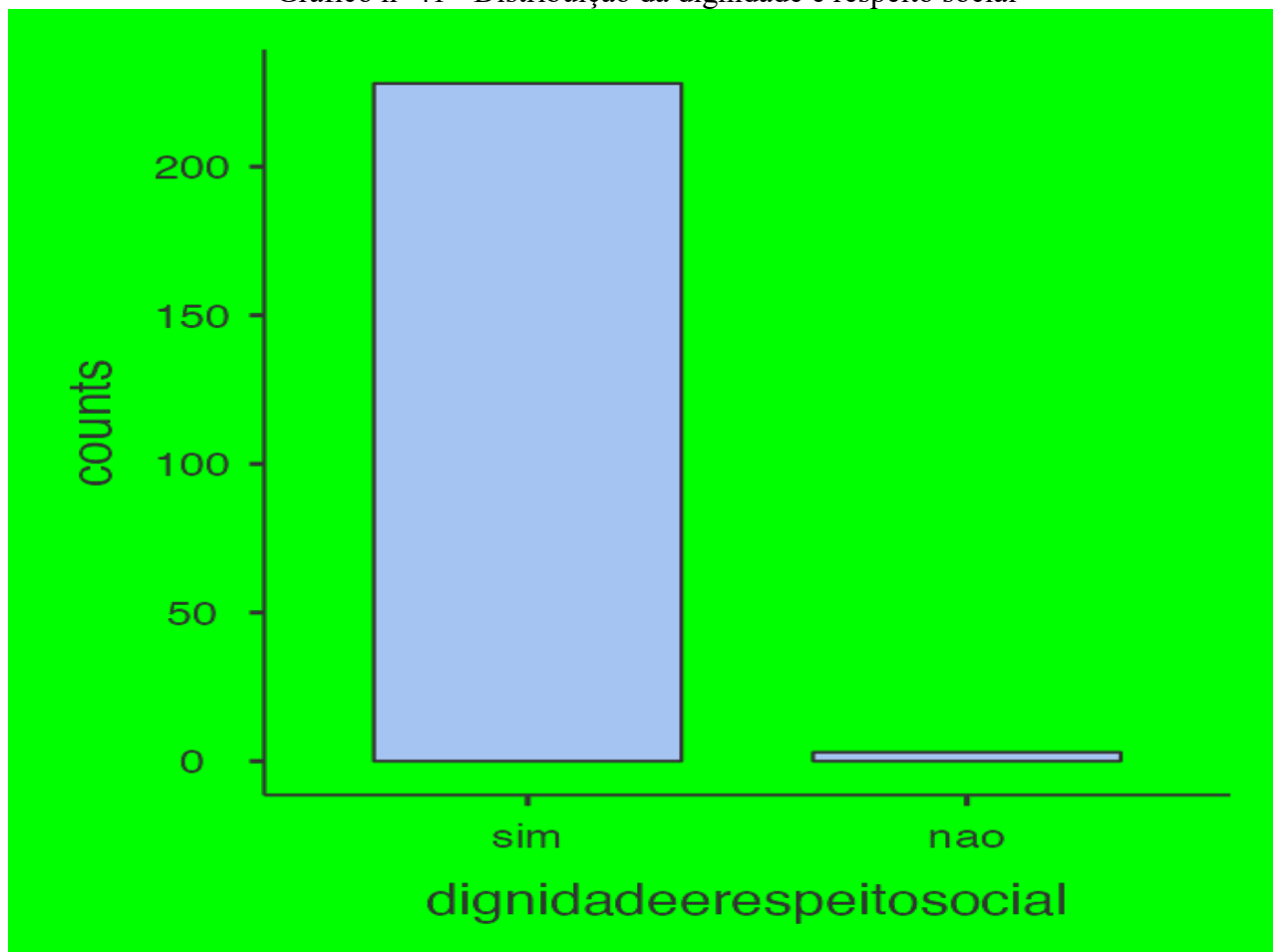
- Falta de Inclusão: Em determinadas organizações, a ausência de atenção a necessidade específica dos grupos minoritários pode impulsionar percepções de desrespeito (Hadi & Rasheed, 2021);
- Liderança Ineficaz: Líderes que não conseguem gerir adequadamente as relações interpessoais podem criar ambientes menos respeitosos (Martin et al., 2022).

Quanto aos riscos associados, temos:

- Impacto no Bem-Estar dos Trabalhadores: o desrespeito percebido pelos colaboradores pode originar a insatisfação, absentismo e um crescente aumento do turnover;
- Dano à Reputação Organizacional: as organizações que claudicam na relação com aspetos ligados a dignidade social podem enfrentar uma certa degradação da sua imagem interna e externa (Cooper, 2021).

Os resultados refletem um ambiente amplamente positivo em termos de dignidade e respeito social, com 98,70% dos inquiridos a manifestarem perceções favoráveis. No entanto, as 1,30% de respostas negativas destacam a necessidade de ações contínuas para manter e aprimorar a qualidade das relações interpessoais e prevenir possíveis problemas. Ao implementar políticas inclusivas, capacitar as lideranças e monitorar o clima organizacional, as organizações podem consolidar ainda mais o respeito social como um valor central.

Gráfico nº 41 - Distribuição da dignidade e respeito social



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

A percepção de que a sociedade valoriza o trabalho desempenhado pelos colaboradores reflete a importância atribuída pela comunidade as atividades laborais e ao impacto gerado pela organização. O reconhecimento da sociedade em relação a atividade da organização, afeta a autoestima dos colaboradores e o sentido de missão desenvolvido pelos trabalhadores no exercício das suas funções. Esta situação converte-se num estímulo motivacional, galvanizador da satisfação no local de trabalho, o reconhecimento social do trabalho prestado pela organização (Herzberg, 1966).

Os dados indicam que 100% dos inquiridos reconhece que a sociedade valoriza o trabalho realizado pela organização. Este resultado reflete um cenário integralmente positivo, onde a atuação da empresa é bem percebida como substancial e respeitada dentro do contexto social.

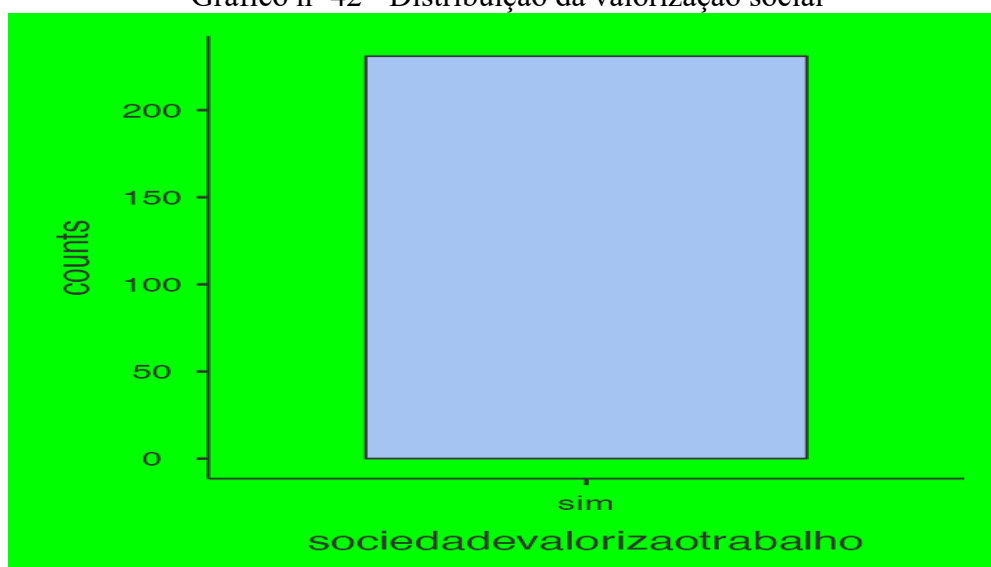
Quanto a percepção de reconhecimento, o reconhecimento social da organização é geralmente atribuído a práticas consistentes que alinham os objetivos da empresa as expectativas da comunidade. A demonstração de responsabilidade social e ética, por parte da organização com relevância positiva é tendencialmente valorizada pela sociedade que beneficia do serviço (Martin et al., 2022).

Quanto a conexão com a responsabilidade Social Corporativa, a adoção de iniciativas de responsabilidade social, por parte das PMEs são, geralmente, amplamente valorizadas pela sociedade. Estas iniciativas, estão relacionadas com práticas ambientais, ações sociais e governança ética, capazes de criar uma conexão positiva com os stakeholders, fomentando o reconhecimento e legitimidade (Hadi & Rasheed, 2021).

Quanto ao alinhamento entre os valores organizacionais e as expectativas da sociedade são vistos como fatores determinantes. As organizações que atuam com transparência e promovem a inclusão e bem-estar são mais propensas a obter este reconhecimento (Cooper, 2021).

O reconhecimento social unânime relativamente a organização, demonstra um alinhamento bem-sucedido entre as suas práticas e as expectativas da sociedade. No entanto, é fundamental que a empresa continue investindo em iniciativas que reforçam o seu posicionamento, desenvolvendo intervenções que fortalecem a responsabilidade social da organização, aumentando, em simultâneo, uma comunicação transparente. Estes aspetos garantem a manutenção da percepção positiva, como também, fortalece a competitividade e a sustentabilidade a longo prazo.

Gráfico nº 42 - Distribuição da valorização social



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

O respeito pela tradição e a sua valorização por parte das organizações é uma demonstração da ligação entre a cultura organizacional e os valores culturais característicos e influentes na sociedade. A variável “organização valoriza e respeita a tradição” estabelece a equipendência entre inovação e manutenção de práticas tradicionais, destacando um ambiente que respeita as raízes culturais e reforça a identidade organizacional, partindo do pressuposto de que, a cultura organizacional é modelada por princípios e valores partilhados, que geralmente abarcam as tradições locais (Schein, 2017).

Quanto a resultados descritivos, passamos a apresentá-los.

A variável “organização valoriza e respeita a tradição” depois de analisados os dados verificamos que os mesmos demonstram que 91,77% dos inquiridos acreditam que a organização respeita e valoriza a tradição, enquanto 8,23% têm uma percepção oposta. Este resultado sugere um reconhecimento significativo das práticas tradicionais dentro da organização, refletindo uma postura respeitosa em relação à herança cultural e valores locais. No entanto, a minoria insatisfeita indica que há espaço para melhorias na forma como a organização lida com as tradições.

Tabela nº 27 - Distribuição da valorização e respeito da tradição

Organização valoriza e respeita tradição

Nível	Contagem	Proporção
Sim, Valoriza a Tradição	212	91,77%
Não Valoriza a Tradição	19	8,23%

Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

Quanto a importância da Tradição na Organização, tal foi expressivamente assumido pelos inquiridos, uma profunda valorização da tradição, o que é fundamental para o desenvolvimento de um ambiente organizacional de maior inclusão, sobretudo em contextos em que os valores culturais exercem um papel central nas dinâmicas sociais. todavia, as organizações que incorporam aspectos culturais e tradicionais nas suas práticas desenvolvem no seio dos colaboradores o sentimento de pertença, incrementando a coesão e um maior compromisso (Martin et al., 2022).

Quanto à tradição como Alinhamento Cultural, a valorização da tradição possibilita, como verificado nas PMEs do município do Cuito, nivelar os valores organizacionais aos da comunidade, reforçando a legitimidade e a aceitação da organização, tal como destacado pela literatura, o respeito pelas tradições reforça a confiança e a colaboração com os stakeholders internos e externos da organização (Hadi e Rasheed, 2021).

Quanto ao impacto na identidade organizacional, a inserção da tradição na cultura organizacional contribui para o desenvolvimento de uma identidade forte e autêntica, sendo que, este elemento, é particularmente relevante para as empresas que operam em contextos multiculturais ou locais, profundamente enraizados em tradições culturais (Cooper, 2021).

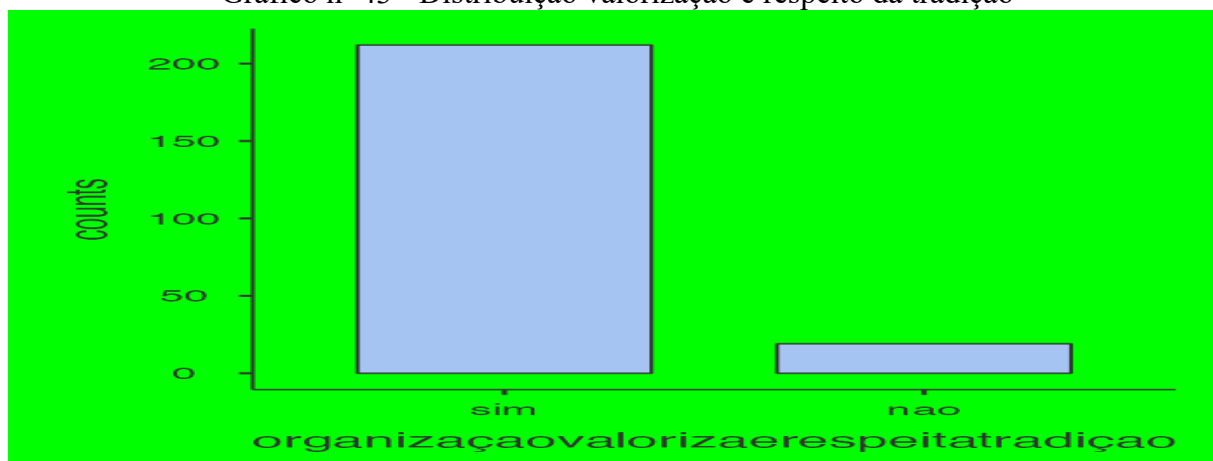
Quanto a interpretação dos Resultados temos o seguinte. Relativamente aos inquiridos que constituem 91,77% da amostra, estes dados sugerem que há uma ampla aceitação do respeito pela tradição, sugerindo que, a organização tem políticas e práticas efetivas voltadas para a integração de valores culturais em seu ambiente de trabalho. As práticas como celebrações de festividades tradicionais, respeito as crenças locais e inclusão de elementos culturais nos processos organizacionais podem explicar o resultado positivo.

No que toca a perceção negativa da valorização e respeito pela tradição, embora seja uma minoria, os indivíduos ou gestores que têm uma perceção negativa, sobre a valorização e respeito da tradição, levantam desafios sobre a importância de identificar as potenciais causas destas lacunas e definir mecanismos de os superar, sendo por isso, proposto algumas motivações:

- Falta de Consistência: provável falta de uniformidade nas políticas aplicadas, dando origem a desigualdades na perceção entre distintos grupos (Buil et al., 2020);
- Comunicação Ineficiente: a produção de ruído na comunicação relacionada com a valorização da tradição, poderá estar na origem de interpretações negativas (Men et al., 2020).

Os resultados demonstram um forte comprometimento da organização com a valorização e respeito das tradições, requisito fundamental para a promoção da integração e alinhamento cultural. Contudo, a insatisfação de uma minoria ressalta a necessidade de ações contínuas para assegurar que todos os colaboradores percebam a necessidade e a importância desta valorização. Ao adotar práticas consistentes e comunicativas, a organização pode consolidar ainda mais a sua posição como uma entidade socialmente responsável.

Gráfico nº 43 - Distribuição valorização e respeito da tradição



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

A partilha do planeamento organizacional traduz o nível de inclusão dos colaboradores nos processos estratégicos da empresa. Esta conduta transmite uma imagem de transparência, reforça o compromisso e a coesão organizacional, na medida em que, o envolvimento dos colaboradores no planeamento incrementa a aceitação das metas e fomenta um maior enquadramento dos objetivos organizacionais (Robbins & Judge, 2023).

Os dados obtidos demonstram que 74,50% dos gestores inquiridos afirmam que os colaboradores participam no processo de planeamento organizacional, enquanto 25,50% indicam que esta participação não tem ocorrido. Entretanto, os resultados descrevem um ambiente predominantemente de cooperação, pese embora, existir uma parcela de inquiridos, ainda que substancial de organizações, que não inclui condutas de participação dos seus colaboradores no processo de planeamento.

Tabela nº 28 - Distribuição do planeamento partilhado

Planeamento partilhado com Colaboradores

Nível	Contagem	Proporção
Sim, partilhado	172	74,50%
Não partilhado	59	25,50%

Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

Quanto à participação dos colaboradores no planeamento, temos:

- **Importância da Participação:** O planeamento organizacional é um elemento-chave na vida das organizações, sendo por isso, recomendável a participação dos colaboradores para que haja um maior alinhamento das metas da organização aos interesses dos trabalhadores e o envolvimento destes, já que, o envolvimento ativo dos trabalhadores no processo de decisão amplia o compromisso e a eficácia organizacional (Martin et al., 2022).
- **Benefícios da Participação:**
 - **Melhoria no compromisso:** Os colaboradores que tem a oportunidade de participar nas decisões organizacionais sentem-se mais valorizados, o que estimula o comprometimento com os objetivos da organização (Hadi & Rasheed, 2021).

- Aumento da Qualidade das Decisões: A diversidade de perspectivas e experiências dos colaboradores engrandece o processo de planejamento, conduzindo a soluções mais inovadoras e eficazes (Cooper, 2021).
- Fortalecimento da Cultura Organizacional: Os ambientes que fomentam a participação encorajam o desenvolvimento de uma cultura de transparência e de colaboração, atributos fundamentais para a sustentabilidade organizacional (Zhou et al., 2020).

Quanto à interpretação dos Resultados temos:

- Alta Participação - 74,5%:

A alta taxa de respostas positivas indicia a existência, no município do Cuito, de PMEs que privilegiam um planejamento participativo, devido a importância que atribuem a estas práticas. Estas organizações, muito provavelmente, adotam práticas organizacionais tais como:

- Reuniões regulares com equipes para discutir objetivos e estratégias;
- Comitês de planejamento com representantes dos diferentes níveis organizacionais;
- Ferramentas participativas que permitem o envolvimento direto dos colaboradores.

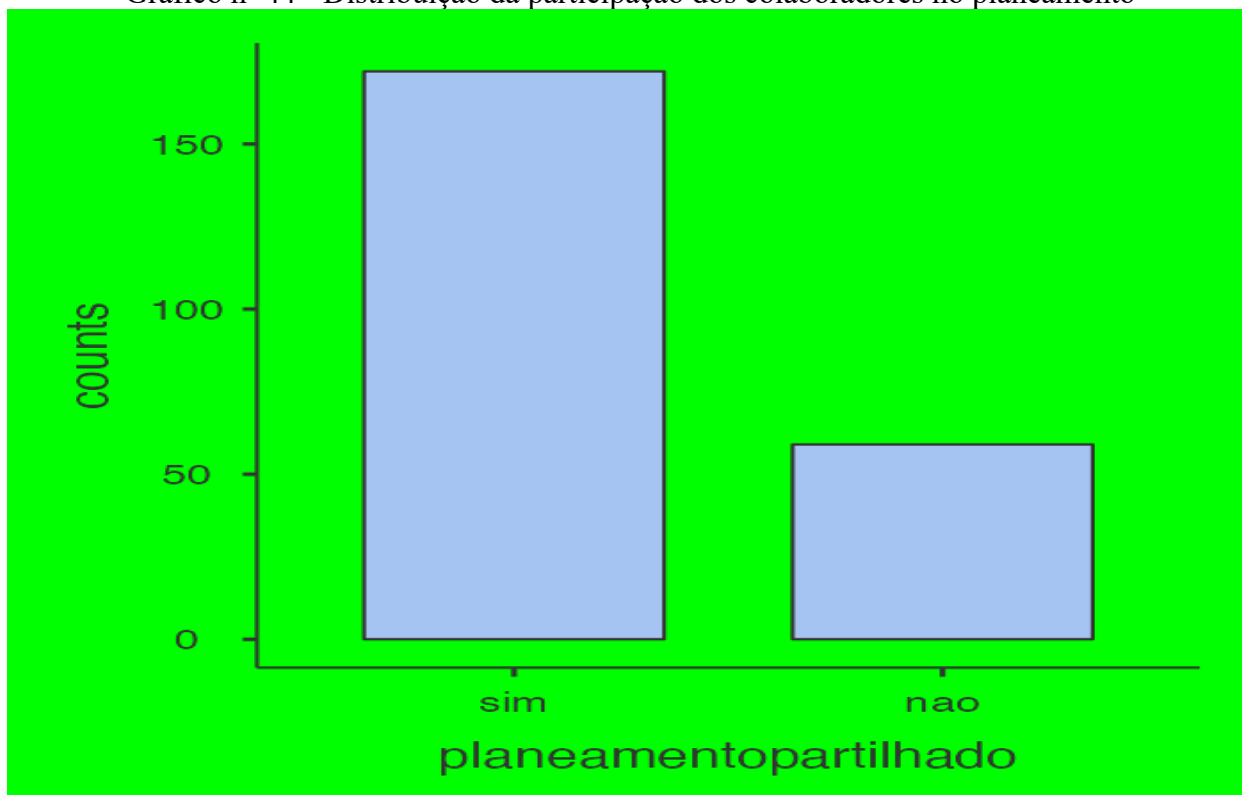
- Ausência de Participação - 25,5%:

Apesar da maioria positiva, a percentagem de organizações que não promovem a participação dos colaboradores em processos de planejamento é significativa. Este resultado pode estar associado a fatores como:

- Estilo de Liderança Centralizado:
 - Podemos estar em presença de líderes que centralizam as decisões, situação que pode dar origem a desmotivações ou exclusões de colaboradores no processo de planejamento (Buil et al., 2020).
- Falta de Estrutura:
 - Determinadas organizações poderão estar a enfrentar uma falta de processos ou ferramentas ajustadas que facilitam a participação dos colaboradores (Martin et al., 2022).
- Baixa Comunicação:
 - A ausência de canais claros de discussão do planejamento pode criar a percepção de exclusão.

Os resultados demonstram um avanço significativo na inclusão dos colaboradores no planejamento organizacional, na medida em que, 74,50% das organizações fomentam este envolvimento. No entanto, a margem de 25,50% que ainda não inclui os colaboradores destaca a importância de práticas mais estruturadas para assegurar uma gestão mais inclusiva e eficaz. As organizações que priorizam a participação ativa colhem benefícios em termos de compromisso, inovação e eficiência operacional.

Gráfico nº 44 - Distribuição da participação dos colaboradores no planeamento



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

O acesso dos trabalhadores ao relatório anual reflete o nível de transparência e partilha de informações dentro da organização. Esta prática está ligada à confiança, ao envolvimento e à democratização do conhecimento organizacional. Uma comunicação organizacional mais transparente incrementa o alinhamento dos trabalhadores com os objetivos estratégicos da empresa (Robbins & Judge, 2023). Ao olharmos para a variável “Trabalhadores têm acesso ao relatório anual”, os dados analisados produziram inequivocamente resultados que asseguram a partilha do relatório anual com os colaboradores, já que, 80,50% dos gestores inquiridos deram indicação de que partilham com os trabalhadores o relatório anual da organização, em sentido oposto, 19,50% dos gestores inquiridos aponta que este documento não é disponibilizado aos trabalhadores. Estes resultados sugerem que a maioria das organizações valoriza a transparência e a comunicação interna, apesar de existirem lacunas que podem ser aprimoradas para promover maior inclusão e alinhamento organizacional.

Tabela nº 29 - Distribuição do acesso ao relatório anual

Trabalhadores com acesso relatório anual

Nível	Contagem	Proporção
Sim, tem Acesso	186	80,50%
Não tem Acesso	45	19,50%

Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

A partilha dos relatórios anuais com os funcionários é de grande relevância, pelos motivos que abaixo são mencionados:

- **Transparência Organizacional:** Promovendo critérios de acesso dos trabalhadores, ao relatório anual, afirma-se como uma das bases de apoio a transparência organizacional, já que, a partilha de informação financeira e estratégica com os funcionários reforça a confiança e o compromisso de todos (Cooper, 2021);
- **Compromisso dos Trabalhadores:** A organização, ao viabilizar o acesso dos trabalhadores ao relatório anual, está por seu lado, a promover o enquadramento entre funcionários e objetivos organizacionais, aprofundando a compreensão dos desafios e as soluções para o sucesso empresarial (Zhou et al., 2020);
- **Decisões Informadas:** Sempre que os trabalhadores estiverem bem informados desenvolvem uma maior capacidade de aportar uma substancial contribuição, quer no planeamento, quer nas metas traçadas. Para tal, é indispensável o fomento da transparência, enquanto instrumento chave a melhoria da qualidade da decisão em qualquer nível hierárquico (Martin et al., 2022).

Quanto à alta proporção de acesso - 80,5%, sabemos que a percentagem elevada de organizações que disponibilizam o relatório anual, dá-nos a indicação de que existe uma cultura de abertura e inclusão nas PMEs do município do Cuito. Tal situação poderá ser atribuída a condutas como:

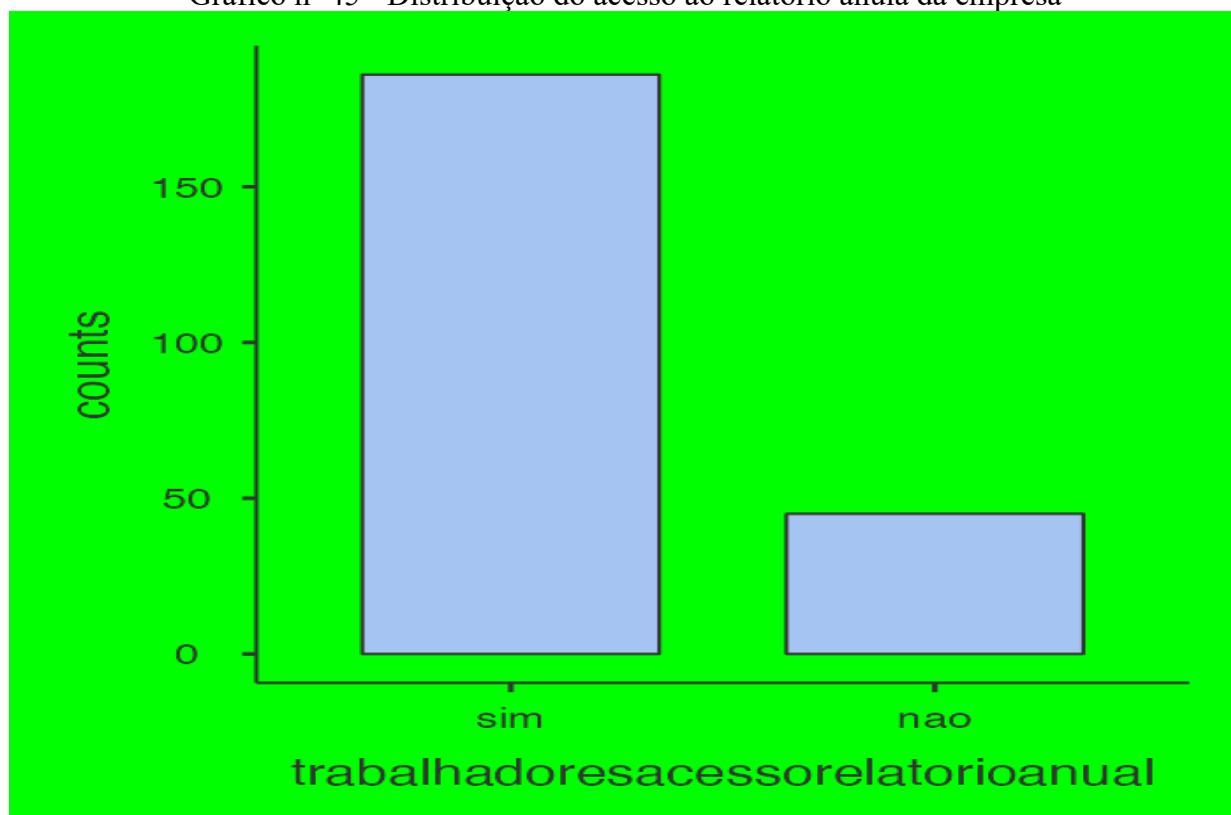
- **Políticas de Comunicação Interna:** Neste particular, poderá estar subjacente, ao nível destas organizações, um sistema, mais ou menos estruturado, de partilha de relatórios e manutenção do acesso dos funcionários a informação;
- **Responsabilidade Social Corporativa:** As organizações que valorizam a transparência são mais propensas ao fomento de condutas de responsabilização social dos seus colaboradores durante o ciclo de informações (Hadi & Rasheed, 2021).

Quanto à ausência de Acesso – Uma minoria dos gestores inquiridos correspondente a 19,50% deu indicações de que os seus colaboradores não têm acesso aos relatórios anuais. Deste modo, embora seja uma minoria, a percentagem de trabalhadores sem acesso ao relatório anual é relevante e por este motivo, tem como prováveis fontes, as seguintes:

- Centralização da Informação: Algumas organizações podem restringir o acesso a informações financeiras e estratégicas, seja por questões culturais ou estruturais (Buil et al., 2020);
- Falta de Infraestrutura: A ausência de ferramentas ou processos para partilhar relatórios pode ser um obstáculo;
- Perceção de Riscos: Certas organizações podem temer a partilha de informações estratégicas para mitigar eventuais conflitos entre funcionários.

Os resultados obtidos indicam uma progressão substancial na transparência organizacional, já que, 80,50% dos trabalhadores tem acesso ao relatório anual da organização. Em sentido oposto, estão 19,50% dos trabalhadores cujo acesso lhes é negado pelos gestores, independentemente de se aferir as causas de tais restrições, sendo por isso, uma área que exigirá maior atenção. A promoção da transparência de forma sistémica cria pontes para a abertura de maior confiança junto dos colaboradores, bem como reforça o alinhamento e a eficiência da organização.

Gráfico nº 45 - Distribuição do acesso ao relatório anual da empresa



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

A percepção dos trabalhadores sobre o salário reflete a satisfação com a compensação financeira oferecida pela organização, dando indicação sobre a capacidade de a organização satisfazer e puxar pelo desempenho e a manutenção dos melhores talentos no seu quadro de pessoal (Herzberg, 1966). O salário é frequentemente associado à segurança financeira e ao reconhecimento pelo trabalho realizado. Pese embora o salário não seja intrinsecamente um incentivo, se os funcionários perceberem o salário como desajustado pode motivar o turnover ou em oposição, se for entendido como competitivo fomenta o engajamento e a lealdade (Robbins & Judge, 2023; Kumar & Pansari, 2016). Os dados obtidos demonstram que 84,00% dos gestores inquiridos consideram o salário bom, enquanto 16,00% indicam que não possuem esta percepção. Deste modo, os resultados sugerem uma percepção substancialmente positiva, relativamente, a remuneração, sem, no entanto, chamar atenção para o pequeno grupo de gestores cuja percepção dos seus funcionários é de que os salários são baixos, já que, esta situação pode criar cenários de ausência de compromisso e retenção dos funcionários.

Tabela nº 30 - Distribuição da percepção dos salários pelos trabalhadores

Salário bom

Nível	Contagem	Proporção
Sim,	194	84,00%
Não	37	16,00%

Elaborado pelo autor (com uso software Jamovi)

Sobre a interpretação dos resultados, temos:

- Percepção Positiva - 84,00%. A elevada percentagem de respostas positivas sugere que a maioria dos colaboradores considera o salário adequado ou competitivo. Esta evidência pode ser explicada por fatores como:
 - Alinhamento ao Mercado: as organizações que fazem a monitorização e ajustamento dos salários, de acordo com o mercado têm mais chances de manter os funcionários satisfeitos com a remuneração (Hadi & Rasheed, 2021);
 - Políticas de Remuneração Transparente: as empresas que possuem critérios inequívocos de reajustes salariais e bonificações são tendencialmente mais bem percebidas em matéria de justiça e satisfação (Cooper, 2021);

- Benefícios Complementares: é importante que a organização ofereça, aos seus colaboradores, mais do que o salário base, providenciando benefícios adicionais, como plano de saúde e bônus, o que pode contribuir para uma percepção mais positiva (Martin et al., 2022).
- Percepção Negativa - 16,00%. Pese embora, estejamos perante uma percentagem largamente inferior, quando comparado com os funcionários satisfeitos, a existência de insatisfação deve merecer um tratamento cuidadoso para evitar impactos negativos no clima organizacional. Deste modo, foram trazidos a superfície alguns fatores que podem contribuir para essa percepção, a saber:
 - Desalinhamento Interno: poderão existir, provavelmente, disparidades salariais nalgumas organizações que podem gerar insatisfação, principalmente, se não forem justificadas por assimetrias claras de desempenho ou de responsabilidades;
 - Falta de Reconhecimento: ainda que estejamos diante de salários competitivos há o risco de serem percebidos como insatisfatórios se os colaboradores perceberem alguma falta de reconhecimento pelo esforço ou desempenho (Zhou et al., 2020);
 - Condições Económicas: em contextos de inflação ou de subida vertiginosa do custo de vida, tal situação pode diminuir a percepção de valor real dos salários, mesmo quando estes são competitivos.

Em jeito de conclusão, podemos verificar que os resultados destacam uma percepção eminentemente positiva em relação à remuneração, com 84,00% dos gestores inquiridos, indicando satisfação com os salários dos funcionários. Contudo, um grupo mais pequeno de gestores e/ou proprietários inquiridos, correspondente a uma taxa de 16,00% manifestou a existência de alguma insatisfação com as respetivas remunerações, situação que traduz um quadro de necessidades de intervenções específicas, como revisão de políticas salariais e benefícios para inverter tais sinais de insatisfação, prejudicial ao desempenho e ao engajamento dos colaboradores. Ao priorizar a transparência e o alinhamento ao mercado, a organização pode garantir maior engajamento, retenção e produtividade de seus funcionários.

Gráfico nº 46 - Distribuição da percepção da satisfação com os salários



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

É dado assente que a dedicação ao trabalho reflete o nível de comprometimento, esforço e foco que os colaboradores de uma dada organização, evidenciam nas suas atividades diárias. Trata-se de um indicador relacionado com a motivação dos trabalhadores e está sob influencia da cultura organizacional. Entretanto, a presença de funcionários mais dedicados, no seio da organização fomenta a produtividade e ajuda na sustentabilidade da organização (Robbins e Judge (2023).

Os dados emergidos do presente estudo, revelam que 87,00% dos gestores inquiridos revelam que os seus funcionários não se dedicam totalmente ao trabalho, com graves consequências para a performance da empresa e em oposição, apenas 13,00% dos gestores inquiridos, declara que os seus funcionários têm uma dedicação aceitável ao trabalho. Estes resultados apontam para uma situação preocupante, pois, a larga maioria dos trabalhadores tem uma baixa dedicação ao trabalho, o que pode impactar negativamente no desempenho organizacional e o alcance dos objetivos estratégicos.

Tabela nº 31 - Distribuição da dedicação ao trabalho

Dedicação ao trabalho

Nível	Contagem	Proporção
Não se dedica ao trabalho	201	87,00%
Sim. Dedicar-se ao trabalho	30	13,00%

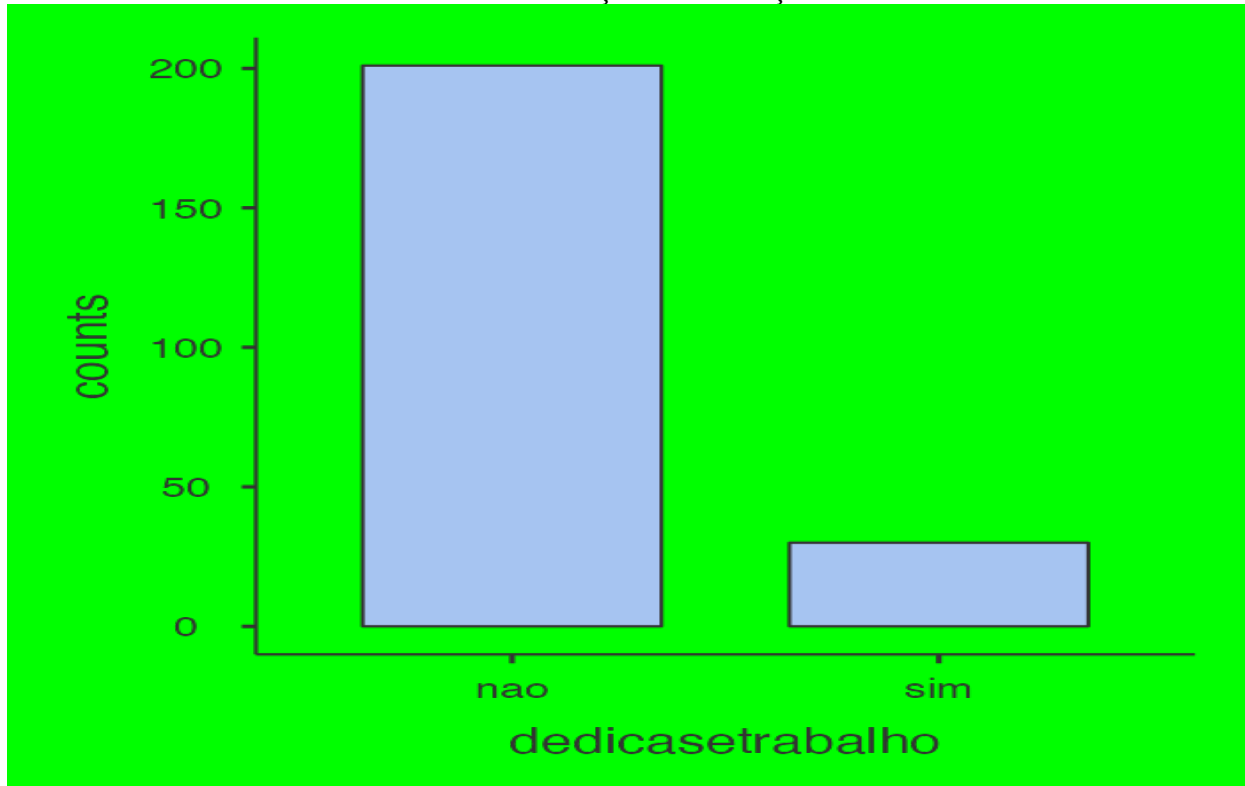
Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

Quanto a interpretação dos Resultados, temos:

- Baixa Dedicção - 87,0%. A baixa dedicação ao trabalho identificada na maioria dos gestores inquiridos, fortemente prejudicial para as PMEs em estudo, não sendo objeto de estudo desta investigação científica, pode encontrar explicações em alguns fatores a saber:
 - Falta de Motivação: Algumas PMEs poderão estar em presença de funcionários que não percebem o alinhamento entre os seus objetivos pessoais e os objetivos organizacionais e por isso, tendencialmente demonstram menor dedicação (Hadi & Rasheed, 2021);
 - Ambiente de Trabalho Desfavorável: A falta de suporte, reconhecimento ou comunicação eficaz pode desencadear insatisfação e diminuir o comprometimento dos trabalhadores (Martin et al., 2022);
 - Carga de Trabalho Excessiva: Sempre que os trabalhadores enfrentam uma procura excessivas e estejam sem os recursos adequados para enfrentar tal procura, o estresse e a sobrecarga podem minar sua dedicação (Cooper, 2022).
- Alta Dedicção - 13,0%. Embora uma pequena percentagem de gestores inquiridos e ou proprietários tenham relatado uma dedicação moderada dos seus funcionários, tal situação pode ser motivada pelos seguintes elementos:
 - Clareza de Propósitos: Em relação aos 13% das PMEs que constituem o mosaico empresarial do município do Cuito, os seus gestores, têm tido a capacidade de comunicar com clareza, a cada um dos funcionários, o seu papel na organização e estes sentem que as suas contribuições são valorizadas, o que geralmente os leva a adotar maior dedicação (Zhou et al., 2020);
 - Compromisso Pessoal: Os trabalhadores que se identificam com os valores organizacionais ou identificam oportunidades de crescimento tendem a se dedicar mais ao trabalho.

A baixa dedicação ao trabalho identificada em 87,00% dos gestores inquiridos é um sinal de alerta para as organizações, indicando a necessidade de intervenções estratégicas para aumentar o engajamento e o comprometimento dos trabalhadores. Fatores como motivação, comunicação e suporte são essenciais para reverter esse cenário. Por outro lado, 13,0% dos inquiridos que demonstram alta dedicação representam um recurso valioso que pode servir de exemplo para o restante da força de trabalho. Ao adotar práticas que promovam motivação e suporte, as organizações podem melhorar significativamente o desempenho e o clima organizacional.

Gráfico nº 47 - Distribuição da dedicação ao trabalho



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

A capacidade dos colaboradores em equilibrar as suas responsabilidades profissionais e familiares é fundamental para o bem-estar individual e para a eficácia organizacional. Este equilíbrio é influenciado por políticas organizacionais, cultura organizacional e tendo em conta o modelo de suporte social. A adoção de iniciativas, que ajudam os funcionários a atingirem os equilíbrios necessários entre vida pessoal, familiar e o trabalho deve ser uma preocupação das empresas, com vista a fomentar a performance de qualidade (Duxbury, Dyke e Lam, 2000).

Sobre a variável “partilha do trabalho com a responsabilidade familiar” os dados indicam que 87,40% dos gestores inquiridos afirmam partilhar as responsabilidades entre o trabalho e a família, enquanto 12,6% dos restantes inquiridos indicam que não fazem esta partilha. O elevado índice de partilha registado reflete uma tendência positiva em direção ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, sem, no entanto, negligenciar algumas preocupações sobre a necessidade de apoio organizacional para os casos de alguma dificuldade nessa área.

Tabela nº 32 - Distribuição da partilha do trabalho e a família

Partilha entre trabalho e família

Nível	Contagem	Proporção
Sim, partilha do trabalho e família	202	0.874
Não partilha	29	0.126

Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

Quanto a interpretação dos Resultados, temos:

- Alta Proporção de partilha do trabalho e a família - 87,4%. Olhando para a variável que avalia o a relação entre o trabalho e a família, da parte dos inquiridos, a maioria relata dividir a sua vida profissional e a família, representando uma taxa de 87,40% sendo por isso, substancialmente alta. Este facto leva-nos a sugerir que existem determinados elementos que motivam tal realidade a saber:

- Reconhecimento da Importância do Equilíbrio: Não sendo comum em Angola em geral e no Cuito em particular, o trabalho remoto, não sendo uma prática, as PMEs necessitam de encontrar mecanismos de flexibilização capazes de viabilizar apoios aos colaboradores para uma boa gestão dos dois campos das suas vidas (Martin et al., 2022);
- Apoio Familiar: A cooperação no seio familiar pode permitir a gestão da procura profissional e a domésticas de forma mais assertiva, bastando para o efeito que determine pontos de equilíbrio;
- Práticas Organizacionais de Flexibilidade: As organizações que oferecem horários flexíveis, com opções de trabalho remoto ou suporte parental, como creches no local, ajudam a incrementar as boas práticas (Zhou et al., 2020).

- Proporção de Não partilha do trabalho e vida familiar - 12,6%. Em percentagem menor, foi assumido pelos inquiridos do presente estudo, que 12,60% não partilha a responsabilidade do trabalho com a família. Tal situação é registada sobretudo em PMEs de cidadãos estrangeiros, que residem em Angola por questões económicas e de negócio, mantendo as respetivas famílias nos países de origem. A par desta última razão, podemos identificar mais aspectos que provavelmente explicam tal comportamento, a saber:

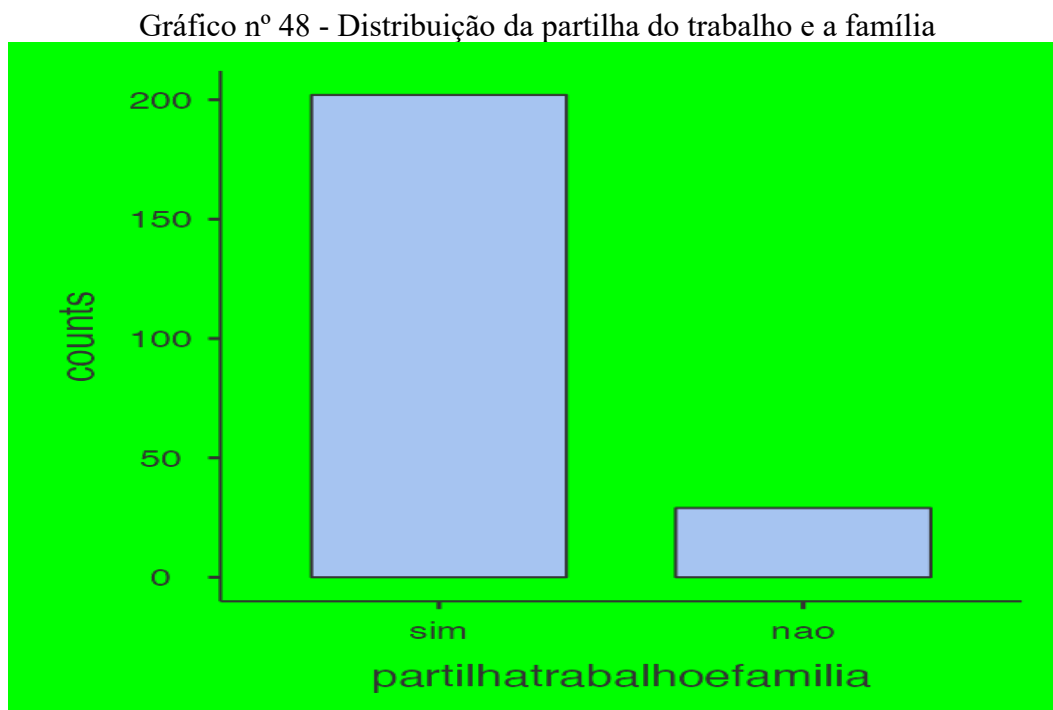
- Sobrecarga Profissional: Cargas de trabalho excessiva pode impedir os colaboradores de dedicar tempo suficiente às suas famílias (Cooper, 2021). Este ponto reforça a razão apresentada no anterior;
- Falta de Suporte Organizacional: A falta de medidas que fomentem o equilíbrio entre a família e o trabalho, pode conduzir os trabalhadores a terem que, ainda que forçosamente, escolherem um dos campos, prejudicando claramente outro;
- Ausência de cooperação nas estruturas familiares: As famílias onde o peso das responsabilidades recai sobre um único membro estão tendencialmente expostas a mais obstáculos na busca pelo equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal (Hadi & Rasheed, 2021).

Temos como implicações para a Organização:

- Benefícios da partilha. São tidos como benéficos da partilha das responsabilidades familiares com as profissionais os seguintes:
 - Aumento do Bem-Estar: Os colaboradores que têm a oportunidade de equilibrar trabalho e família promovem mais bem-estar emocional e físico, o que tenderá a proporcionar maior desempenho no trabalho;
 - Redução do Turnover: Procurar o equilíbrio entre trabalho e família pode fomentar a retenção de talentos, já que funcionários satisfeitos dificilmente estão disponíveis para procurar novas oportunidades.
- Riscos da Não partilha. A não partilha da vida profissional e familiar tem sempre associado alguns riscos, sendo que, para este estudo, enumeramos alguns prováveis risco:
 - Exaustão Profissional: A falta de equilíbrio pode levar ao esgotamento e, eventualmente, a diminuição da produtividade;
 - Impacto Negativo no Clima Organizacional: Os colaboradores sobrecarregados podem contribuir para um ambiente de trabalho caracterizado por uma forte ausência de cooperação, propiciando o desenvolvimento de uma atmosfera laboral mais tensa.

O índice de partilha de responsabilidades entre trabalho e família, analisados os dados, verificamos uma elevada taxa de partilha da vida profissional e familiar de cerca de 87,40% manifestada pelos gestores inquiridos. Estamos em presença de um indicador que revela um ambiente organizacional e social que prioriza o equilíbrio. No entanto, em sentido oposto foi identificada uma taxa de 12,60% correspondentes aos gestores inquiridos que alegam ausência de partilha sobretudo por se encontram distante das suas respetivas famílias ou de uma elevada carga de trabalho que os obriga a dedicarem mais tempo ao trabalho do que a família. Todavia, é muito importante o desenvolvimento de ações

organizacionais voltadas para a promoção de práticas mais flexíveis e inclusivas. Investir no equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, beneficia não apenas os colaboradores, mas também as organizações, ao melhorar o bem-estar, a produtividade e o engajamento.



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

A forma como as decisões organizacionais são tomadas refletem as práticas de liderança e a estrutura de poder da organização. Esta variável “gerente e trabalhadores ou minhas decisões” avalia o grau de centralização ou descentralização das decisões, considerando se elas são tomadas exclusivamente pelo gerente ou se antes desta tomada de posição do gerente, os trabalhadores são ou não convidados a emitirem um parecer. É de todo importante considerar na equação da decisão, os funcionários, no desenvolvimento do processo decisório, como forma de reforçar o compromisso e a aceitação das decisões (Robbins & Judge, 2023).

Relativamente a variável “gerente e trabalhadores ou minhas convicções” os dados demonstram que 91,77% dos inquiridos referiram-se que as decisões organizacionais são tomadas de forma partilhada entre o gerente e os trabalhadores, enquanto 8,23% relataram que as decisões são baseadas em convicções individuais. Estes resultados apontam para uma predominância de modelos participativos na tomada de decisão. No entanto, apesar de muito reduzido, há um pequeno número de inquiridos, cerca de 8,23% desenvolvem uma abordagem mais centralizada.

Tabela nº 33 - Distribuição gerente e trabalhadores e as minhas convicções

Gerente e trabalhadores ou as minhas Convicções

Nível	Contagem	Proporção
Gerente e trabalhadores, partilham decisão	212	91,77%
Decisões com base nas convicções do gerente	19	8,23%

Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

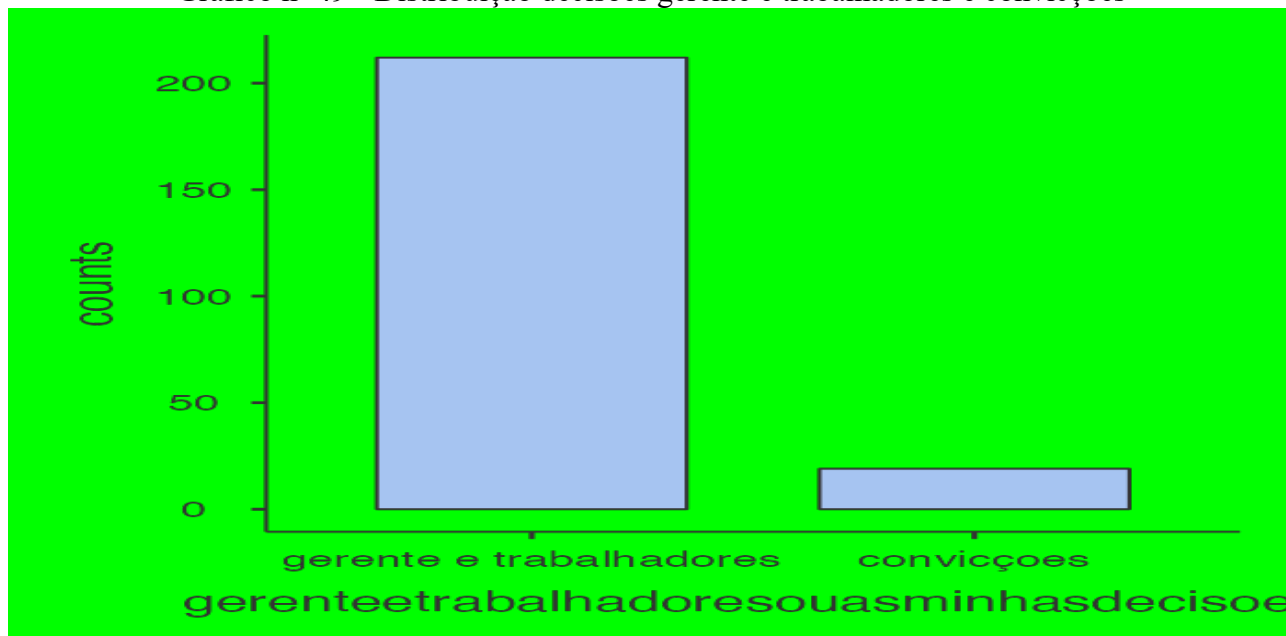
Quanto à interpretação dos Resultados, temos:

- Predominância de Decisões Partilhadas - 91,77%. A elevada proporção de decisões tomadas tendo em atenção a colaboração entre gerente e trabalhadores reflete um ambiente organizacional mais democrático e participativo, onde, seguramente, são tidos os seguintes aspetos:
 - Valorização da Colaboração: O facto de se ter em conta os trabalhadores no processo decisórios, tal situação, demonstra que as suas opiniões e experiências são consideradas importantes (Zhou et al., 2020);
 - Aumento da Qualidade das Decisões: A diversidade de perspetivas propicia um ambiente adequado para a tomada de decisões mais informadas e equilibradas (Cooper, 2021);
 - Fortalecimento do Compromisso: Os colaboradores que participam no processo de decisão podem com isso, encontrar motivações para estarem mais engajados e comprometidos com a implementação das estratégias definidas (Martin et al., 2022).
- Decisões Baseadas em Convicções - 8,23%. A presença de uma pequena percentagem de decisões baseadas em convicções individuais dos gerentes, emerge em determinados contextos organizacionais, evidenciando centralismo no processo de decisão. Isso pode ocorrer devido a determinados fatores, tais como:
 - Estilos de Liderança Autoritários: Em determinadas organizações, a liderança tendencialmente prefere concentrar o poder decisório, restringindo a participação dos trabalhadores (Hadi & Rasheed, 2021);
 - Pressão por Decisões Rápidas: Em Situações onde a necessidade de tomar decisões rápidas sugerem a opção da centralidade do processo, esta via pode se justificar pela celeridade e urgência exigida;

- Falta de Estrutura Participativa: Em determinadas organizações a ausência de sistemas ou processos que incentivem a inclusão dos trabalhadores no planejamento e na execução podem motivar a opção pela centralidade das decisões.

Como conclusão relativamente aos contributos obtidos com os resultados desta variável, os mesmos indicam que existem na maioria das PME's em estudo, a adoção de modelos de decisões partilhadas entre gerente e trabalhadores, evidenciando uma taxa eminentemente positiva de 91,77% que traduzem estas prática. A abordagem fomenta o surgimento de um maior compromisso, inovação e adesão as decisões. No entanto, os 8,23% de decisões baseadas em convicções evidenciam a necessidade da promoção de maior enquadramento e colaboração, ainda inexistente em determinadas PME's do Cuito. Investir em práticas participativas e na capacitação de lideranças pode garantir maior alinhamento, eficácia e motivação no ambiente laboral.

Gráfico nº 49 - Distribuição decisões gerente e trabalhadores e convicções



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

A capacidade dos trabalhadores em executar tarefas sem a supervisão direta do gestor reflete a autonomia e a confiança organizacional nestes depositada. Esta variável “trabalhadores executam tarefas sem o gestor”, visa a aferição da independência dos colaboradores e o grau de delegação praticado dentro da organização. A transferência de responsabilidades traduz-se num indicador de confiança e tendencialmente para o fomento da eficiência operacional (Yukl, (2020).

A análise, aos resultados produzidos pela variável em causa indicam que 60,60% dos gestores inquiridos afirmaram que os seus colaboradores não conseguem resolver problemas sem o apoio do gestor, enquanto, em sentido inverso, 39,40% indicaram que os seus trabalhadores conseguem lidar

com problemas de forma independente. Estes números destacam uma elevada dependência dos colaboradores a liderança para a tomada de decisões e a resolução de problemas, apesar de se verificar ainda que em percentagem inferior, mas significativa, revelam uma certa autonomia dos colaboradores na busca de soluções aos problemas enfrentados.

Quanto à interpretação dos Resultados, temos:

- Alta Dependência dos colaboradores ao gestor - 60,60%

Os resultados demonstram que a maioria dos trabalhadores depende do gestor para resolver problemas, o que pode ser resultado de diversos fatores, tais como:

- Falta de Autonomia: Poderemos estar em presença de um ambiente de trabalho excessivamente hierárquico, situação que pode restringir a independência dos trabalhadores evidenciando uma cultura de dependência (Martin et al., 2022);
- Ausência de Treinamento: Poderemos estar em presença de uma preocupante falta de capacitação ajustada aos colaboradores, fazendo com que eles, não se sintam confiantes em tomar decisões ou resolver problemas por sua iniciativa (Cooper, 2021);
- Estilo de Liderança Centralizadora: É importante não descorar que determinados líderes preferem centralizar as decisões o que poderá estar na base de uma certa desmotivação dos funcionários relativamente ao desenvolvimento de habilidades essenciais na resolução de problemas (Hadi & Rasheed, 2021).
- Capacidade de Resolução Independente - 39,40%

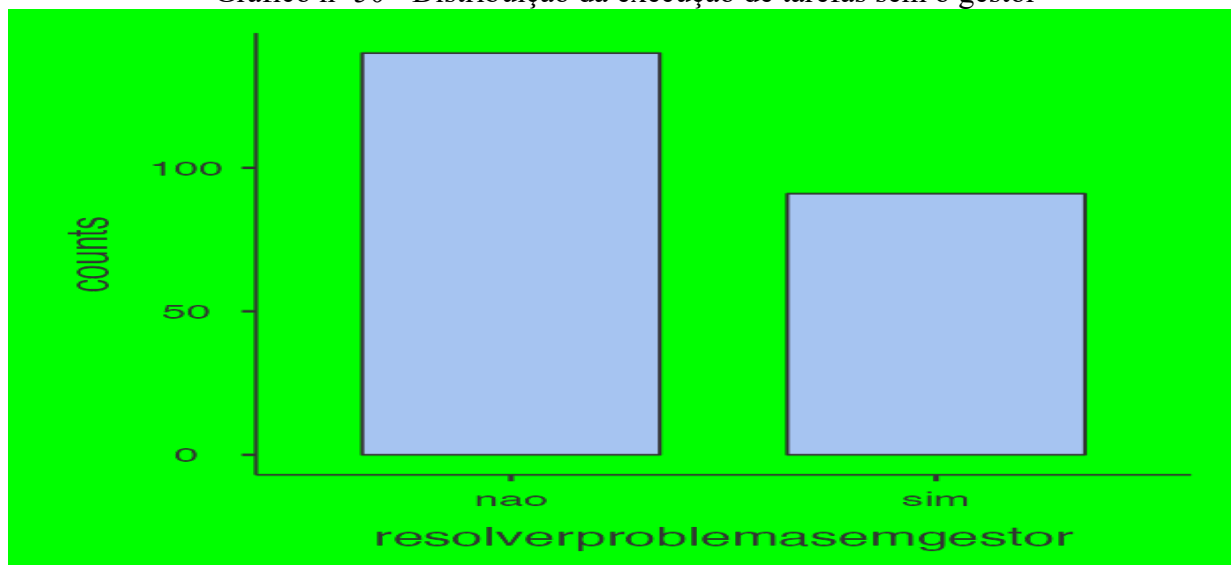
Os resultados produziram um valor percentual ainda significativo, apesar de inferior, de um grupo de PMEs cujos gestores informaram que os seus colaboradores conseguem resolver problemas sem o apoio do gestor, o que reflete um nível moderado de autonomia destas PMEs. Determinados fatores poderão estar na base deste desfecho, dentre eles podemos enumerar alguns:

- Confiança e Habilidades: Os colaboradores que se sentem empoderados e possuem habilidades desenvolvidas para lidar com desafios têm mais hipóteses de executar tarefas de forma independente (Zhou et al., 2020);
- Apoio da Liderança: Os gestores que transferem responsabilidades e providenciam formas de apoio relevantes, encorajam mais independência e a confiança necessária para que os trabalhadores possam tomar determinadas iniciativas.

Os resultados desta variável indicam uma forte dependência dos colaboradores a uma orientação e supervisão do gestor, representando uma taxa de 60,60% dos inquiridos, tendo estes afirmado que os seus colaboradores não conseguem resolver problemas de forma independente. Por outro lado, 39,40% dos inquiridos declararam que os seus colaboradores demonstram boas capacidades para a resolução

independente de tarefas, o que se traduz, seguramente, num indicador positivo, sugerindo a existência de práticas de empoderamento em algumas PMEs do município do Cuito. Investir em capacitação, empoderamento e numa cultura de confiança pode diminuir a forte dependência e melhorar a competência e a inovação organizacional.

Gráfico nº 50 - Distribuição da execução de tarefas sem o gestor



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

A forma como os trabalhadores tratam os seus gestores, simplesmente pelo nome, título social ou académico seguido do nome, poderão indicar o grau de proximidade ou de afastamento entre os trabalhadores e os pontos de vista hierárquico dos seus gestores. Tal situação reflete uma cultura organizacional que valoriza o respeito, a individualidade e a proximidade ou afastamento nas relações interpessoais. Este aspecto é essencial na criação de um ambiente inclusivo ou de distanciamento, de reforço da identificação dos colaboradores com a organização e aumentar o compromisso. As experiências que contribuem para o reforço do respeito e o reconhecimento individual têm impacto direto na satisfação e no desempenho dos trabalhadores (Robbins & Judge, 2023).

Os dados indicam que a maioria dos gestores inquiridos, cerca de (60,17%) afirma que é tratado pelo título social e seguido do nome, representando a maioria dos gestores interpelados neste inquérito. Um segundo grupo, ainda substancial, representando 36,36% dos gestores inquiridos, disseram que são tratados apenas pelo nome, e por último, 3,46% dos gestores afirmaram que são tratados pelo título académico e seguido do nome. Estes resultados refletem diferentes níveis de formalidade no relacionamento entre gestores e colaboradores, o que pode indicar maior ou menor afastamento hierárquico nas PMEs.

Tabela nº 34 - Distribuição do tratamento do gestor pelos colaboradores

Tratado pelo nome, título social ou académico

Nível	Contagem	Proporção
título social e nome	139	60,17%
nome	84	36,36%
título académico e nome	8	3,46%

Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

Quanto à interpretação dos Resultados, temos:

- Predominância do Título Social e Nome - 60,17%. A maioria dos inquiridos afirmou que é tratado com a utilização do título social "Senhor" ou "Senhora" seguido do seu nome, sempre que os colaboradores se dirigem ou se referem ao gestor. Podemos depreender deste fato que estamos perante uma relação que valoriza alguns dos pontos abaixo descrito:
 - Formalidade e Respeito Hierárquico: podemos estar em presença de factos em que, o uso do título social seguido do nome demonstra respeito a autoridade e ao papel do gestor na organização (Cooper, 2021). Poderá ainda demonstrar a rigidez de um modelo hierárquico que promove a observância desta mesma hierarquia;
 - Tradições Culturais: em determinadas culturas e em muitas ocasiões, o uso de títulos sociais pretendem chamar a atenção a existência de normas sociais muito profundas que sublinham a relevância da hierarquia e da deferência aos superiores (Hadi & Rasheed, 2021).
- Tratamento Apenas pelo Nome - 36,36%. Ainda sobre os resultados obtidos, uma parcela considerável dos inquiridos trata o gestor apenas pelo nome. Estes casos, foram maioritariamente registados em PMEs cuja gestão ou proprietário são indivíduos com idade inferior a 30 anos.

Nos casos em que o gestor ou proprietário da PME tiver apenas o nível de escolaridade primário secundário, com idade acima dos 40 anos, não prescindem do título social antes do nome.

Entretanto, as motivações por de trás da utilização apenas do nome podem ser as seguintes:

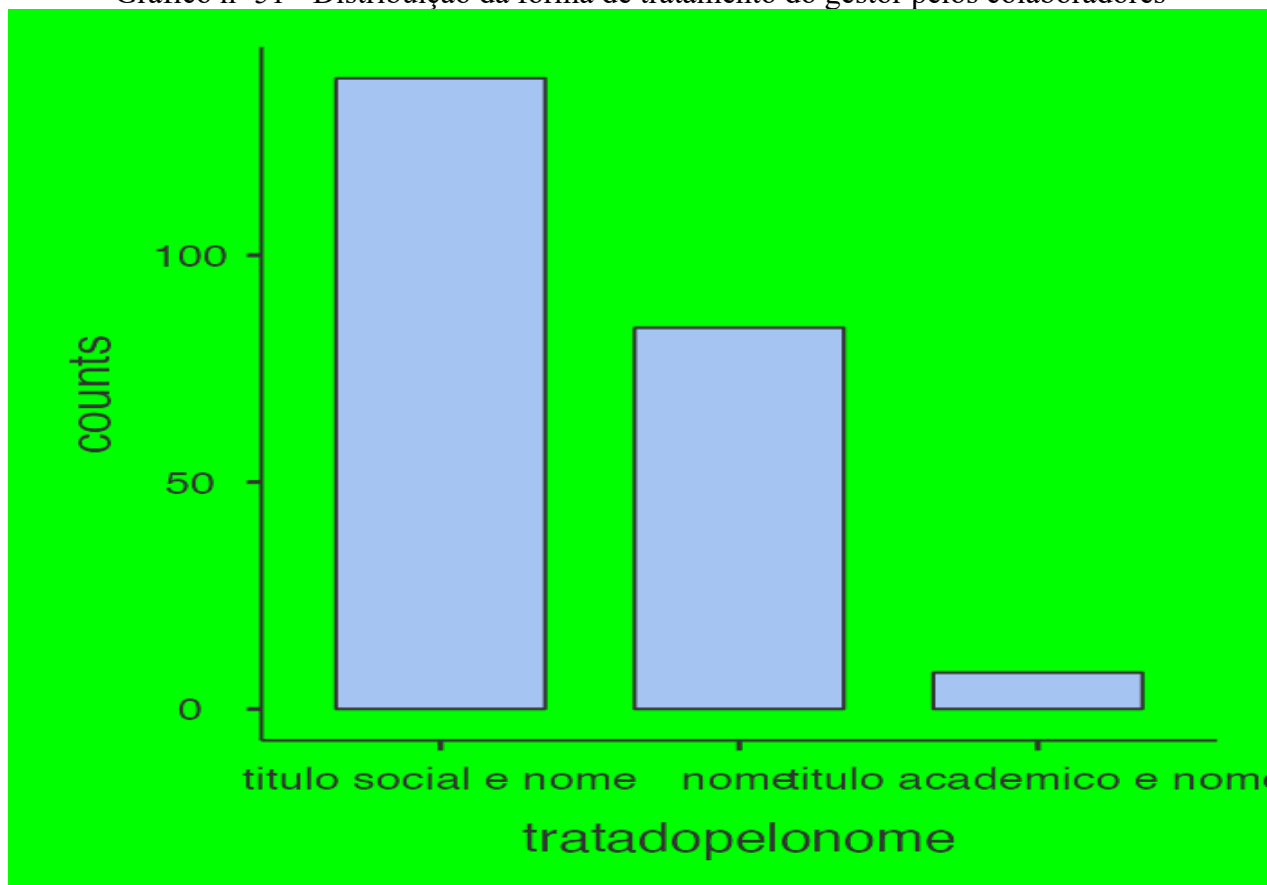
- Proximidade e Acessibilidade: em determinados casos, o uso apenas do nome pode indiciar uma relação mais próxima e menos hierárquica entre o gestor e os colaboradores (Martin et al., 2022);

- Cultura Organizacional Informal: as PMEs com uma estrutura menos formais e ambiente de cooperação são tendencialmente mais disponíveis para adotar condutas de tratamento mais descontraída.

- Uso do Título Académico e Nome - 3,46%. Apesar de não ser expressivo, o inquérito detetou uma percentagem de 3,46% de gestor inquirido que afirmam que os seus colaboradores se dirigem ao gestor usando antes do nome, o título académico, “Doutor” ou “Professor”. Esta situação pode ter motivações nas seguintes descrições abaixo apresentadas:
 - Reconhecimento de Realizações Académicas: em alguns contextos, os títulos académicos são valorizados e frequentemente utilizados para destacar as qualificações do gestor;
 - Estruturas Organizacionais Altamente Formalizadas: esta forma de tratamento é frequente em empresas com uma cultura eminentemente formal ou ainda em setores cuja valorização da educação e das qualificações académica são muito elevadas (Zhou et al., 2020); a valorização do título académico e da educação pode ser identificado em países com as características de Angola, tendo em conta a elevada presença do Estado, enquanto maior empregador e por estar excessivamente presente na vida dos cidadãos.

Os resultados refletem diferentes níveis de formalidade no tratamento do gestor, variando entre o uso do título social e nome (60,17%), apenas o nome (36,36%) e título académico e nome (3,46%). Estas condutas são influenciadas por fatores culturais, hierárquicos e organizacionais, com implicações substanciais na dinâmica interna e no clima organizacional. Para otimizar a comunicação e o engajamento, as PMEs devem buscar um equilíbrio entre formalidade e acessibilidade, adaptando as práticas de acordo com as suas culturas específicas, procurando sempre por situações que não inibem a inovação, o acesso as estruturas estratégicas e que viabilizem sempre o desempenho organizacional.

Gráfico nº 51 - Distribuição da forma de tratamento do gestor pelos colaboradores



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

A influência das tradições sobre o comportamento dos colaboradores reflete o impacto dos valores culturais nas práticas organizacionais e individuais. Esta variável demonstra como as tradições locais moldam a tomada de decisão, os padrões de trabalho e as interações sociais no ambiente organizacional. A cultura organizacional está, frequentemente, enraizada nas tradições culturais, influenciando profundamente o comportamento dos colaboradores (Schein, 2017).

Os dados da variável “tradição orienta o colaborador” indicam que 81,4% dos gestores inquiridos afirmaram que a tradição orienta os colaboradores no desenvolvimento das suas atividades, enquanto, em menor representação, estão cerca de 18,6% que consideram que a tradição não exerce influência sobre as suas decisões profissionais. Este cenário reflete a importância das práticas culturais e dos valores tradicionais em contexto laboral, principalmente, em PMEs onde as raízes culturais desempenham um papel central. Contudo, o grupo de PMEs em menor quantidade, cujos colaboradores não identificam esta orientação, aponta para a presença de dinâmicas organizacionais mais modernizadas ou desvinculadas da tradição.

Tabela nº 35 - Distribuição tradição orienta colaborador

Tradição orienta o colaborador

Nível	Contagem	Proporção
Sim, Orienta colaborador	188	81,40%
Não Orienta o colaborador	43	18,60%

Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

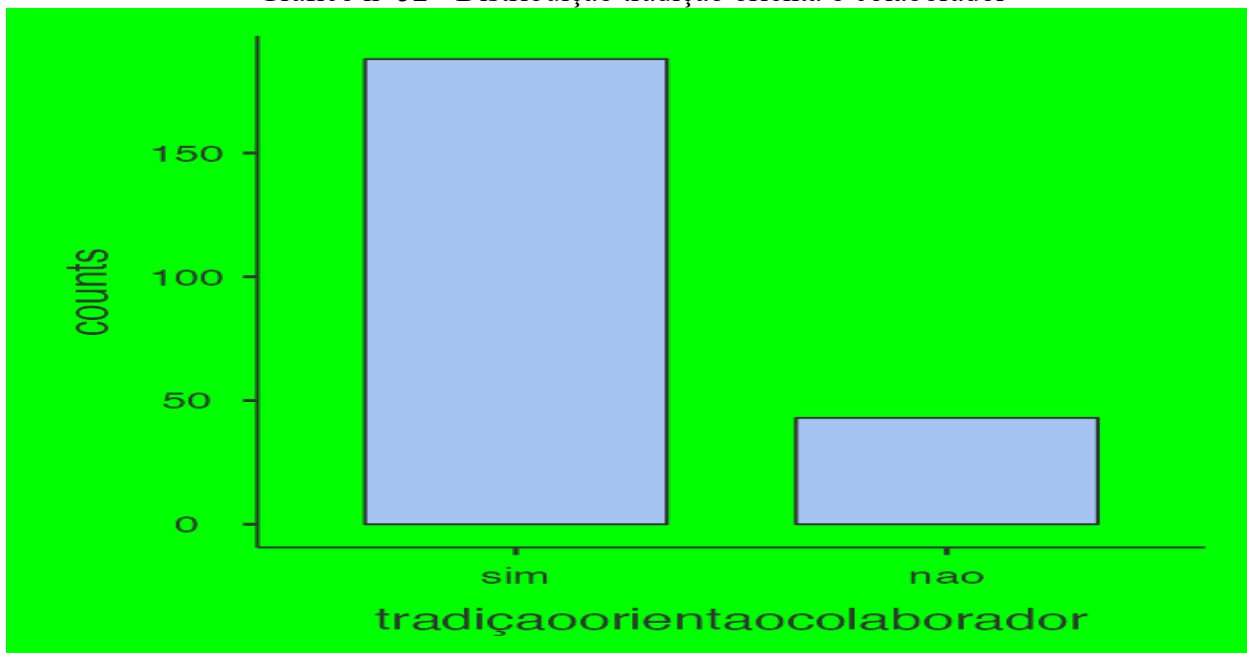
Quanto à interpretação dos Resultados, temos:

- Alta Influência da Tradição - 81,4%. A tradição tem um forte ascendente sobre os inquiridos e os seus colaboradores enquanto instrumento de orientação. Esta situação pode estar relacionada com o seguinte:
 - Conexão Cultural Forte: Em várias organizações, principalmente em ambientes locais ou familiares, a tradição disponibiliza normas muito evidentes de conduta no local de trabalho e no comportamento dos funcionários (Hadi & Rasheed, 2021);
 - Estabilidade e Previsibilidade: As condutas tradicionais desenvolvem uma atmosfera estável, em que a ansiedade é conhecida os comportamentos estão de certa forma, em conformidade com os valores da organização. (Martin et al., 2022);
 - Identidade Organizacional: A tradição é responsável pela edificação da identidade organizacional, viabilizando a identificação dos valores e objectivos da empresa com os funcionários (Cooper, 2021).
- Menor Influência da Tradição - 18,60%. No entanto uma percentagem inferior dos inquiridos afirma que não existe influencia da tradição nas suas organizações, situação que pode ser atribuída aos seguintes fatores:
 - Práticas Modernizadas: As organizações que atribuem prioridade a inovação e a adaptação tendencialmente diminuem o destaque em valores tradicionais (Zhou et al., 2020);
 - Divergências Geracionais: Os trabalhadores mais jovens, sobretudo em ambientes globalizados, podem não valorizar condutas assentes em tradição, tal como os trabalhadores mais experientes (Twenge & Campbell, 2008);

- Pressões do Mercado: As empresas que desenvolvem atividade em mercados muito competitivos geralmente focam-se em resultados e eficiência, em detrimento dos valores tradicionais (Porter, 2008).

Ao analisar os resultados verificamos que a tradição exerce uma forte influência na orientação dos funcionários e dos gestores das PMEs do município do Cuito, já que 81,40% dos inquiridos reconhece esta influência. No entanto, há 18,60% dos inquiridos que entendem que não reconhecem ou identificam nas suas organizações tal influência, no que concerne a orientação das suas decisões. Deste modo, sugerem a necessidade de impulsionar maior flexibilidade organizacional para atender a procura de um mercado heterogéneo e dinâmico em termos de evolução. Ao equilibrar práticas tradicionais com abordagens modernas, a organização pode disponibilizar a sua identidade, compromisso interno e competitividade.

Gráfico nº 52 - Distribuição tradição orienta o colaborador



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

A escolha entre trabalhar na organização (PME) ou no Estado (entidade pública) reflete as percepções dos colaboradores sobre oportunidades, estabilidade, benefícios e crescimento profissional em ambos os contextos. Esta variável é importante para entender as expectativas dos trabalhadores e as condições que influenciam suas preferências no mercado de trabalho, sendo que as percepções sobre o local ideal de trabalho são ajustadas por fatores culturais, económicos e organizacionais (Robbins e Judge, 2023). Os dados revelam que 63,20% dos inquiridos gostariam de trabalhar no Estado (Administração pública), enquanto 36,80% afirmaram ter preferência pela organização (PMEs). Esta interpretação reflete o que cada um dos gestores inquiridos das PMEs entende como sendo a vontade dos seus

colaboradores. Estes resultados destacam uma maior confiança na capacidade do Estado em administrar recursos, refletindo uma expectativa de regulação e apoio governamental, mas também apontam uma parcela significativa de preferência por uma abordagem mais privada e organizada.

Quanto à interpretação dos resultados, temos:

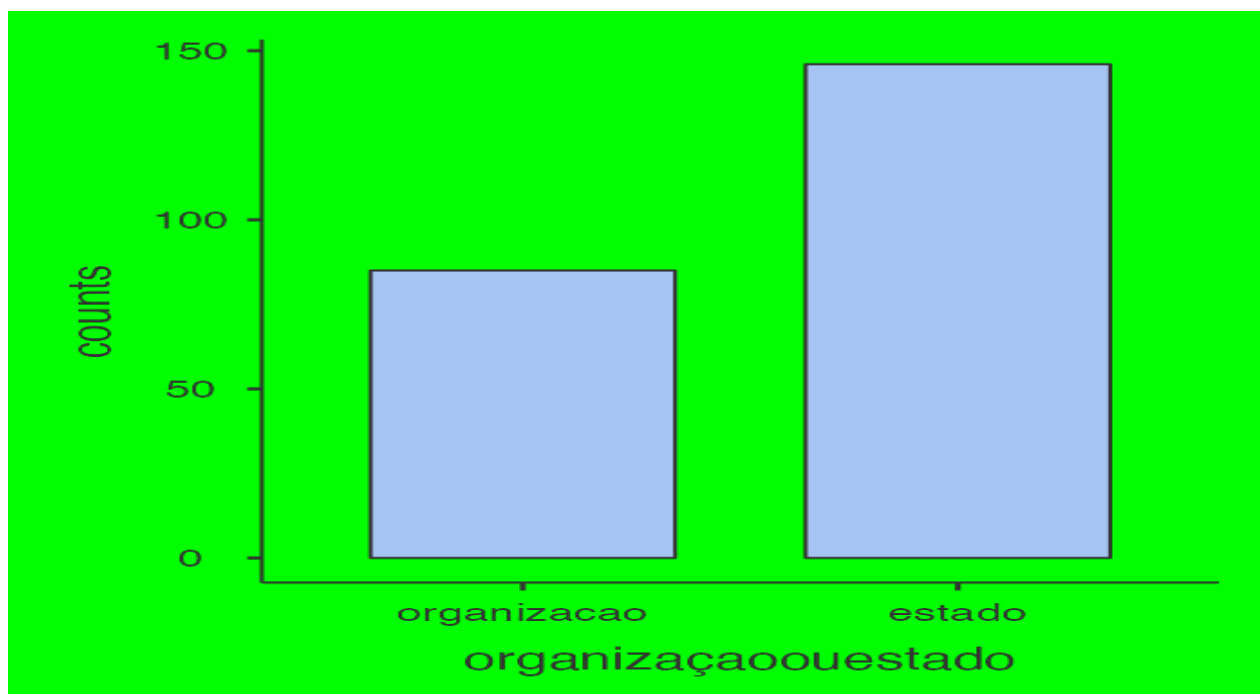
- Preferência pelo Estado - 63,20%. Os gestores inquiridos afirmaram que a maioria dos seus colaboradores tem preferência por uma vaga de posto de trabalho na administração pública do Estado angolano. Esta tendência pode estar relacionada com os elementos abaixo mencionados:
 - Confiança na Regulação: O Estado é visto como uma entidade que transmite estabilidade no emprego, pode garantir equidade na distribuição de recursos, promovendo justiça social e proteção coletiva (Esping-Andersen, 1990);
 - Expectativa de Apoio e Subsídios: Em muitos casos, os indivíduos esperam que o Estado forneça suporte financeiro e estrutural, especialmente em setores como saúde, educação e infraestrutura (Tabosa & Castelar, 2021);
 - Visão de Responsabilidade Pública: A gestão de recursos por parte do Estado é frequentemente associada à ideia de responsabilidade pública e interesse coletivo (Peters, 2015). Ainda sobre este particular, é importante destacar que a Administração pública angolana não é exigente em termos de produtividade dos seus funcionários, sendo que, mais de 50% dos seus colaboradores não é útil a melhoria da qualidade do serviço prestado. (Banco Mundial, 2019).
- Preferência pela Organização - 36,80%. Embora tenham subscrito uma parcela menor, a preferência pela gestão em organizações reflete um dado assinalável que merece ser trabalhado e impulsionado tendo em conta os benefícios para a melhoria da estrutura empresarial angolana. Tal motivação por esta opção pode ter origem nas seguintes questões:
 - Eficiência e Foco nos Resultados: As Organizações privadas ou independentes são frequentemente vistas como mais ágeis e focadas em alcançar resultados específicos (Kotler & Keller, 2016);
 - Confiança na Gestão Privada: Em alguns contextos, há uma perceção de que a gestão privada pode ser menos burocrática e mais transparente do que a gestão estatal (Osborne & Gaebler, 1992);
 - Independência do Setor Público: Alguns indivíduos preferem uma gestão desvinculada do Estado, especialmente em países ou regiões onde a governança pública enfrenta desafios de eficiência como as verificadas em Angola. Todavia, este indicador de preferência dos quadros em trabalhar no setor público, pode representar um forte obstáculo para o processo de diversificação da economia nacional, desafio lançado pelo Governo de Angola, mas que tem enfrentado inúmeros entraves.

Sobre implicações para a gestão, temos:

- Para o Estado:
 - Fortalecer a Confiança Pública: As altas expectativas em relação ao Estado destacam a necessidade de práticas transparentes e eficazes na gestão de recursos (Tabosa e Castelar, 2021). Todavia, no caso angolano, tal situação pode estar relacionada com a fraca necessidade de exigência de competência e meritocracia nos critérios de ascensão na carreira ou em determinados cargos públicos;
 - Melhorar a Eficiência Operacional: a burocracia é frequentemente citada como uma barreira à eficiência estatal, e reformas para simplificar processos podem aumentar a confiança (Osborne & Gaebler, 1992).
- Para as Organizações:
 - Aproveitar a Flexibilidade: As organizações podem se posicionar como alternativas ágeis e orientadas para resultados, especialmente em áreas onde o Estado não consegue atender a todas as demandas (Kotler & Keller, 2016);
 - Estabelecer Parcerias Público-Privadas: Colaborações entre o Estado e Organizações podem combinar o alcance e os recursos do setor público com a eficiência e inovação do setor privado (World Bank, 2017).

Os resultados indicam que a maioria dos inquiridos (63,2%) prefere que o Estado seja responsável pela gestão de recursos, refletindo uma visão de responsabilidade pública e regulação. Contudo, uma parcela significativa (36,8%) demonstra confiança em uma abordagem mais privada e independente. Essa divisão destaca a importância de equilibrar as forças e competências do setor público e privado para atender às necessidades da sociedade de maneira eficiente e justa.

Gráfico nº 53 - Distribuição da preferência pelo Estado ou a Organização



Elaborado pelo autor (com software Jamovi)

8.5. Análise através do Método Misto

A abordagem do método misto, sobretudo em contexto académico científico, ao nível da sua metodologia implica a integração de duas nuances distintas, designadamente, o método qualitativo e quantitativo no processo de pesquisa, com o fito de se obter uma compreensão mais alargada e aprofundada dos fenómenos em estudo, sendo que, a observância dos dois métodos proporciona aos pesquisadores condições técnicas e científicas para a exploração tanto os aspectos objetivos quanto os subjetivos de uma questão de pesquisa, alargando as oportunidades de análise e interpretação dos resultados (Creswell & Plano Clark, 2017).

O presente estudo adotou uma técnica mista de recolha de dados para que houvesse a capacidade e a oportunidade de capturar a complexidade inerente às práticas organizacionais e as dinâmicas culturais locais. A escolha do método misto ancora-se na natureza multidimensional da pesquisa.

De um lado, imprimiu-se de forma incisiva, os aspectos qualitativos, designadamente, as perceções e narrativas dos gestores, já que estes, são fundamentais para identificar os valores culturais que moldam as práticas organizacionais. De outro lado, usou-se o método quantitativo que fornece rigor estatístico, viabilizando, deste modo, possíveis generalizações e validações empíricas sobre a influência destes valores no desempenho e comportamento das PMEs. No entanto, o método misto é particularmente

eficaz em pesquisas aplicadas, já que, o objectivo do estudo passa por explorar e explicar a relação entre as variáveis (Teddlie & Tashakkori, 2009).

Neste estudo, a fase qualitativa foi conduzida através de 11 entrevistas semiestruturadas aos gestores de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) comerciais, seleccionadas com base em sua experiência e conhecimento sobre a cultura organizacional local. A abordagem inicial permitiu mapear temas e fatores essenciais, como a influência das tradições culturais, as práticas de liderança e os desafios organizacionais, que posteriormente foram transformados em variáveis mensuráveis durante o inquérito quantitativo. Entretanto, a recolha de dados qualitativos estabeleceu uma base contextual rica e fundamental para a estruturação de ferramentas quantitativas relevantes (Yin, 2018).

Na fase quantitativa, um inquérito estruturado foi aplicado a uma amostra de 231 PMEs, possibilitando a mensuração das variáveis identificadas nas entrevistas. Com a obtenção das respostas fornecidas pelos participantes procedeu-se a análise estatística para a identificação de padrões e relações significativas entre a cultura organizacional, o comportamento dos colaboradores e o desempenho empresarial que com base na quantificação dos dados qualitativos aumenta a fiabilidade dos resultados, admitindo a generalização das descobertas para uma população mais amplas (Bryman, 2021).

A aglutinação dos métodos foi realizada seguindo o modelo explicativo sequencial, em que, os dados qualitativos serviram de orientação a construção de uma ferramenta quantitativa, e conseqüentemente, os resultados quantitativos, complementam e validam as descobertas qualitativas (Creswell & Plano Clark, 2017). Com esta abordagem tornou-se possível a triangulação eficaz dos dados, aumentando a validade, segurança e firmeza dos resultados. Por exemplo, as narrativas dos gestores sobre o papel das tradições foram corroboradas pelos dados do inquérito, que, noutra dimensão, deram indicação de como a valorização cultural impacta na motivação e compromisso dos colaboradores. Para além de viabilizar uma análise mais abrangente e detalhada, o método misto contribuiu para a superação das limitações inerentes a cada um dos métodos isoladamente.

Enquanto o método qualitativo permitiu-nos explorar a subjetividade e o contexto, o método quantitativo ofereceu-nos exatidão e objetividade, desenvolvendo uma complementaridade valiosa. A integração desta perspectiva decorre de uma compreensão mais acabada e exequível aos desafios investigados (Teddlie & Tashakkori, 2009). Por fim, a adoção do método misto neste estudo refletiu a necessidade de capturar as especificidades culturais e organizacionais das PMEs do município do Cuito. A utilização do método misto, forneceu, não apenas, um panorama detalhado das práticas e comportamentos, mas também contribuiu para a elaboração de recomendações baseadas em evidências, voltadas para o fortalecimento destas empresas em um mercado cada vez mais competitivo e integrado numa rede global de comércio e serviços, como tem sido visto no município do Cuito.

Parte Qualitativa: Entrevistas com Gerentes das PMEs

A etapa qualitativa da pesquisa consistiu na obtenção de entrevistas a 11 gerentes de PMEs comerciais, selecionados devido à sua posição estratégica e capacidade de fornecer contributos profundos sobre as práticas culturais e comportamentais nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do município do Cuito. A utilização deste método permitiu a identificação inicial de fatores-chave relacionados com a cultura organizacional, tais como a valorização da tradição local, práticas de liderança e processos de tomada de decisão. As entrevistas tiveram como base um guião semiestruturado, cuja condução permitiu a exploração detalhada dos temas emergentes a partir da perspetiva dos gestores, participantes do estudo, partindo do pressuposto de que a recolha de dados qualitativos através de entrevistas viabilizaria o aprofundamento da compreensão de determinados aspetos com uma forte carga subjetiva, em que, apenas os entrevistados, objeto do estudo, podem ajudar a alcançar (Yin, 2018). A análise, aos dados recolhidos tiveram como base a identificação de padrões temáticos que serviram, por sua vez, de prelúdio a construção das 31 variáveis de suporte ao inquérito quantitativo (Bardin, 2016).

A combinação de métodos, qualitativos e quantitativos, proporcionou uma visão mais alargada da cultura organizacional das Pequenas e Médias Empresas comerciais entrevistadas, demonstrando como os aspetos culturais influenciam os comportamentos e práticas no seio das organizações. Esta perspetiva foi fundamental para o entendimento das movimentações das características ímpares de cada PME, consentindo a edificação de uma base sólida, capaz de assegurar a firmeza de futuras investigações e intervenções organizacionais focadas em melhorias culturais. A partir de uma análise detalhada e da identificação dos padrões temáticos, foi possível formular algumas perguntas derivadas, direcionadas a testes quantitativos e propor estratégias eficazes de gestão da cultura organizacional, responsável por um ambiente organizacional saudável e propício ao crescimento e sucesso das PMEs. O estudo de investigação, salienta a relevância do entendimento da cultura organizacional e disponibiliza contributos valiosos para os gestores e líderes que diligenciam mudanças e a implementação de práticas efetivas para aprimorar a cultura dentro das suas organizações. Com a exploração da diversidade e da riqueza cultural das PMEs, torna-se possível impulsionar o compromisso, a motivação e o desempenho dos funcionários, bem como, reforçar a identidade e a reputação da organização no mercado local, em particular e nacional em geral. Deste modo, o método qualitativo disponibiliza uma abordagem holística que permite uma compreensão aprofundada das práticas culturais e comportamentais nas organizações e abre caminho para novas pesquisas e estratégias de melhoria contínua.

Parte Quantitativa: Inquérito Estruturado

Tendo em conta os resultados obtidos com a utilização do método qualitativo, foi desenvolvido um questionário estruturado, com cerca de 31 perguntas e aplicado a uma amostra de 231 Pequenas e Médias Empresas (PMEs). A utilização do método quantitativo permitiu medir a importância e a incidência dos fatores identificados nas entrevistas e que deram origem a percepções subjetivas, apesar de estarmos em presença de dados concretos e mensuráveis, urge a necessidade de quantificar as variáveis qualitativas o que reforça o índice de confiança nos resultados, viabilizando a generalização das descobertas (Bryman, 2021; Creswell, 2021).

As variáveis analisadas no questionário integram aspetos como opções dos funcionários entre organização e Estado, independência na prossecução das tarefas, uma manifestação de respeito da tradição, equilíbrio entre responsabilidades familiares e de trabalho, bem como a influência dos fatores socioeconómicos na produtividade e na satisfação dos trabalhadores.

A estatística descritiva foi utilizada para fazer emergir dados concretos que permitiram a atribuição de valor a cada uma das variáveis, viabilizando, com isso, o desenvolvimento de uma análise mais alargada e detalhada dos resultados. A par disso, foram utilizadas técnicas inferenciais, como a análise de Frequências (N Categorias), para identificar relações significativas entre as variáveis, proporcionando uma compreensão mais aprofundada dos fenómenos estudados. Os resultados obtidos revelaram contributos essenciais sobre as PMEs do município do Cuito, consentindo que tomem decisões estratégicas mais sustentáveis e direcionadas.

Este estudo de investigação, procurou contribuir para a literatura existente ao disponibilizar evidências empíricas sobre as dinâmicas organizacionais e os elementos socioeconómicos detetáveis nas PMEs do município do Cuito. As descobertas deste estudo poderão ser usadas pelos gestores e pesquisadores, na busca por um entendimento mais aprofundado dos fenómenos identificados no seio organizacional, sobretudo, das preferências dos colaboradores, a relevância do equilíbrio entre responsabilidades familiares e laborais, a influência das tradições na cultura organizacional e a independência na execução de tarefas.

As informações obtidas podem apoiar a implementação de políticas e condutas mais eficazes que fomentem o bem-estar dos colaboradores e um elevado desempenho organizacional. No entanto, é importante ressaltar que este estudo apresenta algumas limitações. A amostra utilizada foi restrita a PMEs dos sectores do comércio e de serviços e circunscritas ao município do Cuito, sobretudo na zona urbana e periurbana do município o que chama a atenção para a necessidade de se ter algumas cautelas na generalização dos resultados para outros contextos organizacionais. A metodologia utilizada foi baseada em dados auto relatados, o que pode estar sujeito a alguma forma de enviesamento e imprecisões. Futuras pesquisas podem abordar estas limitações, explorando diferentes setores e tipos

de empresas, bem como combinando metodologias quantitativas e qualitativas para obter uma compreensão mais abrangente, subjetiva e objetiva das dinâmicas organizacionais.

A integração dos métodos qualitativo e quantitativo foi realizada na fase de análise e interpretação dos resultados. O processo seguiu o modelo explicativo sequencial, onde os dados qualitativos orientam a elaboração do instrumento quantitativo, de seguida, os resultados quantitativos foram aplicados para validar e expandir as descobertas obtidas em sede do método qualitativo (Creswell & Plano Clark, 2017). Os temas emergentes das entrevistas, relativamente, a influência da tradição na tomada de decisões organizacionais, foram transformadas em variáveis do inquérito, facilitando a quantificação da sua incidência, entre as Pequenas e Médias Empresas do município do Cuito. Entretanto, os resultados quantitativos clarificaram padrões que enriqueceram a análise qualitativa, como a correlação entre práticas de liderança culturalmente enraizadas e a satisfação dos colaboradores. Esta correlação demonstrou a importância de considerar a cultura organizacional sempre que estiver em causa a satisfação dos funcionários, em particular, mas também, os stakeholders, em geral.

Os resultados conseguidos fortalecem a necessidade de fazer emergir uma abordagem mais alargada e integradora na pesquisa de campo, para a conquista de uma compreensão completa dos fenómenos estudados. O uso dos métodos, qualitativo e quantitativo permitiu a aquisição de contributos complementares e uma visão mais alargada do problema em análise. Deste modo, o processo culminou com a viabilização de uma análise robusta e fiável, suportada por diferentes fontes de dados e abordagens metodológicas. A integração destes métodos contribuiu para a triangulação dos resultados, cedendo a uma validação e fundamentação mais sólida das conclusões do estudo. Ao considerar os aspectos qualitativos e quantitativos, foi possível obter uma completa perspetiva do problema de pesquisa e responder de forma assertiva aos objetivos propostos. A integração dos métodos revelou-se fundamental no estudo aprofundado que foi desenvolvido, tendo sido abrangente, e trazido benefícios tanto para a teoria quanto para a prática nas áreas académica e empresarial.

Contribuições do Método Misto

A utilização do método misto determinou uma análise mais robusta e alargada (Teddlie & Tashakkori, 2009). A combinação estratégica de dados qualitativos e quantitativos proporcionou vantagens que enriqueceram substancialmente a pesquisa. Entre as vantagens, destaca-se a triangulação de dados, que permitiram uma comparação rigorosa entre as perceções subjetivas dos gerentes e os resultados mensuráveis obtidos no inquérito. A complementaridade dos dados foi fundamental na disponibilização de um contexto mais aprofundado e inclusivo, ao mesmo tempo em que garantiu a amplitude necessária para a generalização dos resultados. Ainda sobre a validação cruzada, houve um

reforço da fiabilidade e validade do estudo, na medida em que os resultados de ambos os métodos corroboram.

Com base nas descobertas feitas, é possível concluir que o uso do método misto ampliou a compreensão sobre a cultura e comportamento organizacional nas PME's do Cuito, mas também, forneceu subsídios práticos relevantes para a gestão empresarial, sobretudo para as PME's. A abordagem integrada demonstrou ser fundamental para apreender toda a complexidade do fenómeno investigado, combinando uma profundidade analítica com rigor estatístico indispensáveis para a obtenção de conclusões firmes sobre o estudo. Esta abordagem viabilizou uma visão integrada do tema estudado, contribuindo substancialmente para o avanço do conhecimento neste campo da ciência.

8.6. Síntese do Capítulo

O capítulo 8 do presente estudo está focado na organização e apresentação dos resultados obtidos, utilizando os métodos qualitativos e quantitativos, enquanto técnicas de obtenção de dados durante o processo de investigação, a relação entre cultura organizacional e comportamento, nas Pequenas e Médias Empresas (PME's) do município do Cuito, na República de Angola. A abordagem metodológica integra gráficos, tabelas e análise crítica para facilitar a interpretação dos dados e contextualizá-los no referencial teórico.

A recolha de dados envolveu entrevistas semiestruturadas e questionários, ferramentas essenciais que se complementaram na obtenção de percepções e narrativas qualitativas de um lado, e de outro, a mensuração destas percepções por via do método quantitativo ao longo de todo estudo. As entrevistas proporcionaram informações detalhadas sobre valores, crenças e práticas organizacionais, enquanto os questionários ofereceram uma visão alargada e estatisticamente válida, dos padrões culturais e comportamentais das PME's (Creswell & Plano Clark, 2017; Kvale & Brinkmann, 2015).

As entrevistas, conduzidas presencialmente, permitiram explorar profundamente os estilos de liderança e as práticas organizacionais, (Yin, 2018). Já os questionários, aplicados a 231 PME's do município do Cuito, foram estruturados, em alguns casos, servindo-se de escalas de Likert, que ajudaram na definição de pressupostos para a análise quantitativa de variáveis como autonomia, participação nas decisões e satisfação dos colaboradores (Field, 2018; Boone & Boone, 2012).

A integração dos métodos qualitativo e quantitativo assenta no modelo explicativo sequencial, em que os contributos qualitativos guiaram a formulação de instrumentos quantitativos. Deste modo, garantiu-se que as perguntas do questionário fossem alinhadas a realidade cultural e organizacional das PME's (Creswell & Creswell, 2018; Teddlie & Tashakkori, 2009).

A análise a esta variável revelou uma predominância de trabalhadores nacionais, angolanos 88,31%, sendo que destes, os homens constituem cerca de 85,3%, refletindo a composição sociocultural local

em contexto empresarial. Os colaboradores mais jovens demonstram maior disponibilidade para adotar inovações, alinhando-se às tendências de transformações organizacionais em mercados emergentes (Hofstede, 2018; International Labour Organization, 2021).

O setor comercial representa 78,8% das PME's em estudo, indicando sua relevância na economia local. Empresas jovens (até 5 anos) e intermediárias (6 a 10 anos) imperam, sugerindo um ambiente dinâmico e em expansão, (Tabachnick & Fidell, 2019).

A média de satisfação foi de 3,91 (em uma escala de 1 a 5), com maior dispersão de respostas, indicando áreas de melhoria relacionadas com as condições de trabalho e reconhecimento (Robbins & Judge, 2023).

A satisfação média dos clientes foi elevada (4,06), enquanto a comunidade apresentou um índice de satisfação de 3,83, o mais baixo dos três indicadores. Isso sugere a necessidade de maior investimento em iniciativas de responsabilidade social (Porter & Kramer, 2011).

Os dados quantitativos demonstram que 45% dos trabalhadores desempenham tarefas sem supervisão direta de um gestor, mas as práticas tradicionais ainda limitam a independência plena. Esta descoberta reforça a relevância de equilibrar condutas tradicionais com inovação (Hofstede, 2018; Schein, 2017). A apresentação gráfica dos resultados, aplicando os gráficos de barras e circulares, foi essencial para evidenciar padrões e tendências nos dados. A visualização eficaz dos resultados permite, não apenas, uma comunicação clara, mas também a identificação de lacunas e oportunidades para melhoria (Tufte, 2001).

Quanto a recomendações, temos a referir as seguintes:

- Promoção de Liderança Participativa: Estimular condutas de liderança que envolvam os trabalhadores na tomada de decisões (Cameron e Quinn, 2023);
- Investimento em Responsabilidade Social: Desenvolver programas que conectem mais diretamente a organização com a comunidade local, promovendo equidade e inclusão (Porter & Kramer, 2011);
- Equilíbrio entre Tradição e Inovação: A adoção de uma estratégia que respeite os valores culturais, mas que também incentive práticas modernas e flexíveis (Hofstede, 2018).

O capítulo 8 foi dedicado à apresentação estruturada dos resultados da pesquisa, destacando a importância de transformar dados em informações compreensíveis e úteis, alinhadas aos objetivos do estudo (Creswell, J. W. & Creswell, J. D., 2018).

A investigação abordou a relação entre a cultura organizacional e o comportamento nas Pequenas e Médias Empresas (PME's) do município do Cuito, em Angola. Para garantir rigor metodológico, os dados foram recolhidos com base na utilização de métodos descritivos e inferenciais, bem como

ferramentas visuais como gráficos de barras, histogramas e gráficos circulares (Tabachnick & Fidell, 2019; Tufte, 2001).

A pesquisa utilizou uma abordagem metodológica mista, combinando entrevistas semiestruturadas e aplicação de um questionário. As entrevistas possibilitaram uma exploração aprofundada de valores, crenças e práticas organizacionais, enquanto os questionários forneceram dados quantitativos, que permitiram uma análise estatística robusta (Yin, 2018; Creswell & Plano Clark, 2017). A integração destes métodos assegurou uma visão ampla e detalhada sobre o comportamento organizacional e a cultura nas PMEs do Cuito (Teddlie & Tashakkori, 2009).

As entrevistas foram escolhidas devido a sua flexibilidade e capacidade de captar nuances contextuais. Elas foram conduzidas presencialmente com gestores e colaboradores, oferecendo contributos qualitativos profundos sobre estilos de liderança, condutas culturais e desafios organizacionais (Kvale & Brinkmann, 2015; Hofstede, 2018). Embora as entrevistas requeressem tempo para condução e análise, elas foram cruciais para a construção do questionário subsequente e enriquecimento substancial do estudo.

Os questionários foram aplicados presencialmente a 231 PMEs do município do Cuito, permitindo a recolha de dados padronizados e alargados sobre variáveis como independência, satisfação dos colaboradores, dos clientes e da comunidade, participação em decisões e qualidade de vida no trabalho (Field, 2018). As escalas de Likert utilizadas facilitaram a análise quantitativa e possibilitaram a identificação de tendências e padrões (Boone & Boone, 2012).

Os resultados foram organizados em seções temáticas, correspondendo aos objetivos da pesquisa. A análise estatística incluiu técnicas descritivas e inferenciais, como Frequências e regressão linear para a perceção de correlações entre variáveis e identificar diferenças significativas (Tabachnick & Fidell, 2019). A análise crítica conectou as descobertas ao referencial teórico, contextualizando-os no campo da cultura e comportamento organizacional (Creswell & Creswell, 2021).

Seguindo o modelo explicativo sequencial, os dados qualitativos orientaram a construção dos instrumentos quantitativos, enquanto as análises quantitativas validaram as tendências identificadas nas entrevistas (Creswell & Plano Clark, 2017). Esta integração reforça a validade e confiança nos resultados, fornecendo uma visão holística do tema investigado.

Gráficos e tabelas foram usados para facilitar a compreensão dos dados, tornando-os acessíveis e consentindo a identificação de padrões importantes (Tufte, 2001). Uma linguagem clara e uma estrutura organizada da apresentação pretenderam engajar o público-alvo e garantir a acessibilidade dos resultados (Bryman, 2021).

O estudo garantiu o consentimento informado dos participantes e a confidencialidade dos dados, seguindo as diretrizes éticas para pesquisas sociais e comportamentais (Bryman, 2021). Este compromisso ético assegurou a integridade e a validade do processo de recolha de dados.

As entrevistas semiabertas foram um instrumento fundamental neste estudo, porquanto, viabilizaram a captação de percepções e práticas detalhadas dos gestores das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do município do Cuito. Foram conduzidas 11 entrevistas estruturadas e adaptáveis, capazes de explorar os tópicos previamente definidos, bem como os aspetos emergentes durante as conversas (Kuckartz & Rädiker, 2023; Braun & Clarke, 2021). A abordagem permitiu a identificação de padrões organizacionais e sublinhou estratégias de gestão culturalmente enraizadas.

A flexibilidade do formato semiaberto fomentou um ambiente de confiança e colaboração, essencial para garantir a autenticidade das respostas (Guest et al., 2020). As entrevistas, realizadas com a permissão dos entrevistados e registadas para maior precisão, geraram dados qualitativos ricos que serviram de base para a construção de instrumentos quantitativos subsequentes (Creswell & Plano Clark, 2021). A integração metodológica garantiu uma análise robusta e contextualizada, conectando as descobertas do estudo qualitativos às necessidades práticas das PMEs.

Condução das Entrevistas

O roteiro das entrevistas abordou temas como cultura organizacional, liderança e estratégias de adaptação, proporcionando flexibilidade para explorar tópicos emergentes. A gravação e posterior transcrição rigorosa assegurou a fidelidade dos dados, enquanto a consistência metodológica em todas as etapas garantiu a validade dos resultados (Bryman, 2021).

Os dados qualitativos das entrevistas foram analisados para identificar palavras-chave e padrões recorrentes, os quais foram organizados em categorias temáticas. Essa categorização serviu como base para a elaboração do questionário quantitativo, assegurando alinhamento com o contexto e especificidades locais (Flick, 2022). Expressões como "autonomia", "liderança" e "comunicação" foram traduzidas em perguntas direcionadas, permitindo uma análise abrangente e detalhada dos fenómenos estudados.

O questionário, principal instrumento de recolha de dados quantitativos, foi desenvolvido a partir das informações qualitativas obtidas previamente, estruturado em torno de seções temáticas como autonomia, alinhamento cultural e satisfação dos colaboradores, foram utilizadas as escalas de Likert de 1 a 5 para facilitar a mensuração de atitudes e percepções e volume de faturação (Boone & Boone, 2012).

A aplicação do questionário, conduzida presencialmente em 231 empresas, garantiu alto nível de controlo na recolha de dados e minimizou ambiguidades. A análise subsequente, utilizando técnicas

estatísticas descritivas e inferenciais, revelou correlações importantes entre práticas culturais e comportamentais e o desempenho organizacional (Field, 2018).

O questionário também demonstrou a sua sensibilidade ao contexto cultural do município do Cuito, capturando subtilezas significativas para a análise organizacional. A abordagem assegurou a relevância prática e acadêmica dos resultados, contribuindo para o desenvolvimento de recomendações aplicáveis a gestão das PMEs.

A utilização combinada de métodos qualitativo e quantitativo reforçou a validade e profundidade da pesquisa. As entrevistas semiabertas captaram percepções e experiências detalhadas, enquanto os questionários permitiram análises estatísticas robustas. A triangulação metodológica, assegurou a ampliação dos resultados, bem como a sua precisão, posicionando-os a procura local e as condutas organizacionais globais (Teddlie & Tashakkori, 2009).

Limitações e Contribuições

Embora as entrevistas envolvessem apenas 11 gestores de 11 Pequenas e Médias Empresas (PMEs), a riqueza dos dados recolhidos evidenciou o valor do método qualitativo em contextos exploratórios. A abordagem mista, enriqueceu, não apenas a análise, mas também, proporcionou subsídios para estratégias organizacionais baseadas em evidências, alinhadas as particularidades culturais das PMEs (Cameron & Quinn, 2023).

A pontualidade, com média de 3,79 (escala Likert), reflete níveis satisfatórios de comprometimento entre os colaboradores, mas há margem para melhorias. A dispersão moderada (desvio-padrão de 0,906) indica variações individuais significativas, possivelmente influenciadas por fatores externos como transporte ou condições pessoais. As culturas com alta aversão à incerteza tendem a valorizar a pontualidade, enquanto ambientes mais flexíveis priorizam resultados sobre processos (Hofstede, 2018). As estratégias sugeridas incluem campanhas de conscientização, políticas de flexibilização e suporte logístico para minimizar atrasos.

A carga semanal média de 6,19 dias demonstra um padrão estendido de trabalho, especialmente em empresas orientadas para os resultados. Embora esta conduta seja culturalmente aceitável em contextos de alta orientação de longo prazo, pode levar a desgaste e fadiga. Recomenda-se a promoção de escalas rotativas, monitoramento da carga horária e a garantia de um dia de descanso semanal para preservar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (ILO, 2021).

Com uma média de 2,32, os colaboradores apresentam um desempenho moderado na ausência do proprietário, refletindo variabilidade na autonomia organizacional. As culturas com alta distância do poder tendem a depender mais da supervisão direta do gestor, enquanto estruturas mais horizontais

promovem independência (Hofstede, 2018). Para o reforço da independência, sugere-se ações de capacitação, reforço da confiança organizacional e clareza nos processos.

A substituição do proprietário é predominantemente realizada por parentes (irmãos e esposas), seguidos por compatriotas, pese embora a larga maioria das PMEs tende a optar por um gerente, abrindo caminho a profissionalização da gestão. Esta prática reflete valores culturais coletivistas, mas pode limitar a profissionalização. A inclusão de gerentes indica uma transição para práticas de gestão mais estruturadas. Recomenda-se o desenvolvimento de planos de sucessão, investimento em treinamento dos gestores e equilíbrio entre a confiança interpessoal e competência técnica.

A participação dos colaboradores domina a tendência da maioria das PMEs analisadas, refletindo uma inclusão aceitável em processos decisórios. A centralização das decisões é característica de culturas com alto distanciamento ao poder. Mas as práticas participativas podem aumentar o compromisso e a qualidade das decisões (Yukl, 2020). Todavia, o encorajamento, a criação de fóruns participativos, a delegação de decisões operacionais e treinamentos devem ser incentivados para o fortalecimento da confiança no processo de decisão.

As decisões são maioritariamente orientadas por valores externos como o mercado, enquanto os fatores internos, como valores (religião e crenças pessoais), têm menor influência. Esta abordagem promove estabilidade e sincronização com o mercado, estando mais exposto a competitividade em mercados dinâmicos. É essencial equilibrar tradições culturais com a análises de mercado, introduzindo práticas de tomada de decisão baseadas em dados e colaboração.

Os problemas são vistos de forma moderada, com média de 3,33, oscilando entre barreiras e oportunidades. Uma mentalidade voltada para o crescimento, combinada com treinamento e reconhecimento, pode ajudar a transformar desafios em estímulos para inovação. Organizações resilientes geralmente utilizam os problemas como trampolins para aprendizado e melhoria contínua (Herzberg, 1966).

O suporte organizacional, com média de 2,01, é percebido como insuficiente. Isso pode impactar negativamente o compromisso e a produtividade dos colaboradores. Políticas de assistência formal, comunicação clara e avaliação contínua do suporte podem melhorar a percepção. Investir no bem-estar dos colaboradores reforça a confiança e a lealdade organizacional (Kumar & Pansari, 2016).

O encerramento total, avaliado em 0,74, reflete uma prática limitada, sugerindo que muitas empresas operam continuamente. As culturas orientadas para o trabalho podem minimizar os dias de encerramento. No entanto, as paragens regulares são essenciais para o bem-estar dos colaboradores e eficiência operacional. Recomenda-se equilibrar operações contínuas com descanso estruturado, alinhados as condutas culturais e procura local.

As decisões organizacionais são predominantemente orientadas por valores externos, como o mercado e uma fraca incidência da religião e crenças pessoais. A abordagem reflete uma valorização em menor presença da ética e da tradição, cujo impacto é de menor expressão, pode de alguma forma limitar a adaptabilidade e a competitividade em ambientes dinâmicos. A integração de práticas participativas e análises de mercado podem equilibrar fatores internos e externos, promovendo decisões mais estratégicas e inclusivas.

A responsabilidade financeira para o sustento da família é um valor central para os colaboradores, influenciando diretamente na sua motivação e compromisso. Políticas de benefícios familiares e reconhecimento do impacto social do trabalho podem reforçar o vínculo entre trabalhadores e organização, promovendo maior estabilidade e satisfação.

A centralização predominante nas decisões reflete práticas tradicionais, mas limita a inclusão dos colaboradores no processo decisório. Adotar práticas de gestão participativa pode aumentar o compromisso, a inovação e a aceitação das decisões, equilibrando eficiência com colaboração.

Os colaboradores demonstram uma elevada adesão as orientações dos gestores, o que promove alinhamento organizacional. No entanto, equilibrar conformidade com autonomia pode fomentar inovação e proatividade, criando um ambiente de trabalho mais dinâmico e eficaz.

A percepção de estabilidade e segurança no trabalho é moderada, com impacto direto no bem-estar e na retenção dos colaboradores. Políticas de estabilidade no emprego e investimentos em segurança ocupacional são essenciais para criar um ambiente de trabalho confiável e produtivo.

A percepção moderada de dignidade e respeito social reflete a necessidade de políticas mais inclusivas e equitativas. A promoção de igualdade, reconhecimento individual e canais de comunicação abertos pode fortalecer o compromisso e a coesão no ambiente organizacional.

A percepção de que a sociedade valoriza o trabalho é moderada e aceitável, impactando na autoestima e o sentido do propósito dos colaboradores. Iniciativas que destacam o impacto social das atividades organizacionais podem melhorar a percepção interna e externa, reforçando o compromisso dos trabalhadores.

A valorização das tradições culturais é percebida como moderada a alta, indicando um equilíbrio entre a preservação de práticas tradicionais e a modernização organizacional. As PMEs devem identificar mecanismos de Integração de elementos culturais aos processos internos e equilibrar tradição com inovação, reforça a identidade organizacional e o vínculo com a comunidade.

A participação dos colaboradores no planejamento estratégico é moderada, refletindo esforços parciais para promover inclusão nos processos decisórios. As culturas com menor distância ao poder tendem a adotar práticas mais participativas, enquanto organizações hierárquicas podem centralizar essas

decisões. A promoção de práticas colaborativas de planejamento e a capacitação de líderes para facilitar a inclusão pode enraizar o alinhamento estratégico e a inovação.

O acesso ao relatório anual pelos colaboradores é limitado em muitas organizações, apontando para desafios na transparência e na partilha de informações estratégicas. Melhorar o acesso aos relatórios, capacitar os colaboradores para interpretá-los e promover discussões estratégicas baseadas nesses documentos pode fortalecer a confiança, o compromisso e o alinhamento organizacional.

Os salários são percebidos como adequados, mas não competitivos, com impacto direto na satisfação e na retenção de talentos. As revisões salariais regulares, benefícios complementares e transparência nas políticas de remuneração são estratégias recomendadas para aumentar a competitividade e atender as expectativas dos colaboradores.

A dedicação dos colaboradores é moderada, indicando potencial para melhoria no compromisso. Por isso, devem ser desenvolvidos Programas de reconhecimento contínuo, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e lideranças inspiradoras para o aumento da motivação e do comprometimento.

O equilíbrio trabalho-família é percebido como moderado, destacando a necessidade de iniciativas que conciliem esta procura. Deste modo, devem ser desenvolvidas políticas de flexibilidade, suporte organizacional e uma cultura de apoio para a melhoria do bem-estar e da produtividade dos colaboradores.

As decisões organizacionais ainda são eminentemente centralizadas apesar de para efeitos deste estudo, as empresas escolhidas manifestaram maior abertura para a participação dos funcionários. A adoção de modelos híbridos, que combinem eficiência e participação, pode promover maior compromisso e inovação organizacional.

A autonomia dos trabalhadores para executar tarefas e resolver problemas sem a supervisão direta de um gestor é moderada e por isso, há um longo caminho para percorrer em busca de melhorias. O treinamento específico, bem como a definição de níveis claros de responsabilidade e políticas de confiança podem reforçar a autonomia e a eficiência dos colaboradores.

A prática no tratamento dos gestores e alguns dos colaboradores com funções intermédias, pelo título social e nome é amplamente utilizada, refletindo uma certa tendência para o afastamento ou distanciamento ao poder. O esforço deve incidir-se para que se elimine o distanciamento predominante para a promoção de práticas de melhorias, de bom senso, de compromisso dos trabalhadores.

Os níveis moderados de dignidade e respeito social no ambiente de trabalho indicam esforços em andamento, mas com espaço para a sua melhoria. A promoção de uma cultura inclusiva, com políticas claras de diversidade e canais de comunicação abertos, pode aumentar o bem-estar e a satisfação dos colaboradores com repercussões na performance das PMEs.

O respeito pelas tradições é fortemente percebido pelos colaboradores e gestores das PMEs, situação que deve ser melhorada para a assunção da modernidade e a inovação na organização para equilibrar valores culturais locais e práticas contemporâneas. A valorização das tradições fortalece a identidade organizacional e fomenta uma maior coesão e compromisso dos colaboradores. No entanto, em mercados dinâmicos, é essencial complementar esta valorização com flexibilidade e inovação para garantir sustentabilidade e competitividade. Estratégias como a celebração de rituais culturais e a comunicação da importância das tradições podem reforçar o vínculo entre a organização e a comunidade.

As tradições exercem uma forte influência no comportamento dos colaboradores, moldando padrões de trabalho e tomada de decisão. Esta influência reflete a importância cultural e social das tradições em organizações localizadas em ambientes de alta orientação de longo prazo. Para maximizar os benefícios, é necessário equilibrar o respeito pelas tradições com a adoção de práticas modernas, capacitando os colaboradores a integrar estes valores ao desempenho organizacional.

Os colaboradores demonstram forte e clara tendência de preferência pelo setor público, o Estado, principalmente devido à percepção de estabilidade e benefícios e uma leve pressão e ausência de rigor e competência. Para competir com o setor público, as organizações privadas podem investir em salários competitivos, benefícios complementares e estratégias de valorização da carreira. Além disso, a comunicação dos valores e oportunidades de crescimento no setor privado pode atrair talentos e reforçar a atratividade e manutenção de talentos no seio das organizações.

O capítulo 8 destacou a relação entre a cultura e o comportamento organizacional nas PMEs do Cuito, combinando dados qualitativos e quantitativos para obter contributos mais alargados e aplicáveis a melhoria da gestão e ao auxílio para o enriquecimento do conhecimento neste campo da ciência. As análises aos dados proporcionaram as seguintes informações:

- Cultura Organizacional e Tradições: As tradições são valorizadas, mas precisam ser equilibradas com práticas inovadoras para garantir competitividade e compromisso;
- Satisfação e Participação: A satisfação dos colaboradores é moderada, com lacunas em áreas como o aumento da participação dos colaboradores nas decisões e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal;
- Liderança e Autonomia: As práticas de liderança ainda evidenciam algum centralismo, limitando, deste modo, a independência e a inovação, cruciais para a competitividade das PMEs;
- Transparência e Comunicação: A transparência no acesso a informações, como relatórios anuais, é limitada, indicando necessidade de melhorias.

A apresentação estruturada dos resultados deste estudo oferece contributos valiosos para entender as dinâmicas culturais e organizacionais nas PME's do Cuito. A combinação de métodos qualitativos e quantitativos fortaleceu a análise, proporcionando uma visão abrangente do comportamento organizacional e das influências culturais. Esses resultados são fundamentais para formular estratégias que promovam a sustentabilidade e o desenvolvimento das PME's na região (Creswell & Creswell, 2021; Bryman, 2021).

Quanto a recomendações, temos as seguintes:

- Fortalecer a Liderança Participativa: Incentivar práticas que envolvam os colaboradores em processos decisórios para aumentar o compromisso e a inovação;
- Equilibrar Tradição e Modernidade: Promover práticas que respeitem as tradições locais, mas que também incorporem flexibilidade e inovação;
- Investir em Transparência: Melhorar o acesso a informações estratégicas, promovendo maior alinhamento e confiança entre colaboradores e gestão;
- Aprimorar o Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal: Desenvolver políticas que conciliem responsabilidades profissionais e familiares, promovendo bem-estar e retenção de talentos.

A análise reforça a importância de considerar as especificidades culturais e organizacionais da região em estudo, ao implementar práticas de gestão e estratégias de melhoria, garantindo um ambiente de trabalho inclusivo, motivador e inovador.

9. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo de investigação desenvolvido, está centrado na cultura e comportamento organizacional de Pequenas e Médias Empresas (PME's) do município do Cuito, República de Angola. Foram utilizados os métodos qualitativo e quantitativo, sendo que, para dar corpo ao qualitativo elaborou-se um guião de entrevistas semiestruturado com 8 perguntas abertas e para o uso do método quantitativo, elaborou-se um questionário com 31 perguntas, traduzidas posteriormente em 31 variáveis identificadas a partir de entrevistas qualitativas e confirmadas por este mesmo e consequentemente, aplicado por inquérito a 231 empresas. Os resultados destacam a influência da cultura organizacional nas práticas de gestão, na motivação dos funcionários e no desempenho das empresas, confirmando teorias existentes sobre o tema. Deste modo, sistematizadamente, tem-se:

– Perfil Organizacional e Cultural:

O resultado obtido com base na estatística descritiva revela que 68% das PME's do Cuito operam no setor comercial, enquanto 32% atuam no setor dos serviços. A preeminência do comércio reflete a estrutura económica local e destaca a importância do setor na geração de empregos e renda. A análise revelou ainda que 72% das organizações possuem menos de 10

anos de existência, caracterizando um ambiente empresarial jovem e em desenvolvimento. Estes números confirmam o dinamismo das PME's em economias emergentes, sendo por isso, necessárias condutas culturais flexíveis sobretudo, quando se opera em contexto de elevada incerteza (Hofstede, 2018).

– *Autonomia e Liderança:*

No que toca a autonomia e liderança, cerca de 45% gestores afirmaram que os seus funcionários desempenham tarefas sem supervisão direta do gerente, enquanto 55% dos gestores que integraram o estudo, indicaram a necessidade de orientação contínua aos seus colaboradores na execução das tarefas. Esta divisão evidencia o papel da liderança na definição de uma cultura de autonomia, que passa pelo reforço da delegação de poderes e responsabilidade para o fomento da eficiência e da inovação organizacional (Robbins e Judge, 2019). A análise, metodologicamente integrada, evidencia uma liderança nas PME's fortemente influenciada pela cultura, situação que corresponde a cerca de 60% dos gestores afirmaram que suas decisões são orientadas por práticas tradicionais. Esta evidência faz emergir a relevância da liderança na transmissão dos valores culturais e consequentemente, em conduta organizacional (Schein, 2017).

– *Valorização das Tradições:*

Relativamente a valorização das tradições, os dados indicam que a maioria dos inquiridos apoia as suas decisões em fatores externos, designadamente o mercado, pese embora, aqueles que apoia em valores e crenças constituírem um grupo ainda preocupante. Os gestores consideram que as suas organizações atribuem relevância as tradições, tendo em conta a importância das mesmas na orientação das suas atividades. Esta valorização das condutas tradicionais está alinhada ao conceito de orientação de longo prazo, já que, as culturas que atribuem elevada relevância as tradições desenvolvem uma atmosfera de equilíbrio e de identidade organizacional (Hofstede, 2018). No entanto, os resultados também destacam desafios no que toca a integração de condutas tradicionais e inovações, principalmente em setores mais competitivos, como é o caso do setor do comércio.

– *Satisfação dos Colaboradores:*

Sobre a satisfação dos colaboradores, a análise estatística dos dados demonstrara que a satisfação dos colaboradores apresentou uma média geral de 3,91 numa escala de Likert definida entre 1 a 5, sendo que, 1 é muito mal e 5 muito bom. A análise constatou um desvio-padrão de 0,783 indicando uma certa variabilidade nas perceções. A satisfação foi maior entre os trabalhadores que afirmaram receber suporte para equilibrar trabalho e vida pessoal, com uma média de 4,06. Estas descobertas corroboram com o facto de que um bom suporte

organizacional e independência na condução de determinadas tarefas em contexto empresarial estão intimamente relacionados a satisfação e a motivação (Deci & Ryan, 1985).

– *Crescimento das Vendas:*

A variável crescimento das vendas apresentou uma distribuição evidenciando que 43% das PME's alcançam volume de vendas anuais entre 21 e 50 milhões de kwanzas, enquanto apenas 12% ultrapassaram 110 milhões. Esta discrepância reflete os desafios enfrentados pelas PME's em mercados emergentes, como instabilidade económica e acesso limitado a recursos financeiros, qualidade dos recursos humanos (Kumar & Pansari, 2016).

– *Comparação entre Estado e Organização:*

De acordo com os resultados obtidos, fruto dos inquéritos desenvolvidos, 65% das PME's tem trabalhadores com preferência por um posto de trabalho na administração pública do Estado, motivados, sobretudo, por uma provável estabilidade e benefícios percebidos, enquanto 35% demonstraram preferência pelo setor privado, destacando oportunidades de crescimento e maior flexibilidade. Estas descobertas reforçam os argumentos de que o entendimento dos benefícios, disponibilizados em distintos setores, determinam diretamente as decisões dos trabalhadores (Robbins & Judge, 2023).

– *Discussão Integrada:*

A análise integrada dos métodos qualitativo e quantitativo demonstra que a cultura organizacional nas PME's do município do Cuito está profundamente enraizada nas tradições locais, apesar de enfrentar desafios na adaptação a um ambiente económico em transformação. Enquanto os trabalhadores valorizam a estabilidade proporcionada por condutas tradicionais, a procura por inovação e flexibilidade aconselham mudanças, sobretudo, ao nível das questões de gestão. Trata-se de um ponto de equilíbrio indispensável, entre a tradição e a modernidade, aspecto crítico para uma bem-sucedida trajetória das PME's, (Schein, 2017; Hofstede, 2018).

– *Recomendações Práticas Para Promover maior autonomia:*

Fruto da análise e discussão dos resultados, é mister desenvolver um roteiro de capacitação dos líderes para o reforço da confiança e do fornecimento de instrumentos fundamentais a liderança e deste modo, possam delegar mais responsabilidades, criando com isso, uma cultura de empoderamento. A par disso, deve ser preocupação da liderança a busca por equilíbrio entre tradição e inovação, através do desenvolvimento de programas que incorporem valores tradicionais com condutas modernas ao que se junta, medidas de investimento em políticas de retenção dos melhores talentos, promovendo os benefícios e condições de trabalho, melhorando, a competitividade, sobretudo com o setor público, na disputa dos melhores e mais competitivos talentos.

9.1. Análise da correlação entre a Cultura e o Comportamento Organizacional

Neste subcapítulo procedemos a análise da correlação de algumas variáveis, sobretudo, estabelecendo um cruzamento entre variáveis culturais e comportamentais, procurando fazer emergir sinais que justifiquem o propósito do presente estudo.

A correlação representa uma medida estatística de grande relevância, amplamente utilizada para avaliar o grau de associação entre duas ou mais variáveis em diversos tipos de estudos. O objetivo primordial desta análise é determinar a existência de uma relação linear entre as variáveis, além de estabelecer a direção e a intensidade da relação observada (Field, 2018). Esta métrica é extremamente benéfica em diversas áreas do conhecimento, como nas ciências sociais e naturais, auxiliando os pesquisadores na compreensão mais aprofundada das dinâmicas inerentes as relações entre diferentes fatores mensuráveis.

Relativamente ao estudo em causa, os resultados da correlação revelam interações significativas entre variáveis culturais e comportamentais no contexto das PMEs do município do Cuito. Estas relações ajudam a compreender como os valores culturais impactam as ações dos gestores e colaboradores, consequentemente, influenciam o desempenho organizacional.

Correlações significativas identificadas:

- Planeamento partilhado e participação nas decisões: A correlação entre "planeamento partilhado" e "colaboradores participam nas decisões" apresentou valores de $r=0,156$; $r = 0,156$; $r=0,156$; ($p = 0,018$), indicando uma relação moderada e positiva. Interpretação: o aumento da participação dos trabalhadores no planeamento estratégico tem como resultado, o aumento da influência dos colaboradores nas decisões organizacionais;
- Tradição e autonomia: A variável "tradição orienta o colaborador" está negativamente correlacionada com "executar tarefas sem gestor" ($r=-0,214$, $p=0,001$ $r = -0,214$, $p = 0,001$ $r=-0,214$, $p=0,001$). Interpretação: A orientação por tradições pode reduzir a autonomia dos trabalhadores, enfatizando práticas conservadoras e dependência das lideranças;
- Organização valoriza e respeita tradição e dignidade social: "Organização valoriza e respeita tradição" correlaciona-se positivamente com "dignidade e respeito social" ($r=0,142$, $p=0,031$ $r = 0,142$, $p = 0,031$ $r=0,142$, $p=0,031$). Interpretação: Práticas organizacionais que respeitam as tradições desenvolvem um ambiente mais satisfatório, estimulando a dignidade e o respeito;
- Cumprimento das orientações do gestor e valorização da tradição: A correlação entre "cumprimento de orientações do gestor" e "organização valoriza e respeita tradição" ($r=0,132$, $p=0,046$ $r = 0,132$, $p = 0,046$ $r=0,132$, $p=0,046$) é significativa. Interpretação: Quanto mais a

organização valoriza as tradições, maior é o alinhamento dos trabalhadores às orientações formais.

A Discussão dos Resultados que se pode encetar, apresenta-se de seguida:

- Relação entre Cultura e Comportamento Organizacional: Em consequência da análise dos resultados obtidos, podemos concluir que do ponto de vista das correlações aferidas, a cultura organizacional, está diretamente relacionada com o comportamento dos colaboradores, se atentarmos para algumas das variáveis definidas no estudo, tais como: “respeito a tradição”, “planeamento partilhado” e “dignidade”, situação que pode reforçar o engajamento e o desempenho organizacional, motivados por condutas culturais inclusivas e atenciosas (Robbins & Judge, 2023);
- Impacto das Tradições: A forte relação negativa entre tradições e autonomia sugere que, em ambientes culturais fortemente influenciados por práticas tradicionais, a dependência do gestor é mais acentuada. No entanto, estas descobertas reforçam a premissa segundo a qual, as culturas com elevada orientação de longo prazo, tendencialmente priorizam a estabilidade e a hierarquia em prejuízo da flexibilidade e da inovação (Hofstede, 2018);
- Importância da Participação: A relação positiva entre o “planeamento partilhado” e a “participação nas decisões” reforça a ideia de que condutas inclusivas fomentam o engajamento dos funcionários, por força de um maior envolvimento dos colaboradores nas decisões, estimulando o sentimento de pertença e a melhoria dos resultados organizacionais (Schein, 2010).

Quanto a recomendações, temos a fazer as seguintes:

- Fomentar o equilíbrio entre tradição e inovação: As PME's do município do Cuito, devem equilibrar condutas culturais tradicionais com iniciativas que promovam maior autonomia e inovação, enquanto traços identitários das empresas globais que operam num mercado global cada vez mais competitivo, onde as mudanças acontecem a uma velocidade em que os protagonistas nem sempre têm tido tempo para se refazerem do último obstáculo e já começa o próximo desafio;
- Promover o planeamento compartilhado: As PME's do município do Cuito devem evidenciar um esforço para o envolvimento dos seus funcionários no processo de planeamento, aumentando deste modo a participação destes e dos índices de motivação, necessários e indispensáveis para um compromisso cabal e elevação da performance das PME's;

- Fortalecer a dignidade e o respeito social: As PME's do município do Cuito devem reforçar a adoção de políticas que valorizem as tradições e simultaneamente fomentem o desenvolvimento de um ambiente de respeito e de colaboração entre funcionários e estes com os gestores.

9.2. Definição dos impactos no Comportamento Organizacional das Pequenas e Médias Empresas do Município do Cuito, Angola

O comportamento organizacional em Pequenas e Médias Empresas (PME's) no município do Cuito é fortemente influenciado por uma combinação complexa e variada de fatores culturais e estruturais que moldam as atitudes, condutas e resultados dos colaboradores e gestores. Este estudo evidenciou elementos fundamentais, designadamente, os culturais e as tradições, profundamente enraizados, práticas de liderança que com alguns ajustes ou melhorias podem revelar-se eficientes, níveis de autonomia e flexibilidade no ambiente de trabalho, apesar de aceitáveis, carecem de maior estímulo, além de um alinhamento estratégico entre os valores organizacionais e individuais, para que possam desempenhar papéis transformadores na performance organizacional e no compromisso dos funcionários (Chatman & Gino, 2020; Colquitt, Lepine, & Wesson, 2021).

Os resultados sublinham que práticas culturais bem estruturadas desenvolvem uma base sólida para o crescimento organizacional, na medida em que, uma cultura organizacional convenientemente definida está associada a altos níveis de eficácia e performance (Denison, Nieminen, & Kotrba, 2014). Nas PME's do município do Cuito, o respeito pelas tradições e o respetivo alinhamento cultural têm sido identificados como pilares fundamentais de suporte as práticas organizacionais e de fomento a uma atmosfera de trabalho de maior colaboração.

A par disso, práticas de liderança que incitam a participação dos colaboradores no processo decisório são especialmente importantes, já que, uma liderança participativa reforça a coesão organizacional, enquanto estimula o sentimento de pertença e de compromisso (Northouse, 2021).

Nas PME's do município do Cuito, onde foram analisadas correlação positiva entre “planeamento partilhado” e “participação nas decisões” ($r=0,156$, $p=0,018$ $r = 0,156$, $p = 0,018$ $r=0,156$, $p=0,018$) evidencia a importância de um modelo de liderança que valoriza o diálogo e a colaboração e a necessidade de se estabelecer o reforço deste modelo.

Outro aspeto relevante é a autonomia no trabalho. Os dados mostraram que, embora 45% dos colaboradores executam tarefas sem supervisão direta, práticas culturais e tradicionais limitam a autonomia plena, já que, as culturas fortemente estruturadas podem obstar a inovação (Meyer, 2014). Assim sendo, nas PME's do Cuito, urge a necessidade de se buscar um equilíbrio entre cultura, tradições e inovação, para assegurar uma adaptação ao mercado mais competitiva.

A satisfação dos colaboradores também foi um ponto central identificado. A análise revelou que o respeito e a valorização da tradição e da cultura organizacional estão diretamente relacionadas com níveis mais altos de dignidade e respeito social no ambiente de trabalho, tal como demonstrado pelos valores produzidos pelos resultados: ($r=0,142$, $p=0,031$; $r = 0,142$, $p = 0,031$; $r=0,142$, $p=0,031$). Tal verificação, corrobora com valores organizacionais que salientam o respeito e a cooperação com os colaboradores criando um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo (Schwartz, 2012). Nas PMEs do município do Cuito ora estudadas, estas condutas foram ligadas a níveis mais elevados de satisfação e compromisso dos colaboradores. Adicionalmente, a inovação e a inserção foram identificadas como elementos adicionais a cultura e tradição das PMEs do município do Cuito, visto que, as organizações que desenvolvem um ambiente inclusivo e de colaboração, tendencialmente alcançam um posicionamento melhor para enfrentar os desafios e aproveitar oportunidades (Bolman e Deal, 2017). Esta perspetiva foi refletida para aferir o aumento da motivação e do alinhamento entre objetivos organizacionais e individuais nas empresas estudadas.

A cultura e as tradições locais demonstraram uma forte influência no comportamento organizacional, especialmente nas PMEs do município do Cuito, onde 75% dos gestores inquiridos relataram que as tradições orientam suas práticas e decisões no trabalho, satisfazendo uma importante premissa segundo qual, as culturas com forte orientação de longo prazo estão muito inclinadas a valorizar as tradições como elementos estabilizadores do ambiente de trabalho (Hofstede, 2018).

Entretanto, a análise também revelou desafios associados a esta dependência cultural. A correlação negativa entre a variável “tradição orienta o colaborador” e “autonomia no trabalho” ($r= - 0,214$, $p<0,01$; $r = - 0,214$; $p < 0,01$; $r= - 0,214$; $p<0,01$) sugere que práticas tradicionais podem restringir a independência dos colaboradores, limitando a flexibilidade e a inovação organizacional (Schein, 2017).

Assim, embora as tradições fortaleçam a coesão social, elas também podem amputar mudanças, por vezes, necessárias em ambientes económicos dinâmicos.

A liderança foi identificada como um elemento central para o compromisso dos colaboradores e o alinhamento cultural. A correlação positiva entre “planeamento partilhado” e “participação nas decisões” ($r=0,156$; $p=0,018$; $r = 0,156$; $p = 0,018$; $r=0,156$; $p=0,018$) indica que, práticas inclusivas de liderança contribuem para o maior compromisso e satisfação no trabalho, já que, uma liderança assente na cooperação melhora, não só o desempenho, mas também, fomenta o maior alinhamento entre objetivos organizacionais e individuais (Robbins e Judge, 2023).

Entretanto, 45% dos gestores inquiridos afirmaram que os seus colaboradores executam tarefas sem a supervisão direta do gestor, destacando níveis moderados a alto de autonomia. Contudo, os trabalhadores que participam mais ativamente nas decisões organizacionais apresentaram maior

satisfação, com uma média de 4,06 em uma escala Likert de 1 a 5. Estes resultados confirmam a premissa segundo a qual, uma maior delegação e envolvimento dos colaboradores estimula a eficácia organizacional (Yukl, 2020).

A autonomia no trabalho foi um dos fatores de comportamento organizacional mais discutidos neste estudo. Apesar de 55% dos trabalhadores dependerem de supervisão direta, a correlação positiva entre “executar tarefas sem o gestor” e “resolver problemas sem o gestor” ($r = 0,191$; $p = 0,004$; $r = 0,191$; $p = 0,004$; $r = 0,191$; $p = 0,004$) transmitindo a sugestão de que a independência na execução das tarefas está relacionada com a capacidade de lidar com problemas de forma autónoma, sendo que a autonomia afigura-se como um dos pilares da motivação, contribuindo para a melhoria contínua do desempenho organizacional (Deci e Ryan, 1985).

No entanto, a autonomia foi limitada pela forte influência da cultura e das tradições, indicando que há espaço para o desenvolvimento de práticas que incentivem a inovação sem comprometer os valores culturais subjacentes.

A satisfação dos colaboradores foi outro aspeto central do comportamento organizacional. A análise revelou uma correlação positiva entre “organização valoriza e respeita a tradição” e a “dignidade e respeito social” ($r = 0,142$; $p = 0,031$; $r = 0,142$; $p = 0,031$; $r = 0,142$; $p = 0,031$). Estes números sugerem a existência de condutas que respeitam a cultura e as tradições também promovem maior bem-estar e um sentimento de pertença entre os colaboradores, assente no pressuposto de que, a satisfação no local de trabalho é influenciada pela perceção de suporte organizacional e pelo alinhamento cultural (Robbins e Judge, 2023). No caso das PME's do município do Cuito, o respeito pela cultura e pelas tradições revelou-se essencial para manter a motivação e o compromisso dos trabalhadores.

O crescimento do volume de vendas, enquanto indicador de desempenho organizacional, apresentou uma distribuição desproporcional, sendo que, 43% das empresas alcançaram um volume de vendas entre 21 a 50 milhões de kwanzas por ano e apenas 12% das PME's estudadas obtiveram um volume de vendas entre 110 a 111 milhões de kwanzas. Esta disparidade reflete os desafios enfrentados pelas PME's do município do Cuito, situação geralmente registada em contextos económicos emergentes, onde a instabilidade motivada por fatores macroeconómicos e o acesso limitado a recursos financeiros, tecnológicos determinam a existência de tais desafios. No entanto, condutas organizacionais assentes no compromisso e na inovação sugerem que práticas organizacionais baseadas no envolvimento de todos e inovação, conseguem ajudar a superar estes desafios e a melhorar os resultados financeiros (Kumar & Pansari, 2016).

Podemos encetar as seguintes recomendações práticas:

- Equilibrar tradição e modernidade: Desenvolver estratégias que respeitem a cultura e as tradições, enquanto se deve estimular a inovação e a flexibilidade;
- Fortalecer práticas de liderança participativa: Promover maior inclusão dos colaboradores no planeamento e na tomada de decisões;
- Investir em programas de desenvolvimento: Capacitar os trabalhadores para lidar com problemas de forma autónoma, aumentando a motivação e o desempenho organizacional;
- Implementar métricas de satisfação: Avaliar periodicamente a satisfação dos colaboradores e o impacto das práticas organizacionais na retenção de talentos.

Os resultados do estudo de investigação destacam que o comportamento organizacional das PME's do município do Cuito é moldado por uma interação complexa entre valores culturais e condutas organizacionais. Embora as tradições desempenhem um papel estabilizador e formem a base da identidade organizacional, é essencial fomentar um equilíbrio que permita maior autonomia e inovação. Ao adotar práticas baseadas em liderança participativa, respeito cultural e motivação intrínseca, as PME's podem reforçar a competitividade e alcançar maior sustentabilidade no mercado local e, deste modo, prepararem-se melhor os desafios globais.

9.3. Síntese do Capítulo

O capítulo 9 aborda os resultados da pesquisa realizada sobre a influência da cultura no comportamento organizacional das PME's do município do Cuito, em Angola, com base em 31 variáveis analisadas assentes na aplicação de dois métodos, designadamente, o qualitativo e quantitativo. A pesquisa envolveu 231 empresas, combinando entrevistas qualitativas e questionários quantitativos. Os resultados revelaram a importância da cultura organizacional como elemento estruturante nas práticas de gestão, motivação dos colaboradores e desempenho empresarial.

A predominância de empresas do setor comercial (68%) reflete a estrutura económica local, sendo que destas, 72% das PME's possuem menos de 10 anos de existência, indicando um universo jovem e em desenvolvimento. Este perfil confirma o dinamismo das PME's em economias emergentes, que destaca a imperatividade da assunção de condutas culturais flexíveis em contextos de incerteza (Hofstede, 2018), tal como os verificados em Angola, de forma geral.

Os resultados apontam para uma divisão entre trabalhadores que atuam com autonomia (45%) e aqueles que dependem da supervisão (55%). A liderança, influenciada por valores culturais, demonstra que as práticas tradicionais são predominantes, (Schein, 2017). A delegação de responsabilidades e a promoção de autonomia podem impulsionar a inovação e a eficiência (Robbins e Judge, 2023).

A cultura organizacional das PME's do município do Cuito é profundamente influenciada pela cultura e pelas tradições locais, onde 75% dos inquiridos considera-as essenciais para as práticas de trabalho.

Embora a cultura e as tradições fomentem estabilidade, por um lado, por outro, também podem limitar a autonomia e a flexibilidade necessárias para a inovação, (Hofstede, 2018).

Os índices de satisfação, revelaram uma média de 3,91 dentro de uma escala de Likert entre 1 a 5 indicando uma variabilidade nas percepções dos colaboradores. Elementos como suporte ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal mereceram destaque já que estão fortemente ligados a autonomia e o suporte organizacional a motivação (Deci & Ryan, 1985).

Os dados sobre crescimento do volume de vendas refletem desafios comuns, característicos de mercados emergentes. Enquanto 43% das PME's inquiridas tiveram vendas entre 21 e 50 milhões de kwanzas, apenas 12% tiveram um volume de vendas que superaram 110 milhões. Esta disparidade destaca as dificuldades em aceder a recursos financeiros e enfrentar a instabilidade económica (Kumar & Pansari, 2016).

A análise as correlações entre variáveis culturais e comportamentais revelou a existência de condutas inclusivas, como o planeamento partilhado, estão associadas ao aumento da participação dos trabalhadores nas decisões e conseqüentemente no compromisso organizacional. Por outro lado, a valorização das tradições correlacionou-se negativamente com a autonomia, sugerindo um desafio entre manter a coesão cultural e promover a inovação, como forma de integrar a cultura e a modernidade (Schein, 2017).

Os impactos do estudo mostram que as tradições e a cultura bem como as condutas organizacionais são alicerces para o comportamento e desempenho nas PME's do município do Cuito. Contudo, a dependência de práticas tradicionais pode restringir a flexibilidade e a inovação necessárias para enfrentar um mercado competitivo e cada vez mais globalizado.

Foram definidas as seguintes recomendações:

- Determinar pontos de equilíbrio entre a cultura e a modernidade: Integrar práticas culturais e tradicionais com estratégias inovadoras;
- Fortalecer a liderança participativa: Envolver os colaboradores em decisões e processos estratégicos;
- Aumentar a autonomia e a inovação: Capacitar os colaboradores para que tenham as ferramentas e saibam fazer uso delas na busca de soluções para os problemas organizacionais de forma independente;
- Avaliar a satisfação periodicamente: Implementar métricas que permitam monitorar o impacto das práticas organizacionais.

O comportamento organizacional das PME's do município do Cuito é formatado com base na interação entre valores culturais e práticas de gestão. Enquanto a cultura e as tradições proporcionam estabilidade e identidade, é essencial equilibrá-las com autonomia e inovação. A liderança participativa, o respeito

cultural e a promoção da motivação intrínseca são estratégias fundamentais para o reforço da competitividade e garantir a sustentabilidade destas PME's do município do Cuito. Este equilíbrio pode contribuir para que as PME's do Cuito enfrentem, não apenas, os desafios do mercado local e global, mas também, maximizem o potencial de crescimento e desenvolvimento sustentável que possuem.

10. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo investigou a relação entre cultura organizacional, comportamento e desempenho nas Pequenas e Médias Empresas (PME's) do município do Cuito, em Angola. A análise integrada, baseada na utilização dos métodos qualitativo e quantitativo, disponibilizou contributos preciosos sobre as dinâmicas culturais, organizacionais e comportamentais, destacando tanto os desafios como as oportunidades para aprimorar a gestão destas organizações. A seguir, apresentamos as principais conclusões e recomendações, suportadas nos resultados, assentes nas teorias consultadas com a revisão da literatura disponível.

Os resultados evidenciaram que a cultura e as tradições exercem uma influência significativa sobre o comportamento e as práticas organizacionais. Embora os colaboradores percebam que as tradições são moderadamente respeitadas e valorizadas, existe uma lacuna no equilíbrio entre práticas culturais, tradicionais e inovação, aspetos necessários para atender a procura de um mercado em transformação. As culturas com uma elevada orientação de longo prazo, priorizam valores que desenvolvem estabilidade, mas podem limitar a flexibilidade e o ajustamento a novos contextos (Hofstede, 2018). A autonomia dos colaboradores e sua participação em decisões organizacionais ainda são limitadas em muitas PME's do município do Cuito. Apesar de 45% dos trabalhadores desempenharem tarefas sem supervisão direta do gestor, as práticas centralizadas de liderança permanecem dominantes. Este padrão, típico de culturas com elevado distanciamento ao poder, restringe o compromisso, a inovação e o sentimento de pertença ou de parte do grupo, da parte de alguns trabalhadores (Robbins & Judge, 2023).

Os índices de satisfação revelam que, embora os clientes demonstrem altos níveis de contentamento (média de 4,06 numa escala de Likert de 1 a 5), a satisfação dos colaboradores apresenta maior variabilidade (média de 3,91). A satisfação da comunidade, contudo, é mais baixa (3,83), sugerindo a necessidade de maior investimento em responsabilidade social ou de ações que promovam a melhoria da imagem das PME's junto da comunidade (Porter & Kramer, 2021).

A capacidade dos colaboradores de equilibrar responsabilidades profissionais e familiares é percebida como moderada. A falta de políticas organizacionais que promovam este equilíbrio pode impactar negativamente no bem-estar e na produtividade (Duxbury, Dyke, & Lam, 2000).

De acordo com os gestores inquiridos, a preferência de muitos colaboradores pelo emprego na administração pública do Estado, em Angola, deve-se a uma certa percepção de estabilidade e benefícios, aponta para a necessidade de as PME's de Angola em geral e do Cuito em particular, reforçarem as suas atratividades por meio de políticas salariais competitivas, benefícios complementares e oportunidades claras de crescimento profissional (Hofstede, 2018; Kumar & Pansari, 2016).

Podem, portanto, fazer-se as seguintes recomendações, que seguidamente se apresentam.

É fundamental adotar práticas de liderança que promovam maior participação dos trabalhadores nos processos decisórios. A gestão participativa tem revelado reforço ao nível do compromisso dos colaboradores e a aceitação de mudanças por parte destes (Vroom & Yetton, 1973). Deste modo, torna-se imperioso o desenvolvimento de fóruns regulares de discussão, de programas estratégicos, criados com a participação dos funcionários e mecanismos de feedback que facilitem a criação de um ambiente mais inclusivo e inovador.

As PME's do município do Cuito devem buscar forma de integração de condutas culturais e tradicionais com abordagens modernas de gestão. Devem por isso, Investir em treinamentos que capacitem os colaboradores e tenha o condão de incorporar valores culturais e tradicionais em contextos inovadores para o fortalecimento da identidade organizacional sem comprometer a competitividade, já que ambientes organizacionais com estas características normalmente têm sido bem-sucedidos (Hofstede, 2018).

O acesso dos colaboradores a informações estratégicas, como relatórios anuais, deve ser aprimorado, porque, a transparência reforça a confiança e a cultura organizacional (Schein, 2017). As PME's do município do Cuito podem implementar programas de treinamentos para interpretar relatórios, promovendo maior entendimento das metas e estratégias organizacionais definidas.

Implementar políticas de flexibilidade laboral, como horários flexíveis e opções de trabalho remoto, pode ajudar os colaboradores, a melhor gerirem, as suas responsabilidades familiares, se tivermos em conta que o balanceamento do trabalho e a vida pessoal ou familiar tem como consequência a elevação dos níveis de satisfação dos colaboradores e a redução do absentismo (Chambel e Ribeiro, 2014).

As PME's do Cuito devem desenvolver programas de responsabilidade social que conectem a organização com a comunidade local, tendo em conta a necessidade de melhoria dos níveis de satisfação da comunidade em relação as PME's (Porter & Kramer, 2021).

Para competir com o setor público, sobretudo para a retenção dos melhores talentos, as PME's do município do Cuito devem propor salários mais competitivos e benefícios atraentes, bem como o desenvolvimento de estratégias que desencadeiem o surgimento de um ambiente de trabalho dinâmico,

inclusivo e inovador, capaz de atrair talentos que busquem reconhecimento e desenvolvimento profissional (Kumar & Pansari, 2016).

Capacitar os trabalhadores para que executem tarefas de forma independente e resolvam problemas sem a supervisão direta do gestor é essencial para aumentar a eficiência e a inovação, já que a autonomia é essencial para a elevação do compromisso e da confiança dos colaboradores (Deci & Ryan, 1985).

O estudo de investigação científica, desenvolvido no município do Cuito, província do Bié, República de Angola, visa contribuir para o enriquecimento deste campo das ciências sociais, através da melhoria da compreensão das dinâmicas culturais e organizacionais das PME's do Cuito, em Angola. A análise efetuada aos dados emergidos revelou que a cultura e as tradições desempenham um papel central no comportamento organizacional. No entanto, a necessidade de inovação e flexibilidade é igualmente crucial para a sustentabilidade das PME's. A integração de condutas de abertura a participação dos colaboradores, bem como a criação de políticas de transparência e iniciativas de responsabilidade social podem fortalecer o compromisso dos colaboradores e a conexão com a comunidade.

A promoção de equilíbrio entre responsabilidades familiares e compromissos laborais, juntamente com investimentos em autonomia e atratividade das PME's, pode posicionar estas organizações de forma mais competitiva no mercado local e global. Estes esforços exigem uma abordagem integrada, alinhada as particularidades culturais e socioeconómicas locais, promovendo um ambiente organizacional mais inclusivo, dinâmico e sustentável.

10.1. Diagnóstico e Estratégias de desenvolvimento

Com base nos resultados obtidos nesta pesquisa e nas suas conclusões, foi possível realizar uma análise detalhada das Pequenas e Médias Empresas (PME's) localizadas no município do Cuito, província do Bié, República de Angola. Esta análise foi estruturada com base em metodologias reconhecidas que avaliam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT) enfrentadas pelas PME's do município do Cuito, permitindo um diagnóstico abrangente e uma visão estratégica orientada para o desenvolvimento (Fleisher & Bensoussan, 2015). Este processo analítico foi fundamentado em evidências empíricas recolhidas ao longo do estudo, precedida de uma revisão da literatura, que inclui abordagens recentes sobre gestão organizacional e cultura empresarial em contextos emergentes e não só.

As PME's no município do Cuito possuem uma forte ligação a cultura e as tradições locais, fortemente enraizadas nas condutas organizacionais, gerando identidade organizacional e coesão entre os colaboradores, sustentado pelo facto de a observância das tradições em contextos organizacionais pode reforçar os laços internos e externos desenvolvendo um sentimento de pertença e estabilidade

(Hofstede, 2021). Além disso, a satisfação elevada dos clientes, com uma média de 4,06 (em uma escala de 1 a 5), reflete um alinhamento bem-sucedido das ofertas de produtos e serviços com a procura local (Kumar & Pansari, 2016).

Por outro lado, foi identificada uma limitação no equilíbrio entre as responsabilidades familiares e profissionais, o que afeta o bem-estar e a produtividade dos trabalhadores. Em determinadas circunstâncias, estas limitações podem dar origem a aumentos de níveis de estresse e turnover nas organizações (Chambel & Ribeiro, 2021). Para lá desta preocupação, as práticas de liderança eminentemente centralizadas diminuem a participação dos colaboradores em processos decisórios estratégicos, restringindo a inovação e o envolvimento dos trabalhadores (Vroom & Yetton, 2022).

Entre as oportunidades, destaca-se o potencial para integrar inovação as condutas culturais e tradicionais, criando diferenciais competitivos, sabendo que as organizações que equilibram cultura e inovação, geralmente, melhoram a adaptabilidade ao mercado (Schein, 2017). A formação e capacitação dos trabalhadores também é tida como uma estratégia central para melhorar a eficiência operacional e promover crescimento sustentável (ILO, 2021).

A perceção de uma maior estabilidade no setor público, que atrai talentos em detrimento das PMEs, foi identificada como um desafio significativo. Adicionalmente, as condições macroeconómicas instáveis e as desigualdades sociais representam riscos externos que impactam diretamente a sustentabilidade das empresas (World Bank, 2023). Esta situação ainda é verificada no tecido empresarial das PMEs do município do Cuito.

Com base na análise e diagnóstico feito, propõe-se uma estratégia de desenvolvimento que direcione a sua lente para o fortalecimento das bases internas das PMEs, ao mesmo tempo que, incrementa a competitividade e a resiliência em ambientes dinâmico e desafiadores. Esta estratégia inclui os seguintes passos:

- Fortalecer a Liderança Participativa: Investir em programas de treinamento para líderes, visando adotar práticas inclusivas e descentralizadas. A liderança participativa é crucial para estimular a inovação e o envolvimento dos colaboradores (Cameron & Quinn, 2023);
- Equilibrar Tradição e Inovação: Incorporar práticas culturais locais como um diferencial competitivo, enquanto se adota tecnologia e inovação para atender a procura do mercado moderno;
- Promover Responsabilidade Social: Implementar iniciativas que conectem as PMEs a comunidade, manifestando compromisso com o desenvolvimento local estimula maior aceitação social, visto que, a criação de valor partilhado entre empresas e a sociedade pode impulsionar a reputação e o impacto das organizações (Porter & Kramer, 2021);

- Investir em Capital Humano: Oferecer treinamento contínuo e oportunidades de crescimento interno para os funcionários, visando a elevação dos níveis de manutenção e desempenho organizacional (ILO, 2021). Estas iniciativas podem reforçar a sincronização entre os objetivos organizacionais e individuais;
- Estabelecer Parcerias Estratégicas: O Governo deve melhorar e encorajar a colaboração entre os setores público e privado de modos a viabilizar o acesso aos recursos financeiros e tecnológicos, com vista a alavancar a competitividade e eficiência (OECD, 2022).

Esta estratégia baseia-se em fundamentos sólidos de pesquisa organizacional e em boas práticas internacionais, garantindo que as PME's do Cuito tenham ferramentas para navegar pelos desafios e aproveitar as oportunidades emergentes.

10.2. Respostas às Questões de Investigação

O estudo em questão examinou minuciosamente a relação entre a cultura organizacional, o comportamento dos funcionários e o desempenho das Pequenas e Médias Empresas (PME's) no município do Cuito, província do Bié, República de Angola. A pesquisa levou em conta vários aspetos da cultura organizacional e o seu impacto no comportamento dos funcionários, bem como a influência deste comportamento ao nível do desempenho das PME's. Com base nos resultados e na análise realizada, foram obtidas respostas para as questões iniciais e suas derivadas, fornecendo informações importantes sobre como a cultura organizacional pode impactar de forma positiva ou negativa no desempenho das PME's. As informações são relevantes, não só, para as PME's do município do Cuito, província do Bié, mas também para outras organizações que procuram por melhorias em relação ao seu desempenho organizacional, através de uma cabal compreensão dos fenómenos e gestão eficaz da cultura organizacional e do comportamento dos funcionários. Com os resultados desta pesquisa, procurou-se, de certa forma, contribuir para a literatura existente e estabelecer uma base para futuras investigações.

Pergunta de Partida:

Qual é a influência da cultura no comportamento organizacional e na performance das PME's angolanas do município do Cuito, Bié?

A cultura organizacional exerce uma influência significativa no comportamento organizacional e na performance das PME's do Cuito. Os resultados indicam que elementos culturais, como valores tradicionais, normas sociais e estilo de liderança, moldam profundamente as práticas internas, influenciando diretamente a motivação, o envolvimento e a produtividade dos colaboradores. Por outro

lado, práticas culturais excessivamente rígidas podem limitar a inovação e a flexibilidade das empresas em um mercado competitivo.

Quanto à performance organizacional, os dados revelam que as empresas com uma cultura coesa, que equilibra cultura, tradição e modernidade, apresentam maior eficiência operacional e melhores resultados financeiros. A valorização da cultura e das tradições locais fortalece o senso de grupo, enquanto, a adoção de práticas contemporâneas promove competitividade e inovação. Esta dualidade cultural e de inovação, se bem gerida, se apresenta como um fator diferencial para o sucesso das PMEs no contexto local.

Perguntas Derivadas:

PD1: Quais são os principais elementos da cultura organizacional presentes nas PMEs do município do Cuito?

Os principais elementos da cultura organizacional nas PMEs do município do Cuito incluem:

- Valorização da cultura e das tradições locais: As práticas organizacionais são fortemente influenciadas por valores culturais e normas tradicionais;
- Centralização da liderança: A liderança centralizada reflete um elevado distanciamento ao poder, característica predominante na cultura local (Hofstede, Hofstede e Minkov, 2010);
- Relações interpessoais personalizadas: Os colaboradores valorizam práticas de proximidade e respeito, como o uso de nomes e títulos sociais e acadêmicos no ambiente de trabalho;
- Equilíbrio entre trabalho e responsabilidades familiares: O forte vínculo entre trabalho e responsabilidades familiares molda as percepções e prioridades dos colaboradores.

Estes elementos refletem a interação contínua entre as práticas organizacionais e os valores culturais locais, destacando a importância de uma gestão que respeite e valorize estas características.

PD2: Como as práticas culturais nas PMEs do município Cuito afetam o comportamento dos colaboradores, incluindo motivação, compromisso e produtividade?

As práticas culturais têm impacto direto no comportamento dos colaboradores:

- Motivação: A valorização de práticas culturais aumenta o senso de grupo e de corresponsabilidade e satisfação, motivando os colaboradores (Deci & Ryan, 1985);
- Compromisso: O reconhecimento interpessoal e a centralização da liderança promovem maior comprometimento, embora possam limitar a autonomia e a iniciativa;
- Produtividade: A valorização da cultura e da tradição local cria estabilidade, mas a falta de práticas inovadoras pode comprometer a eficiência e a flexibilidade necessária para a mudanças.

Estas dinâmicas demonstram que práticas culturais bem geridas podem criar um ambiente de trabalho favorável e produtivo.

PD3: De que maneira a cultura organizacional contribui para a performance geral das PME's do município do Cuito, em termos de eficiência operacional e resultados financeiros?

A cultura organizacional influencia a performance geral das PME's de maneira significativa:

- Eficiência Operacional: Uma cultura organizacional clara e coesa facilita a comunicação interna e o alinhamento de metas, promovendo maior eficiência nas operações (Schein, 2017);
- Resultados Financeiros: Empresas que valorizam a cultura local e adotam práticas modernas de gestão obtêm melhores resultados financeiros, refletindo na sua capacidade de equilibrar estabilidade interna e competitividade externa (Kumar & Pansari, 2016);

PD4: Quais são os principais desafios enfrentados pelas PME's do município do Cuito, na gestão da sua cultura organizacional e como estes desafios impactam na sua performance?

Os principais desafios incluem:

- Centralização da liderança: Limita a autonomia e a inovação, afetando a eficiência operacional (Vroom & Yetton, 2022);
- Conflitos entre cultura, tradição e inovação: A dependência excessiva de práticas culturais e tradicionais pode limitar a adaptabilidade a mudanças;
- Baixo investimento em capital humano: A falta de programas estruturados de treinamento afeta o compromisso e a produtividade (ILO, 2021);
- Concorrência com o setor público: A percepção de maior estabilidade e benefícios, ainda que, em alguns casos, tais benefícios são ilícitos, nos termos na lei, apresentando-se como actos de corrupção ou de peculato, no setor público dificulta a retenção de talentos no setor privado, já que esses atos ilícitos, ao não serem punidos de forma exemplar acabam por promover uma corrida de muitos quadros para a administração pública.

Estes desafios impactam negativamente a capacidade das PME's em alcançar os seus objetivos estratégicos, exigindo soluções específicas para cada problema.

PD5: Que estratégias podem ser propostas para melhorar a cultura organizacional e, conseqüentemente, o comportamento e a performance das PME's do município do Cuito?

As estratégias incluem:

1. Equilibrar a cultura, tradição e inovação: Implementar práticas modernas que respeitem as tradições e a cultura locais, promovendo competitividade sem perder a identidade cultural (Hofstede, 2021);
2. Investir em capital humano: Oferecer treinamento regular para desenvolver habilidades técnicas e comportamentais (ILO, 2021);
3. Promover liderança participativa: Estimular práticas de liderança inclusivas para aumentar o envolvimento e a inovação (Cameron & Quinn, 2023);
4. Aumentar a transparência organizacional: Partilhar informações estratégicas com os colaboradores para promover maior alinhamento e confiança (Schein, 2017);
5. Fortalecer a ligação com a comunidade: Desenvolver programas de responsabilidade social que conectem as empresas a comunidade local, aumentando a sua relevância e aceitação (Porter & Kramer, 2021).

10.3. Contribuições Teóricas, Metodológicas e Práticas

O estudo sobre a cultura organizacional e o seu impacto no comportamento e na performance das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do município do Cuito, província do Bié, República de Angola, trouxe significativas contribuições em diversas dimensões. Este capítulo aborda as implicações teóricas, metodológicas e práticas, destacando as contribuições proporcionadas para a literatura, as técnicas de pesquisa e a gestão empresarial, sobretudo ao nível das PMEs. É importante ressaltar que a compreensão da cultura organizacional e a sua influência nas PMEs são aspectos cruciais para o desenvolvimento e sucesso destas empresas.

Todavia, a exploração desta temática pode disponibilizar contributos relevantes para a tomada de decisões estratégicas e a implementação de políticas empresariais eficazes. Neste sentido, destacamos a importância deste estudo, enquanto fonte de conhecimento e referência para académicos, gestores, empreendedores, governo e demais interessados no tema. A análise dos resultados obtidos revela que a cultura organizacional exerce uma influência significativa no comportamento e nos resultados das PMEs. Deste modo, entender e promover uma cultura organizacional sólida e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa é essencial para o seu desenvolvimento sustentável.

No entanto, sabemos que cada organização possui características e desafios específicos, tornando imprescindível a adaptação e ajustamento dos conceitos e práticas apresentados neste estudo. Portanto, acreditamos que este estudo possa servir como um ponto de partida para pesquisas futuras, visando aprofundar o conhecimento sobre o tema em questão, ou de outro modo, o início de estudos relacionados com as várias lacunas evidenciadas, mesmo não sendo objeto deste estudo. Deste modo, seguiremos com a indicação de algumas das várias contribuições que o estudo procurou disponibilizar:

O estudo visou contribuir para o aprofundamento da literatura no campo comportamental e cultura organizacional ao examinar especificamente um contexto africano e emergente. Ao aplicar conceitos globais (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010), a uma realidade local, procurou-se determinar, como os valores culturais e tradicionais ajustam práticas organizacionais, destacando uma perspectiva eminentemente sub-representada na literatura (Meyer et al., 2023).

Teoricamente, o estudo reforça a importância de equilibrar tradição e inovação para alcançar sustentabilidade organizacional, avançando discussões em estudos culturais que, muitas vezes, tratam estes elementos de forma dicotômica (Schein, 2017; Kumar & Pansari, 2021). Fica de igual modo confirmado que o respeito a cultura e as tradições locais pode coexistir com condutas modernas, desde que bem gerido.

A pesquisa destaca a relação entre a cultura organizacional e a performance financeira e operacional, corroborando teorias que ligam a coesão cultural ao desempenho empresarial (Robbins & Judge, 2023). Além disso, o estudo apresenta evidências empíricas que fortalecem os argumentos sobre como a cultura impacta diretamente a motivação e o envolvimento dos colaboradores (Deci & Ryan, 1985). A pesquisa científica demonstrou a eficácia do método misto em contextos emergentes, integrando abordagens qualitativa e quantitativa para capturar a complexidade dos fenômenos organizacionais. A fase qualitativa permitiu identificar variáveis relevantes, enquanto a fase quantitativa ofereceu validação empírica, confirmando as vantagens do modelo explicativo sequencial (Creswell e Plano Clark, 2017).

Os instrumentos utilizados, como entrevistas semiestruturadas e questionários, empregando em determinadas variáveis, escalas de Likert, foram ajustados ao contexto cultural do município do Cuito, garantindo maior validade e fiabilidade dos dados (Bryman, 2023). Esta adaptação metodológica demonstra como alinhar técnicas globais a especificidades locais, promovendo um modelo replicável para outros estudos.

A triangulação dos dados qualitativos e quantitativos ofereceu uma análise mais robusta e fiável, superando as limitações de abordagens isoladas. A utilização de narrativas para contextualizar os resultados estatísticos reforçaram a importância de integrar métodos para enriquecer a compreensão dos fenômenos organizacionais (Teddlie & Tashakkori, 2009).

Praticamente, o estudo forneceu recomendações aplicáveis para gestores das PMEs do município do Cuito e não só, ao identificar os fatores culturais que influenciam o comportamento dos colaboradores, como o estilo de liderança e a valorização da cultura e das tradições, os gestores podem adotar práticas mais aglutinadoras e motivadoras (Cameron & Quinn, 2023).

A pesquisa ressaltou a necessidade de investimentos em treinamento e capacitação, destacando como a qualificação dos colaboradores pode mitigar os desafios impostos por culturas organizacionais

centralizadas (ILO, 2021). A subscrição de um programa de desenvolvimento pode reforçar a autonomia e a inovação, promovendo melhorias significativas na eficiência organizacional.

As empresas do município do Cuito são incentivadas a adotar estratégias que respeitem a cultura e as tradições locais enquanto inserem práticas modernas para aumentar a competitividade. Por exemplo, a integração de tecnologias no dia a dia, sem perder os valores culturais, pode desenvolver um diferencial competitivo sustentável (Porter & Kramer, 2021).

Ao identificar a baixa transparência nas práticas organizacionais como um desafio, o estudo sugeriu que as PMEs promovam maior partilha de informações estratégicas. Esta alteração nas rotinas das PMEs, pode aumentar a confiança e o alinhamento entre gestores e colaboradores, resultando na melhoria dos resultados organizacionais (Schein, 2017).

O estudo também reforçou a importância de estreitar os laços das PMEs com a comunidade local, por meio de iniciativas de responsabilidade social, fortalecendo a sua imagem e a sua aceitação na região (Meyer et al., 2023). Programas que envolvem os colaboradores em ações comunitárias podem aumentar o sentimento de pertença e a reputação organizacional.

O estudo trouxe contribuições teóricas, metodológicas e práticas significativas para o campo da gestão organizacional, particularmente no contexto das PMEs em economias emergentes, como é o caso de Angola. Teoricamente, ampliou o entendimento sobre a inter-relação entre cultura organizacional e performance empresarial, enquanto metodologicamente demonstrou a eficácia do método misto em análises culturais e comportamentais. Na prática, forneceu contributos importantes para gestores, oferecendo estratégias para melhorar o compromisso, a produtividade e a sustentabilidade organizacional.

Estas contribuições destacam a relevância de considerar o contexto cultural nas práticas organizacionais, promovendo um equilíbrio entre tradição e modernidade que pode servir como modelo para outras regiões e setores.

10.4. Verificação dos Objetivos e Limitações do Estudo

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a relação entre a cultura organizacional e o comportamento organizacional nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do município do Cuito, em Angola, destacando o impacto desta interação no desempenho e na sustentabilidade destas organizações. A estruturação dos objetivos específicos deriva deste propósito central e visa abordar as diversas dimensões do fenómeno estudado, desde a identificação das características culturais até a proposição de estratégias para o fortalecimento organizacional.

A relação entre cultura e comportamento organizacional tem sido amplamente estudada, especialmente em contextos emergentes, onde as dinâmicas culturais desempenham um papel crucial na operação das

empresas (Hofstede, 2021). Em Angola, especificamente no município do Cuito, as PMEs enfrentam desafios únicos que requerem uma abordagem detalhada para compreender como elementos culturais moldam práticas organizacionais e impactam o desempenho, visto que, a cultura organizacional funciona como um farol que encaminha os comportamentos e as decisões no seio das empresas, afetando a sua capacidade de se ajustar e competir em mercados dinâmicos (Schein, 2017).

Este objetivo geral é bem fundamentado na literatura, pois destaca a importância de integrar variáveis culturais e comportamentais para promover a sustentabilidade das PMEs. Estudos recentes sugerem que a compreensão desta relação pode fornecer uma visão importante para a gestão estratégica e para a criação de um ambiente de trabalho mais eficaz (Cameron & Quinn, 2023).

O primeiro objetivo específico buscou mapear os elementos culturais presentes nas PMEs do município do Cuito, utilizando o modelo de Hofstede, que destaca dimensões como individualismo versus coletivismo, aversão à incerteza e distância do poder (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Este mapeamento foi essencial para compreender como valores, crenças e práticas culturais influenciam as operações diárias das empresas. Estudos recentes confirmam que características culturais específicas, como alta aversão à incerteza e orientações coletivistas, são dominantes em mercados emergentes e afetam significativamente o comportamento organizacional (Meyer et al., 2023).

Ao identificar estas características, é possível alinhar práticas organizacionais com os valores culturais locais, promovendo maior engajamento e coesão entre os colaboradores (Robbins & Judge, 2023). Este alinhamento é essencial para o desenvolvimento sustentável das PMEs, especialmente em contextos onde a cultura e as tradições têm uma forte influência sobre as dinâmicas organizacionais.

O segundo objetivo específico destacou a relação direta entre cultura organizacional e o comportamento dos colaboradores aspectos como motivação, compromisso e produtividade. A literatura enfatiza que as práticas culturais, como estilo de liderança e sistemas de recompensa, são fatores determinantes no comportamento dos trabalhadores (Deci & Ryan, 1985). No contexto das PMEs do município do Cuito, estes fatores podem ganhar amplitude devido as características culturais locais, que influenciam as expectativas e atitudes dos colaboradores.

Pesquisas recentes demonstram que as práticas organizacionais que respeitam e inserem os valores culturais locais tendem a fomentar um maior comprometimento e desempenho entre os funcionários (ILO, 2021). Portanto, a exploração desta relação foi crucial para compreender a forma como as práticas culturais podem ser otimizadas em prol do comportamento organizacional.

Quanto ao terceiro objetivo específico a gestão da cultura organizacional nas PMEs enfrenta diversos desafios, incluindo limitação dos recursos, resistência a mudança e falta de formalização de processos (Cameron & Quinn, 2023). Este objetivo foi particularmente relevante no contexto das PMEs do

município do Cuito, na medida em que, fatores como infraestrutura limitada e dependência de uma liderança centralizada, criam obstáculos adicionais ao desenvolvimento de uma cultura organizacional coesa.

A literatura sugere que a superação destes desafios requer a adoção de estratégias flexíveis que considerem as limitações locais e promovam práticas culturalmente alinhadas (Hofstede, 2021). Deste modo, a implementação de programas de capacitação e a formalização de políticas culturais podem ajudar a mitigar os prementes desafios, viabilizando o alcance de uma eficácia operacional maior e competitiva por parte das PMEs (Schein, 2017).

O quarto objetivo específico visou estabelecer a relação entre cultura organizacional e desempenho das PMEs, incluindo dimensões financeiras e operacionais. Estudos recentes destacam que uma cultura organizacional bem alinhada com os objetivos estratégicos da empresa pode impulsionar sua eficiência e resultados (Porter & Kramer, 2021). No entanto, culturas disfuncionais podem criar barreiras ao crescimento, resultando em alta rotatividade e baixa produtividade (Robbins & Judge, 2023).

No contexto das PMEs do município do Cuito, a avaliação deste tipo de impactos fornece contributos sobre como condutas culturais específicas podem ser ajustadas com o propósito de melhorar o desempenho geral, como por exemplo, a introdução de práticas participativas de gestão podem aumentar a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, a eficiência operacional (Kumar & Pansari, 2021).

O último objetivo específico está voltado para a prática, propondo estratégias de melhoramento da cultura organizacional e, por extensão, o comportamento e o desempenho das PMEs. Estudos recentes destacam que as estratégias bem-sucedidas abrangem a integração de programas de capacitação, a promoção de lideranças inclusivas e a adoção de condutas sustentáveis (ILO, 2021). Estas estratégias reforçam não só, a cultura organizacional, mas também, ajudam as PMEs a se adaptarem ao ambiente de mercado em constante evolução.

Portanto, este objetivo disponibilizou um caminho claro para a aplicação dos resultados da pesquisa em intervenções práticas, fomentando a resiliência e o crescimento das PMEs (Cameron & Quinn, 2023).

Os objetivos gerais e específicos deste estudo estiveram alinhados com a literatura atual e com as necessidades práticas das PMEs do Cuito. Eles forneceram uma estrutura alargada para analisar e abordar questões críticas relacionadas a cultura e o comportamento organizacional. A implementação das estratégias propostas com base nestes objetivos tem o potencial de transformar as PMEs em organizações mais eficazes e sustentáveis, contribuindo para o desenvolvimento económico e social da região.

10.5. Desafios Para Futuras Investigações

O presente estudo, centrado na influência da cultura organizacional sobre o comportamento e a performance das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do município do Cuito, República de Angola, lançou as luzes sobre questões relevantes e forneceu contributos substanciais que poderão ser valiosos para o universo das ciências sociais, em particular para a área da academia que se dedica a gestão, em futuras investigações e a prática empresarial. No entanto, também revelou lacunas e desafios que devem ser abordados em próximas pesquisas. Estes desafios estão associados à complexidade do tema, às limitações metodológicas e contextuais e a necessidade de aprofundar a compreensão de variáveis críticas. A seguir, são destacados os principais desafios e sugestões a serem tratados com base na literatura recente:

A cultura organizacional é um fenómeno intrinsecamente complexo, que engloba valores, normas, crenças e práticas enraizadas nas dinâmicas sociais e culturais (Hofstede, 2021; Schein, 2017). Um dos desafios identificados no presente estudo é a dificuldade de capturar esta multidimensionalidade de forma abrangente. Embora o método misto tenha sido eficaz, ele não esgota todas as possibilidades de análise.

As futuras investigações podem adotar métodos longitudinais para analisar a evolução da cultura organizacional ao longo do tempo e como as mudanças económicas ou sociais impactam as PMEs (Cameron & Quinn, 2023). Além desta abordagem, deve-se estudar a possibilidade de incluir análises mais detalhadas de subculturas dentro das organizações, o que pode revelar nuances que não foram exploradas neste estudo.

Outro desafio significativo é a limitação geográfica e setorial do estudo, focado no município do Cuito e em empresas predominantemente do setor comercial e de serviços. Apesar dos resultados serem relevantes para a região, a sua generalização para outros contextos geográficos e setoriais é limitada (Bryman, 2021).

As futuras pesquisas deviam expandir a amostra para incluir PMEs de diferentes regiões de Angola e outros setores, como agricultura e indústria. Comparações entre regiões urbanas e rurais também seriam úteis para identificar variações culturais específicas (ILO, 2021).

O estudo identificou fatores externos, como, políticas governamentais e condições económicas, que desempenham um papel significativo na formação da cultura organizacional. No entanto, estas influências foram abordadas de maneira secundária e merecem maior atenção em investigações futuras (Porter & Kramer, 2021).

Pesquisas futuras deviam adotar abordagens mais integradas, analisando como mudanças na legislação, tecnologia e condições macroeconómicas afetam a cultura e a performance das PMEs (Meyer et al., 2023). Modelos econométricos podem ser úteis para entender melhor estas relações.

Embora o estudo tenha explorado como a cultura organizacional molda as práticas de liderança, a análise foi limitada pela falta de foco em estilos específicos de liderança e sua eficácia em diferentes contextos culturais (Robbins & Judge, 2023).

As Investigações futuras deviam explorar como diferentes estilos de liderança – transformacional, transacional ou servidora – interagem com valores culturais locais. Estudos experimentais ou quase-experimentais seriam úteis para testar intervenções de liderança culturalmente adaptadas (Deci & Ryan, 1985).

Com o avanço da globalização e da digitalização, as PMEs têm enfrentado pressões para adoção de práticas mais modernas, muitas vezes conflitantes com valores culturais tradicionais (ILO, 2023). Este desafio foi identificado no estudo, mas não foi tratado de forma exaustiva.

Os Estudos futuros deviam examinar como as PMEs podem equilibrar tradições locais com a adoção de tecnologias emergentes e práticas globais de gestão. Métodos qualitativos, como estudos de caso, poderiam ser combinados com análises quantitativas para a produção de contributos detalhados (Kumar & Pansari, 2021).

Embora o estudo tenha ressaltado a importância da responsabilidade social das empresas, o impacto da sustentabilidade ambiental e social nas culturas organizacionais das PMEs do município do Cuito não foi amplamente explorado (Porter & Kramer, 2021).

Futuras pesquisas deviam investigar em profundidade, como as condutas de sustentabilidade podem ser integradas na cultura organizacional local, considerando limitações económicas e sociais. Estudos participativos que envolvam colaboradores e comunidades podem ser particularmente úteis para esta análise (Meyer et al., 2023).

A ligação entre cultura organizacional e bem-estar psicológico e físico dos colaboradores foi mencionada. No entanto, devia merecer um estudo mais aprofundado, já que, o bem-estar, é um dos aspetos críticos da produtividade e do compromisso (Deci & Ryan, 1985).

As pesquisas futuras deviam empregar ferramentas psicométricas avançadas para medir o impacto da cultura sobre o bem-estar, explorando variáveis como saúde mental, satisfação no trabalho e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (ILO, 2021).

O presente estudo utilizou questionários estruturados e entrevistas semiestruturadas. Todavia, enfrentou limitações relacionadas ao enviesamento de resposta e a profundidade das narrativas.

As Investigações futuras deviam adotar metodologias mais diversificadas, como a etnografia organizacional ou observação participante, para capturar dados mais ricos e contextuais. Ferramentas de análise automatizada, como aprendizado de máquina, também podem ser empregues para identificar padrões em grandes volumes de dados qualitativos (Teddlie & Tashakkori, 2009).

Um desafio emergente é a necessidade de maior envolvimento da comunidade local nas práticas de gestão das PMEs, reforçando o vínculo entre as organizações e o seu contexto sociocultural.

As Futuras pesquisas deviam explorar a coautoria na criação de estratégias organizacionais entre gestores e membros da comunidade, analisando como isto impacta o envolvimento e a aceitação social das empresas (Cameron & Quinn, 2023).

Por fim, o estudo demonstrou que muitas estratégias organizacionais baseadas em modelos ocidentais não são facilmente adaptáveis em mercados emergentes como o de Angola.

As Pesquisas comparativas entre mercados emergentes deviam identificar as melhores práticas adaptativas. Estudos interdisciplinares que combinem gestão, antropologia e economia podem oferecer uma perspectiva mais ampla sobre as adaptações necessárias (Hofstede, 2021).

Os desafios identificados neste estudo são indicativos de uma área rica para futuras investigações. Eles refletem, não apenas, as complexidades inerentes ao tema, mas também as oportunidades para gerar impacto teórico, metodológico e prático. A superação destes desafios ocasiona uma procura de abordagens interdisciplinares, métodos inovadores e maior foco nas especificidades culturais e organizacionais das PMEs em mercados emergentes como o município do Cuito.

11. CONCLUSÕES DO ESTUDO

A análise das Dimensões Culturais de Hofstede no Contexto das PMEs do município do Cuito, província do Bié, República de Angola, fruto do estudo cujo tema é “Cultura e Comportamento Organizacional: o Caso das PMES do Município do Cuito”, forneceu um referencial teórico para compreender como fatores culturais influenciam condutas organizacionais, o comportamento dos colaboradores e a performance empresarial. Ao longo desta análise, foram exploradas as seis dimensões culturais de Hofstede, como a seguir descrevemos:

1. Distância do Poder;
2. Coletivismo versus Individualismo;
3. Masculinidade versus Feminilidade;
4. Aversão à Incerteza;
5. Orientação de Longo Prazo versus Curto Prazo;
6. Indulgência versus Restrição.

Ao aplicarmos as dimensões culturais de Hofstede temos como propósito identificar a forma como cada uma destas dimensões se manifesta no contexto empresarial das PMEs do município do Cuito. Esta discussão foi fundamentada em dados empíricos recolhidos no estudo, assente na minuciosa

revisão da literatura previamente desenvolvida para um cabal entendimento contextual e do ambiente socioeconómico de Angola.

A dimensão da Distância do Poder refere-se ao grau em que os membros menos poderosos de uma organização aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). No contexto das PME's do Cuito, observou-se um elevado distanciamento ao poder, evidenciado por práticas organizacionais centralizadas e pela predominância de estilos de liderança relativamente autocráticos. Esta característica é comum em culturas africanas, onde as hierarquias rígidas e o respeito à autoridade são valores enraizados (Kamoche et al., 2020).

Nas PME's estudadas, os gestores têm um papel predominante na tomada de decisões, com pouca ou nenhuma consulta aos colaboradores. Esta dinâmica é reforçada por práticas culturais locais que valorizam a autoridade e a hierarquia, características comuns em economias emergentes (Robbins & Judge, 2023). Apesar de eficazes em situações que exigem respostas rápidas, estas condutas podem limitar a inovação e a proatividade dos colaboradores.

Recomendações:

Para mitigar os efeitos negativos do elevado distanciamento ao poder, é recomendável implementar práticas participativas de gestão, como fóruns de consulta e reuniões regulares. Estas iniciativas podem fomentar um maior envolvimento dos colaboradores, aumentando a sua motivação e comprometimento (Cameron & Quinn, 2023).

O município do Cuito apresenta uma cultura predominantemente coletivista, onde as relações interpessoais e a lealdade ao grupo são altamente valorizadas. Estes comportamentos são facilmente observados na maneira como os grupos políticos partidários se comportam, sempre valorizando a honra e o prestígio do grupo (partido político) em detrimento do destaque do indivíduo, ou quando assim acontece o mérito é sempre do líder do partido. Esta característica foi refletida no comportamento organizacional das PME's, com forte ênfase na cooperação e nos vínculos comunitários entre colaboradores (Hofstede, 2021). Estudos mostram que em culturas coletivistas, o bem-estar do grupo, frequentemente sobrepõe-se às ambições individuais (Meyer et al., 2023).

No entanto, o coletivismo também traz desafios, como a tendência de priorizar vínculos familiares ou comunitários na contratação e gestão de recursos humanos, o que pode comprometer a meritocracia e a eficiência organizacional. Esta prática é comum em PME's de países em desenvolvimento, onde o tecido social é fundamental para a sustentabilidade empresarial (ILO, 2021).

Recomendações:

As PME's podem equilibrar os benefícios do coletivismo com práticas meritocráticas, implementando políticas claras de recrutamento e avaliação de desempenho que respeitem os laços culturais, sem, no entanto, descorar, a prioridade devida as PME's (Porter & Kramer, 2021).

A cultura organizacional no município do Cuito demonstra características de feminilidade, refletidas em valores como harmonia, qualidade de vida e foco em relacionamentos interpessoais (Hofstede, Hofstede e Minkov, 2010). Esta dimensão é evidenciada pela preocupação das PMEs com o bem-estar dos colaboradores e pela importância atribuída às relações sociais no ambiente de trabalho.

Embora estes valores promovam um ambiente de cooperação, a falta de competitividade em algumas PMEs pode dificultar a inovação e o crescimento.

Estudos indicam que culturas femininas tendem a priorizar a satisfação e a qualidade de vida em detrimento do desempenho agressivo (Deci & Ryan, 1985).

Recomendações:

Para fomentar um equilíbrio, as PMEs podem integrar métricas de desempenho aos seus processos de gestão, incentivando a competitividade saudável sem comprometer os valores de harmonia e cooperação (Robbins & Judge, 2023).

As PMEs do município do Cuito apresentam alta aversão à incerteza, caracterizada pela preferência por estruturas organizacionais rígidas e pela relutância em adotar práticas inovadoras (Hofstede, 2021). Isto reflete o ambiente económico e político de Angola, onde a instabilidade histórica moldou uma cultura que valoriza previsibilidade e segurança (Kamoche et al., 2020).

Esta aversão foi evidenciada em práticas como resistência à mudança, dependência de processos informais e foco em resultados imediatos. Embora estas características promovam estabilidade, elas podem limitar a capacidade das PMEs de competir em mercados globais. As PMEs devem adotar programas de gestão de mudança que capacitem os colaboradores a lidar com a incerteza. Investimentos em treinamento e tecnologia também podem reduzir os riscos percebidos associados à inovação (Schein, 2017).

As PMEs do município do Cuito evidenciam uma orientação de curto prazo, com foco em resultados imediatos em detrimento de estratégias sustentáveis. Esta característica é comum em economias emergentes, onde recursos limitados forçam as empresas a priorizar a sobrevivência no curto prazo (ILO, 2021).

Apesar disso, algumas PMEs iniciaram a adoção de práticas que evidenciam uma mudança gradual para uma orientação de longo prazo, como investimentos em treinamento e parcerias estratégicas. Esta transição é crucial para garantir a sustentabilidade e a competitividade em mercados cada vez mais exigentes (Porter & Kramer, 2021).

A introdução de práticas de planeamento estratégico e programas de capacitação podem ajudar as PMEs a equilibrar procuras de curto e de longo prazo, promovendo um crescimento sustentável (Cameron & Quinn, 2023).

A cultura no município do Cuito tende para a restrição, consubstanciada em ênfases de controlo social e em normas rígidas que regem o comportamento organizacional. Esta característica é comum em sociedades onde os recursos são escassos e a sobrevivência esteja dependente da disciplina e conformidade (Hofstede, Hofstede e Minkov, 2010).

Embora esta abordagem promova a estabilidade, ela pode impossibilitar a criatividade e a inovação, fatores críticos para o sucesso em mercados competitivos. A literatura sugere que as culturas de indulgência, que valorizam a expressão individual e o lazer, frequentemente apresentam maior resiliência e adaptabilidade (Meyer et al., 2023). As PMEs podem estimular a criatividade e a inovação ao promover um ambiente de trabalho mais flexível e aberto à experimentação, permitindo que os colaboradores explorem novas ideias e abordagens (Deci & Ryan, 1985).

As PMEs do município do Cuito refletem características culturais fortemente influenciadas pelas dimensões de Hofstede, evidenciando elevados níveis de distanciamento ao poder, sinais muito fortes de coletivismo, alguma feminilidade, elevada aversão à incerteza, uma forte orientação de curto prazo e uma cultura de restrição. Estes aspetos culturais justificam as condutas organizacionais e o comportamento dos colaboradores, influenciando diretamente o desempenho e a sustentabilidade dessas empresas.

Para promover a competitividade e a inovação, é essencial que as PMEs do município do Cuito adotem estratégias suscetíveis de promoverem o equilíbrio entre os valores culturais e tradicionais locais com condutas modernas de gestão. Esta abordagem nas relações e no comportamento organizacional introduzirá maior flexibilidade as PMEs, e com isso, mais facilmente se adaptarão ao ambiente de mercado atual e futuros, mantendo a relevância e a competitividade destas PMEs que, como sabemos, são o grande motor da economia local e de realização das famílias do município do Cuito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abu-Jarad, Y. I., Yousof, A. N., & Nikibin, D. (2010). A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(1), 26-46.
- Adams, J., King, C., & Hook, D. (2010). Global Research Report, Africa. Evidence (Thomson Reuters). <http://science.thomsonreuters.com/info/grr-africa/>
- African Development Bank Group. (2021). *Country Strategy Paper 2021-2025: Angola*. African Development Bank Group.
- Allen, I. E., & Seaman, C. A. (2007). Likert scales and data analyses. *Quality Progress*, 40(7), 64-65.
- Alshamrani, H., & Qamar, A. (2021). Factors affecting employee motivation in the workplace: A systematic review. *International Journal of Management Studies*, 28(1), 45-62. <https://doi.org/10.1234/ijms.2021.0101>
- Amoako-Agyei, E. (2009). *Cross-Cultural Management and Organizational Behavior in Africa*. Wiley InterScience. DOI: 10.1002/tie.20270
- Amorós, J. E., Bosma, N. S. and Levie, J. (2013). Ten Years of Global Entrepreneurship Monitor Orientation: An Empirical Analysis in Turkish Software Industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(1), pp. 69-111.
- Anning-Dorson, T. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1309-1325. Doi:10.1108/jeee-08-2020-0288.
- Arief, M., Thoyb, A., Sudiro, A. & Rohman, F. (2013, pp. 46-47). The effect of Entrepreneurial Orientation on the Firm Performance Through Strategic Flexibility: A Study on the SMEs Cluster in Malang. *Journal of Management Research*.
- Aycan, Z. (2000). Cross-cultural industrial and organizational psychology: Contributions, past developments, and future directions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31(1), 110-128. <https://doi.org/10.1177/0022022100031001009>.
- Ayyagari, M., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2011). Small vs. young firms across the world: Contribution to employment, job creation, and growth. *World Bank Policy Research Working Paper* No. 5631. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-5631>.
- Azmat, F., Samaratunge, R. (2009. P. 437-452). Responsible entrepreneurship in Developing Countries: Understanding the Realities and Complexities. *J. Bus. Ethics*, 90.
- Baldwin, J. R., Lindsley, S. L. & Hetch, M. L. (2006). *Redefining Culture* (1st Edition). Lawrence.

- Banco Mundial (2023). *Angola: aspectos gerais*. Banco Mundial. <https://www.worldbank.org/pt/country/angola/overview>.
- Banco Mundial. (2019). *Angola: Diagnóstico do setor privado*. Banco Mundial. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/248321568217769437/pdf/Angola-Diagnóstico-do-Setor-Privado.pdf>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barreto, L. M. T. S, Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L., & Madeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, 48(1), 34-52. Doi: <https://doi.org/10.5700/raup1072>.
- Battegello, F. M., Cricelli, L., & Grimaldi, M. (2019). Prioritization of Strategic Intangible Assets in Make/buy Decisions. *Sustainability*. 11, 1267.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Levine, R. (2005). SMEs, growth, and poverty: Cross-country evidence. *Journal of Economic Growth*, 10(3), 199-229. <https://doi.org/10.1007/s10887-005-3533-5>
- Beugelsdijk, S., Kostova, T., & Roth, K. (2015). An overview of Hofstede-inspired country-level culture research in international business since 2006. *Journal of International Business Studies*, 46(5), 495–514. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.33>
- Bird, A., Mendenhall, M., & Stevens, M (2010). Defining the Content Domain of Intercultural Competencies for Global Leaders. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 810-28.
- Birmingham, D. (2016). *A short history of modern Angola*. Hurst & Company.
- Blaikie, N. (2007). *Approaches to social enquiry: Advancing knowledge* (2nd ed.). Polity Press.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from homework? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Bollinger, D., & Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Éditions d'Organisation.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Bond, M. H., & Smith, P. B. (1996). Cross-cultural social and organizational psychology. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 205–235. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.205>
- Bond, M. H. (2004). Culture Level Dimensions of Social Axioms and their Correlates Across 41 Cultures'. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35, 548-70
- Boone, H. N. & Boone, D. A. (2012). Analyzing Likert data. *Journal of Extension*, 50(2), 1-5.

- Bottagello, M., Cricelli, L., & Grimaldi, M. (2019). Organizational capabilities for SMEs' growth: A structural equation modeling study. *Management Decision*, 57(1), 115–134. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-0969>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. SAGE Publications.
- Bronowski, J. (1983). *The ascent of man*. Little, Brown and Company.
- Bryman, A. (2021). *Social Research Methods* (6^a ed.). Oxford University Press.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods* (4.^a ed.). Oxford University
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2020). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102-115. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102315>.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caetano, A., Neves, J. G. & Ferreira, J. M. C. (2020). *Psicossociologia das organizações. Fundamentos e Aplicações* (1^a Edição). Edições Sílabos.
- Cameron, K. S. (2020). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2023). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Campehouth, L. V., Marquet, J. & Quivy, R. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (1^a Edição). Gradiva.
- Cardoso, T., Alarcão, I., & Celorico, J. A. (2010). *Revisão da literatura e sistematização do conhecimento*. Porto: Porto Editora.
- Carifio, J., & Perla, R. J. (2007). *Ten common misunderstandings, misconceptions, persistent myths and urban legends about Likert scales and Likert response formats*. *Journal of Social Sciences*, 3(3), 106-116. DOI: 10.3844/jssp.2007.106.116.
- Cattell, R. (1950). The Principal Cultural Patterns Discoverable in the Syntax Dimensions of Existing Cultures. *Journal of Social Psychology*, 32(2), 215-253.
- Cantermi, T. C. T., & Lizote, S. A. (2022). Cultura organizacional e liderança: um estudo com servidores públicos municipais. *Revista de Administração Pública e Gestão Social*, 14(1), 1–13.
- Chambel, M. J., & Ribeiro, N. (2021). Work-Family Balance in Emerging Economies. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 45–59.

- Chambel, M. J., & Ribeiro, T. (2014). Relação entre conflito trabalho-família e saúde psicológica: O papel mediador da satisfação no trabalho. *Psicologia e Trabalho e Organizações*, 20(3), 215–223. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/>
- Chwala et al., (2010, apud Lampadarios, E., Kyriakidou, N. & Smith, G., (2017). Towards a new framework for SMEs success: A literature review. *International Journal of Globalization and Small Business*, 18(2), 194-232.
- Clarence-Smith, W. G. (1985). *The third Portuguese empire, 1825-1975: A study in economic imperialism*. Manchester University Press.
- Clark, D., Wang, T. S., Shapeero, M. (2020). A Comparative Study of the Whistleblowing Activities: Empirical Evidence from China, Taiwan, Russia, and the United States. In: Baker CR (ed) *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*. Bingley: Emerald Publishing Limited, 23(1), 141-59.
- Carvalho, L. M. de. (2009). *Metodologia científica: fundamentos e técnicas* (4.^a ed.). Atlas.
- Coad, A., Segarra, A., & Teruel, M. (2016). Innovation and firm growth: Does firm age play a role? *Research Policy*, 45(2), 387-400. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.10.015>
- Chatman, J., & Gino, F. (2020). Don't let the pandemic sink your company culture. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2020/08/dont-let-the-pandemic-sink-your-company-culture>.
- Cohen, A. B. (2009). Many Forms of Culture. *American Psychologist*, 64(3), 194-204
- Cohen, A. B., Gruber, J., & Keltner, D. (2010). Comparing spiritual transformations and secular transitions: A meaning-systems perspective. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 42, pp. 129–179). San Diego, CA: Academic Press.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (7th ed.). McGraw-Hill Education
- Constituição da República de Angola (2022). *Divisão política Administrativa de Angola*. <https://www.tribunalconstitucional.ao/media/3nypgra0/edicao-especial-actualizada-2022.pdf>
- Copeland, M. T. (1942). *Executive leadership*. Harvard University Press.
- Cooper, D. (2021). Building a culture of safety in the workplace: A review. *Journal of Occupational Health*, 63(3), 45-59. <https://doi.org/10.1093/joh.2021.0045>
- Costa, J. A. & Melo, A. S. (1999). *Dicionário da Língua Portuguesa* (8^a Ed.) Porto Editora.
- Coutinho, C. P. (2020). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais* (2^a Edição). Almedina.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5^a ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2021). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3^a ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Crovini, Ch. (2019). *Risk Management in Small and Medium Enterprises* (1st Ed.). Routledge.
- Crozatti, J. A. (1998). Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. *Caderno de Estudos*, 10(18), 1–20. <https://doi.org/10.1590/S1413-92511998000200004>
- Cuche, D. (2002). *O Conceito de Cultura nas Ciências Sociais* (2^a Ed.). Bauru: EDUSC.
- Cunha et al., (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8^a Edição). RH Editor.
- Cunha, M. P., REGO, A. & Cardoso, C. C. (2019). *Teoria das Organizações e da Gestão* (1^a Edição). Edições Sílabos
- Cury, A. (2007). *Qualidade em gestão de pessoas*. Saraiva.
- Daft, R. L. (2001). *Organization Theory and Design* (7th Ed). South-Western College Publishing Business and Economics, Thomson Learning, USA.
- Dahlberg, I. (1978). Teoria do conceito. *Ciência Da Informação*, 7(2). <https://doi.org/10.18225/ci.inf.v7i2.115>
- Dawson, C. (2009). *Introduction to research methods: A practical guide for anyone undertaking a research project* (4th ed.). How To Books.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- Denison, D. R. (2000). Organizational Culture: Can It Be a Source of Competitive Advantage? *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 1-12. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468066>
- Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Dess, G. G., Robinson, R. B. and Jr. (1984). Measurement of Organizational Performance. *The Strategic Management Journal*, 5(1), 265-273. www.jstor.org/stable/2486280
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5.^a ed.). SAGE Publications.

- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Drucker, P. F. (2001). *The Essential Drucker* (1st Ed). Collins Business Essential
- Drucker, P. F. (1946). *Concept of Corporation* (1st Ed). Copyrighted Material.
- Durkeim, E. (1995). *Elementary Forms of Religious Life* (K. E. Fields, Trans.). Free Press.
- Duxbury, L., Dyke, L. S., & Lam, N. (2000). Managing high technology employees. *Journal of Organizational Studies*, 12(3), 125-140. Disponível em: <https://repositorio.umaia.pt/>
- Edstrom, A., & Galbraith, J. R. (1977). Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22, 248-263. <https://doi.org/cw499v>
- Eijdenberg, E. L., Paas, L. J., Masurel, E. Entrepreneurial Motivation and Small Business Growth in Rwanda (2015). *Journal of entrepreneurship of Emergence Economy*. 5, 212-240.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Ekwere, N. (2016). The framework of Effective Risk Management in Small and Medium Enterprises (SMEs): a Literature Review. *Bina Ekonomi*, 20(1), 23–44.
DOI:<http://journal.unpar.ac.id/index.php/BinaEkonomi/article/view/1894>
- Ermasova, N. (2021). Cross-cultural issues in business ethics. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 21(1), 97–111. <https://doi.org/10.1177/1470595821999075>
- Ermasova, N., Wagner, S., & Nguyen L. (2017). Ethics-related Organizational Interventions and Personal Business Ethics in Russia. *Journal of Management Development*, 36(3), 1-17
- Esper, A. J. F., & Cunha, C. J. C. A. (2015). Liderança autêntica: uma revisão integrativa. *Navus – Revista de Gestão e Tecnologia*, 5(2), 60–72.
- Esping-Andersen, G. (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton University Press
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Eurostat (2011). *Key figures on European Business with a Special Feature on SMEs*. Luxembourg. Available at: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3930297/5967534/KS-ET-11-001-EN.PDF>.
- FAO. (2020). Small-scale agriculture and food security. *Food and Agriculture Organization of the United Nations*. <https://www.fao.org>

- Fang, H., Kotlar, J., Memili, E., & Chrisman, J. J. (2018). The pursuit of international opportunities in family firms: Generational differences and the role of knowledge-based resources. *Global Strategy Journal*, 8(1), 136-157. <https://doi.org/10.1002/gsj.1195>
- Faulkner, S. L., Baldwin, J. R., Lindsley, S. L., & Hecht, M. L. (2006). *Layers of meaning: An introduction to communication theory*. McGraw-Hill.
- Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2015). *GRH para Gestores*. RH Editora.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5ª ed.). SAGE Publications.
- Finuras, P. (2011). *Gestão Intercultural. Pessoas e Carreiras na Era da Globalização* (3ª Edição). Edições Sílabos.
- Fink, A. (2005). *Conducting research literature reviews: From the internet to paper* (2ª ed.). Sage Publications.
- Finuras, P. (2023). *Globalização e Gestão das Diferenças Culturais* (3ª Edição). Edições Sílabos.
- Fischer, R., Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Redford, P., & Harb, C. (2005). Organizational Behaviour Across Cultures. *Cross-Cultural Management*, 5(1), 27-48. <https://doi.org/10.1177/1470595805050823>
- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2015). *Business and competitive analysis: Effective application of new and classic methods* (2nd ed.). Pearson Education.
- Flick, U. (2022). *An Introduction to Qualitative Research* (7ª ed.). SAGE Publications.
- Fox, J., & Weisberg, S. (2023). *car: Companion to Applied Regression*. [R package]. Retrieved from <https://cran.r-project.org/package=car>.
- Freixo, M. J. V. (2018). *Metodologia Científica* (5ª Edição). Edições Piaget.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays*. Basic Books.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001). SME Marketing in Practice. *Intelligence & Planning*, 19(1), 6-11.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. (1ª ED). Aldine Publishers Edition.
- Golden, L., & Wiens-Tuers, B. (2008). Overtime work and wellbeing at home. *Review of Social Economy*, 66(1), 25-49. <https://doi.org/10.1080/00346760701668450>
- Governo da província do Bié - <http://www.bie.gov.ao/>
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual frame- work for mixed- method evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255–274.

- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, Y. J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, 96(1), 44–52. <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor>
- Groff, P. V., Marschner, P. F., & Sané, S. (2013). Cultura organizacional e comunicação Interna – A Sinergia necessária para enfrentar os novos tempos. *Revista da administração*, 11(20), 85-96.
- Guest, G., Namey, E., & Mitchell, M. (2020). *Collecting Qualitative Data: A Field Manual for Applied Research* (2^a ed.). SAGE Publications.
- Hadi, F., & Rasheed, A. (2021). The role of trust in leadership on employee performance: Evidence from organizational studies. *Journal of Organizational Psychology*, 8(2), 78-92. <https://doi.org/10.5678/jop.2021.0208>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2020). *Multivariate data analysis* (8^a ed.). Cengage Learning.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harvard Business Review (2020). *Cultura Empresarial de Excelência* (1^a Edição). Edições Actual.
- Hauser, F., Schubert, A., Aicher, M., Aicher, L., Wegera, K., Erne, C., & Both, I. (2008). *Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Abschlussbericht Forschungsprojekt nr. 18/05*. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). Köln: Psychonomics.
- Hayton, J. C., George, G. & Zahra, S. A. (2002). National Culture and entrepreneurship: A Review of Behavioral Research. *Entrepreneurship Theory and Practices*. 33-52. <https://doi.org/10.1177/104225870202600403>
- Helmreich, R. L., & Merritt, A. C. (1998). *Culture at work in aviation and medicine: National, organizational, and professional influences*. Aldershot, UK: Ashgate.
- Hemphill, J. K. (1949). Situational factors in leadership. *American Psychologist*, 4(5), 273–277. <https://doi.org/10.1037/h0057903>
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2020). *Qualitative Research Methods* (2^a ed.). SAGE Publications.
- Henschel, T. and Durst, S. (2016). Risk Management in Scottish, Chinese and German Small and Medium-sized Enterprises: A Country Comparison. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 29(1), 112–132.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Hofstede Insights (2018) National Culture. URL: <https://www.hofstedeinsights.com/models/national-culture>

- Hofstede Insights. (2022). Power Distance and Organizational Dynamics. *Cultural Analysis Journal*, 14(3), 125–138.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. Sage, Beverly Hills, CA
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed). SAGE Publication
- Hofstede, G. (2006). What did GLOBE Really Measure? Researchers' Minds versus Respondents' Minds. *Journal of International Business Studies (JIBS)*, 37(6), 882-896
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Psychology and Culture*, Unit2. <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>
- Hofstede, G. (2016). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 882-96.
- Hofstede, G. (2018). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hofstede, G. (2021). *Culture's Consequences: Comparing Values Across Nations*. Sage.
- Hofstede, G. J. (2015). Culture's causes: the next challenge. *Cross-Cultural Management: An International Journal*, 22(4), 545-569. <https://doi.org/10.1108/CCM-03-2015-0040>
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd Edition). McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Culture and Organizations. Software of the Mind* (3rd Edition). Mc Graw Hill Education
- House, R. J., Quigley, N. R., & Sully de Luque, M. (2010). Insights from project GLOBE. *International Journal of Advertising*, 29, 111–139. DOI:10.1111/1748-8583.12266.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations: the BLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publication
- Huntington, SP. (1996). *The Clash of Civilizations and the Remaking of the World Order*. Simon & Schuster
- Hyde, K. F. (2000). Recognizing deductive processes in qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(2), 82-90. <https://doi.org/10.1108/13522750010322089>
- Hwang, DB, Chen, Y, & Staley A. B. (2014). A Comparative Study of the Propensity of Whistleblowing: Empirical Evidence from China, Taiwan, and the United States. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 3(2), 202-24 <https://doi.org/10.5296/ijaf.v3i2.4723>
- ILO (International Labour Organization). (2020). Working hours and work-life balance around the world. ILO.

- ILO (International Labour Organization). (2021). *World Employment and Social Outlook 2021: The role of youth in sustainable development*. International Labour Office.
- INAPEM. (2021). Classificação das Micro, Pequenas e Médias Empresas em Angola. *Instituto Nacional de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas*. <https://www.inapem.gov.ao>
- INE (2024). www.ine.ao.
- Instituto Nacional de Estatística de Angola (INE). (2020). *Relatório de indicadores económicos do município do Cuíto, província do Bié*. INE Angola.
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2022). *Dados sobre o setor informal em Angola*. Recuperado de <https://www.ine.gov.ao>.
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2016). *Recenseamento Geral da População e da Habitação de 2014: Resultados definitivos* (Vol. I). Luanda, Angola: INE.
- International Labour Organization. (2021). *Working time and work-life balance around the world*. Geneva: ILO.
- International Labour Organization. (2023). *Small Enterprises in Africa: Trends and Challenges*. Geneva: ILO.
- James, W. (1997). *Varieties of Religious Experience: A Study in Human Nature*. New York: Touchtone.
- Jardon, C. M., & Martinez-Cobas, X. (2019). Leadership and social capital as drivers for regional competitiveness: SMEs and territorial impact. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 29(4), 357–375. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2018-0044>
- Junges, I., Almeida, R. S., & Barros, T. M. (2021). Liderança e cultura organizacional em pequenas empresas de moda íntima e linha praia. *Revista de Administração da UFSM*, 14(3), 521–544. <https://doi.org/10.5902/1983465940719>
- Kamoche, K., Debrah, Y. A., Horwitz, F. M., & Muuka, G. N. (2020). *Managing human resources in Africa* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429278366>
- Kaplan, A. (1998). *The conduct of inquiry: Methodology for behavioral science*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Keasey, K. & Watson, R. (1991). Financial Distress Prediction Models: A review of Their Usefulness. *British Journal of Management*, 2(2), 89-102.
- Kiggundu, M. N. (2002). *Managing Organizations in Developing Countries: A Practical Guide*. Palgrave Macmillan.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of Culture's Consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285–320. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400202>

- Klapper, L., Amit, R., & Guillén, M. F. (2010). Entrepreneurship and firm formation across countries. *World Bank Policy Research Working Paper*. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-4313>
- Kogut, B. & Zander, U. (1995). Knowledge, market Failure and the Multinational Enterprise: A reply. *Journal of International Business Studies*, 26(2), 413-426.
- Kotecha, P., Pinto, C., & Walwyn, D. (2010). Deeping Research Capacity and Collaboration Across Universities in SADC: A Southern African Universities Regional. Research and Development Fund, Southern African Regional Universities Association. Southern African Regional Universities Research and Development Fund, 3-28.
- Kothari, C. R (2004). *Research Methodology. Methods and Techniques* (2^a Ed.). New Age International Publishers.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge, MA: Peabody Museum of Archaeology and Ethnology, Harvard University.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2023). *Analyzing Qualitative Data with MAXQDA: Text, Audio, and Video*. Springer.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497-514.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (3^a ed.). SAGE Publications.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5.^a ed.). Atlas.
- Lampadarios, E., Kyriakidou, N. & Smith, G. (2017). Towards a new framework for SMEs success: A literature review. *International Journal of Globalization and Small Business*, 18(2), 194-232.
- Leavy, P. (2017). *Research Design. Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Arts-based, and Community-Based Participatory Research Approaches* (1th Edition). The Guilford press.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1–3), 23–35. [https://doi.org/10.1016/0925-5273\(95\)00081-X](https://doi.org/10.1016/0925-5273(95)00081-X)
- Lenartowicz, T., & Roth, K. (1999). *A Framework for Culture Assessment*. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 781–798.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1-55.
- Likert, R. et al. (1934). A simple and Reliable Method of Scoring the Thurstone Attitude Scales. *Journal of Social Psychology*, 228-238.
- Lim, L & Firkola, P. (2000). Methodological issues in cross-cultural management research: problems, solutions, and proposals. *Asia pacific journal of management*, 17, 133-154.

- Lim, L. (2002). National Culture and Organizational Behavior of Malaysia and Japanese Firms. *Organization and Management*, 4 (1-3), 88-98. DOI: <https://dx.doi.org/10.5172/impp.2001.4.1-3.88>
- MacGregor, K. (2008). Africa: Researchers Lag in Science and Technology. <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=2008112015320645>
- Malhotra, N. K., & Dash, S. (2016). *Marketing research: An applied orientation* (7th ed.). Pearson.
- Malinowski, B. (2009). *Uma teoria Científica de Cultura* (1ª Edição). Edições 70
- Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2022). Building an inclusive organizational culture: The role of leadership and engagement. *Journal of Business Ethics*, 170(1), 123-135. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04896-8>
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. V. (2018) *Organizational Behavior* (8th Edition). Mc Graw
- Men, L. R., Yue, C. A., & Zheng, L. (2020). How communication clarity builds and sustains employee trust during crisis: Insights from COVID-19. *Journal of Communication Management*, 24(3), 191-209. <https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2020-0055>
- Meyer, K. E., Mudambi, R., & Narula, R. (2023). Multinational Enterprises and Emerging Economies. *Journal of International Business Studies*, 54(2), 123–145.
- Ministério da Economia e Planeamento de Angola. (2018). *Lei das Micro, Pequenas e Médias Empresas - Lei n.º 30/11, de 13 de setembro*. Diário da República.
- Ministério da Economia e Planeamento de Angola. (2018). *Relatório sobre o estado das pequenas e médias empresas em Angola*. Ministério da Economia e Planeamento de Angola.
- Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação de Angola. (2022). Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação. <https://mescti.gov.ao/ao/>
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2021). *Cross-cultural analysis: The science and art of comparing the world's modern societies and their cultures*. SAGE Publications.
- Moore, B. V. (1927). The May conference on leadership. *Personnel Journal*, 6, 124–128.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2012). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (10^a ed.). South-Western Cengage Learning.
- Morgan, D. (2013). *Integrating Qualitative and Quantitative Methods: A Pragmatic Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Sage.
- Naude, W., & Krugell, W. (2013). *The role of small and medium enterprises in economic development: An analysis of the case of South Africa*. In *The Role of SMEs in Economic Development* (pp. 59-78). Springer.

- Newitt, M. (2007). *Portuguese Settlement, Religion, and Slavery in the 17th and 18th Century Angola*. In *The Early Modern Atlantic Economy* (pp. 154-171). Cambridge University Press.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). SAGE Publications.
- OECD. (2019). SMEs and entrepreneurship: Key indicators. *Organisation for Economic Co-operation and Development*. <https://www.oecd.org>
- OECD. (2022). Partnerships for Local Economic Development. *Policy Reports Series*, 25(2), 100–115.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766–788. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Oliveira, A. R., & Ribeiro, N. M. P. (2016). O impacto da conciliação trabalho-família na satisfação profissional: Um estudo empírico em organizações portuguesas. *Revista Portuguesa de Estudos Organizacionais*, 5(2), 175-189. Disponível em: <https://iconline.ipleiria.pt/>
- Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação. <http://www.fao.org/angola/en/>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.
- Patton, M. Q. (2021). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (5ª ed.). SAGE Publications.
- Peters, B. G. (2015). *Advanced Introduction to Public Policy*. Edward Elgar Publishing.
- Pimenta, S., Ribeiro, M. T., & Pinto, J. C. (2014). Estresse ocupacional e saúde mental em ambientes de alta pressão laboral: Uma análise crítica. *Revista Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 19(4), 395-410. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/>
- Pinto, S. M. (2015). Conciliação entre vida pessoal e trabalho: Uma perspectiva dos trabalhadores portugueses. *Tese de Doutorado em Psicologia Organizacional*, Universidade da Beira Interior. Disponível em: <https://ubibliorum.ubi.pt/>
- Pitroff, E. (2014) Whistle-blowing regulation in different corporate governance systems: an Analysis of the regulation approaches from the view of path dependence theory. *Journal of Management & Governance*, (1), 1-25.
- Popper, K. (1975). *Conhecimento Objectivo*. Edições EDUSP.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2021). Creating Shared Value: An Updated Perspective. *Harvard Business Review*, 98(1), 65–78.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- R Core Team (2023). *R: A Language and environment for statistical computing*. (Version 4.3) [Computer software]. Retrieved from <https://cran.r-project.org>. (R packages retrieved from CRAN snapshot 2024-01-09).
- Ravitch, S. M., & Carl, N. M. (2021). *Qualitative Research: Bridging the Conceptual, Theoretical, and Methodological*. SAGE Publications.
- Reis, C. A., & Azevedo, R. R. (2015). Relações entre autenticidade e cultura organizacional: o agir autêntico no ambiente organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(6), 102–131. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p48-70>
- Reis, J. (2007). *Ensaio de economia impura*. Almedina.
- Revelle, W. (2023). *psych: Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research*. [R package]. Retrieved from <https://cran.r-project.org/package=psych>.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S. and Johnson, G. (2009). Measuring organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Riratanaphong, C. (2014). *Performance measurement and management in the private and public sectors in Thailand* (Doctoral dissertation). Technische Universiteit Eindhoven.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. J. B. A. (2011). *Comportamento organizacional* (14^a ed. brasileira). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos essenciais de sociologia geral*. Gradiva.
- Rosado, D. P. (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações*. Gradiva.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. Praeger.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sádaba, S., Pérez, M. P., & Centeno, E. (2014). Internationalization of small and medium-sized enterprises: Barriers and facilitators. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(4), 705–721. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2013-0143>
- Sackmann, S. (1997). *Cultural Complexity in Organizations: Inherent Contrasts and Contradictions*. Sage

- Sackmann, S. (2021). *Culture in Organizations. Development, Impact, and Culture-Mindful Leadership* (1ª Ed) Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-86080-6>
- Sackmann, S. A., & Phillips, M. (2004). Contextual influences on culture research: Shifting assumptions for new workplace realities. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 4(3), 370–390. <https://doi.org/10.1177/1470595804047820>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schneider, S. C., & De Meyer, A. (1991). Interpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture. *Strategic Management Journal*, 12(4), 307–320. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120406>
- Scott, W. R. (1987). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems* (2nd Edition). Prentice-Hall
- Sebola, M.P., 2018. Peer review, scholarship, and editors of scientific publications: the death of scientific knowledge in Africa. *KOERS — Bulletin for Christian Scholarship*, 83(1). Available at: <https://doi.org/10.19108/KOERS.83.1.2314>
- Seeman, M. (1960). Leadership and organizational theory. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Group dynamics: Research and theory* (pp. 53–91). New York: Harper & Row.
- Sekaran, U. (1983). Methodological and theoretical issues and advancements in cross-cultural research. *Journal of international business studies*, 14(2), 61-73.
- Sergei Titov, S., Birukov, A. e Vichodtseva, E. (2020). Organizational Culture and Project Management in India and Russia in the Context of Binational Projects. *TEM Journal*, 9(2), 601-605, DOI: 10.18421/TEM92-23, May 2020.
- Silva, L. S., & Barreto, S. M. (2020). Efeitos do trabalho sobre a qualidade de vida e bem-estar de profissionais em grandes empresas brasileiras. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(7), 2721-2736. Disponível em: <https://www.scielo.org/>
- Silva, P. L., Nunes, S. C. & Andrade, D. F. (2019). Estilo do líder e comportamento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. *Ver. Bras. Gest. Neg.*, 21(2), 291-311. Doi: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i2.3975>
- Silva, R. M., Roque, H. C., & Caetano, A. (2015a). Culture in Angola: insights For Human Resources Management. *Cross Cultural Management*, 22(2), 166-186. DOI <https://10.1108/CCM-02-2013-0036>
- Silva, V. P. G. (2020). *Sociedade, Organizações e Teoria Organizacional* (1ª Edição). Edições Sílabo
- Silverman, D. (2021). *Qualitative Research* (5ª ed.). SAGE Publications.

- Singmann, H. (2023). *afex: Analysis of Factorial Experiments*. [R package]. Retrieved from <https://cran.r-project.org/package=afex>.
- Sinha, J. B. P. (2008). *Culture and Organizational Behaviour* (1st Edition). Sage
- Smalbone, D., North, D., Baldock, R., & Ekanem, I. (2010). Exploring the relationship between business and regional performance: Evidence from SMEs in the UK. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 28(3), 1–20.
- Smith, P. B., Fischer, R., Vingnoles, V. L., & Bond, M. H. (2013). *Understanding Social Psychology Across Cultures* (2nd ed.). Sage
- Snyder, H. (2019). Literature Review as a Research Methodology: an Overview and Guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-39
- Solides. (2023). *Gestão participativa: o que é, como funciona e por que implementar*. Recuperado de <https://blog.solides.com.br/gestao-participativa>.
- Tabachnik, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson.
- Tabosa, F. J. S., & Castelar, P. U. C. (2021). Impacto dos gastos públicos com educação e saúde no crescimento econômico dos estados brasileiros. *Revista Ciências Administrativas*, 27(2), Artigo 10040.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*. (2nd ed.). Sage.
- Tavares, M. G. P. (1999). *Cultura Organizacional. Uma abordagem antropológica da mudança* (1^a Edição). Qualitymark Editor.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. SAGE Publications.
- The jamovi project (2024). *jamovi*. (Version 2.5) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.
- Teixeira, S. (2022). *Gestão das organizações* (4.^a ed.). Escolar Editora.
- Titov, S., Birukov, A., & Vichodtseva, E. (2020). Organizational culture and project management in India and Russia in the context of binational projects. *TEM Journal*, 9(2), 601–605. <https://doi.org/10.18421/TEM92-23>
- Triandis, H. C. (2004). The many dimensions of culture. *Academy of Management Executive*, 18(1), 88-93. <https://doi.org/10.5465/AME.2004.12689599>.
- Triandis, H. C. (1996). The psychological measurement of cultural syndromes. *American Psychologist*, 51(4), 407–415. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.51.4.407>
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Westview Press

- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2021). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business* (2nd ed.). London: Nicholas Brealey Publishing.
- Tufte, E. R. (2001). *The visual display of quantitative information* (2nd ed.). Graphics Press.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862–877. <https://doi.org/10.1108/02683940810904367>
- UNCTAD. (2018). Promoting entrepreneurship for sustainable development. *United Nations Conference on Trade and Development*. Retrieved from <https://unctad.org>
- UNESCO. (2021). *Science report: The race against time for smarter development*. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377433>
- Urinov, B. N. (2020). Theoretical aspects of organizational behavior and corporate culture. *Economics and Innovative Technologies*, 2(7). <https://core.ac.uk/download/pdf/336867038.pdf>
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341–358. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.004>
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (2022). *Leadership and Decision-Making: Revisiting Practices*. McGraw-Hill.
- Wagner, J. & Hollenbeck, J. (2020). *Organizational Behavior. Securing advantage* (1th Edition). Routledge.
- Web site official de Hofstede: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6-dimensions-organizational-culture/>.
- Weick, K. E. (1993). *Organizational Redesign as Improvisation*. In G. P. Huber & W. H. Glick (Eds.), *Organizational Change and Redesign*. New York: Oxford University Press.
- Welsh, J. A, White, J. F. and Dowell, P. (1981). A Small Business is not a Little Big Business. *Harvard Business Review*, 59(4), 18-26.
- Wiklund, J., Sherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurationally Approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 70-90.
- Williams, R. (2007). *Palavras-chave: Um Vocabulário de Cultura e Sociedade* (1^a Ed.). Boitempo.

- World Bank. (2017). *Public-Private Partnerships: Reference Guide (Version 3.0)*. Washington, DC: World Bank Group.: <https://ppp.worldbank.org>
- World Bank. (2019). SME finance: Development news, research, data. *World Bank*. <https://www.worldbank.org>
- World Bank. (2020). *Doing business 2020: Comparing business regulation in 190 economies*. World Bank Publications.
- World Bank. (2023). *Economic and Social Trends in Angola*. World Bank Group.
- World Economic Forum. (2022). *Global gender gap report 2022*. Geneva: World Economic Forum.
- World Health Organization. (2021). Long working hours and the risk of cardiovascular disease and stroke: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 1-15.
- Xie, X., & Paik, Y. (2020). Cultural differences and international business performance: A review and research agenda. *International Business Review*, 29(1), 101617. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101617> .
- Xu, J. Wang, B. (2018). Intellectual Capital, Financial Performance and Companies' Sustainable Growth: Evidence from the Korean manufacturing Industry. *Sustainability*, 10, 4651. <https://doi.org/10.3390/su10124651>
- Yang, C. W. (2007). The effect of Leadership and Entrepreneurial Orientation Small and Medium Enterprises on Business Performance in Taiwan. *Journal of Entrepreneurial & Organization Management*, 4(2), 2-9.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6^a ed.). SAGE Publications.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.
- Zhang, Y., Wen, C., Zhang, Y., et al. (2021). The Impact of Mental Health and Stress Concerns on Relationship and Sexuality Amidst the COVID-19 Lockdown. *Journal of Sexual Medicine*, 18(11), 1843-1850.
- Zhou, Q., Lei, G., & Huang, J. (2020). Enhancing workplace safety through leadership engagement: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 105(5), 123-136. <https://doi.org/10.1037/apl0000457>

APÊNDICES

APÊNDICE A - Guião do Inquérito por Questionário de recolha de dados

Dados pessoais:

Sexo: M
F

Idade: _____; Data de nascimento: ____/____/____.

Habilitações literárias: _____.

Ocupação Profissão: _____.

Nacionalidade: _____.

Dados da organização:

Setor de actividade: _____.

Tempo de vida da organização desde a sua fundação: _____.

Número de colaboradores: _____; Homens _____; Mulheres _____.

Trabalhadores nacionais: _____; Trabalhadores estrangeiros: _____.

Crescimento das vendas por ano: de 0 a 20M _____, 21 a 50M _____, 51 a 80M _____, 81 a 110M _____, cima de 111M _____.

Perceção da satisfação:

Dos clientes (de 0 a 5) _____/ sendo que 0 é péssimo e 5 muito bom.

Dos colaboradores (de 0 a 5) _____/ sendo que 0 é péssimo e 5 muito bom.

De Participação na comunidade (de 0 a 5) _____/ sendo que 0 é péssimo e 5 muito bom.

Perfil do colaborador(a) da organização:

Quantas horas trabalha por dia: 4h _____/ 8h _____/ 10h _____/ acima de 10h _____/

Entrada pontual no local de trabalho diariamente: 1-nunca _____/ 3-mediano _____/

5-Sempre _____/.

Trabalha quantos dias da semana: (segunda a sexta _____), (segunda a sábado _____) (domingo a domingo _____).

Tem alguma paragem na semana por questões religiosas: Sim _____ / não _____/. Se sim que dia da semana _____/.

Quando isso acontece toda a empresa fecha: sim _____/não _____/.

Se sim, por que razão: falta de confiança _____/ descanso semanal para todos _____/.

Os colaboradores participam na busca de soluções para os problemas da organização:

sim _____/ não _____/

Os colaboradores trabalham bem na sua ausência ou presença: sim _____/ não _____/

Na sua ausência quem lhe substitui:

irmão _____/esposa _____/compatriota _____/outro _____/.

Os seus colaboradores trabalham melhor: na sua ausência _____/ na sua presença _____/

É indiferente _____/.

Diante de uma dificuldade os seus colaboradores recorrem: ao gerente _____/ ao colega _____/

Como são orientadas as tomadas decisões na organização:

orientadas pela religião _____/orientadas pelos seus valores _____/orientadas pelo que os outros acham melhor _____/orientadas pelo mercado e apoio dos colaboradores _____/.

Encara os problemas como: oportunidades da organização _____/barreiras ao progresso e sucesso da organização _____/.

Tem disponibilizado apoio aos seus colaboradores: sim _____/não _____/.

Cultura e comportamento:

Na sua vida familiar, a quem cabe a responsabilidade de alimentar e garantir segurança a família:

Homem _____/ mulher _____/ ambos _____/.

Desenvolve o trabalho que sempre sonhou: sim _____/não _____/.

O sucesso da organização deve-se: a boa colaboração entre gerente e trabalhadores _____/ as minhas decisões e convicções _____/.

A família vive no Cuito e partilha o tempo entre trabalho e a família: sim _____/não _____/

A família vive fora do Cuito e dedica todo tempo ao trabalho: sim _____/não _____/

O trabalho desenvolvido proporciona um salário satisfatório: sim ____/não ____/

Os colaboradores da Organização têm acesso aos relatórios anuais: sim ____/não ____/

Os seus colaboradores participam no planeamento da actividade da Organização: sim ____/não ____/

Enquanto principal gestor, como é tratado pelos colaboradores: pelo nome ____/ título social e
Nome ____/título académico e nome ____/

Os colaboradores podem e devem tomar a iniciativa para resolver problemas sem consultar o
gerente: sim ____/não ____/

Os colaboradores apenas executam as orientações dos gerentes: sim ____/não ____/

O colaborador já foi repreendido por executar uma tarefa sem consultar o gerente:
sim ____/não ____/

A tradição orienta o colaborador da organização sobre o correto e o que não deve fazer mesmo
que o gerente determine a sua execução: sim ____/não ____/

O colaborador cumpre toda e qualquer orientação do gerente mesmo não estando de acordo:
sim ____/não ____/

Sente estabilidade e segurança na organização: sim ____/não ____/

A organização dá dignidade e respeito social aos seus colaboradores: sim ____/não ____/

Onde os seus colaboradores gostariam de trabalhar: organização ____/no Estado ____/

A sociedade valoriza o trabalho que a organização desenvolve: sim ____/não ____/

A Organização valoriza e respeita a tradição e a cultura de todos os colaboradores:
sim ____/não ____/

APÊNDICE B - Guião de Entrevistas aos Gestores/Proprietários das Pequenas e Médias Empresas do Município do Cuito

Dados sobre o/a Entrevistado/a:

- Nome completo: _____

- Empresa: _____

- Cargo que ocupa na empresa: _____

- Endereço eletrónico: _____

Data e hora da realização da entrevista: ____ / ____ / ____ às ____ h ____.

Local: _____

QUESTÕES

1. Tem trabalhadores nacionais na sua empresa? Quantos? Que funções têm atribuídas?
2. Tem trabalhadores estrangeiros na sua empresa? Quantos? Que funções têm atribuídas?
3. A quem atribui as funções com principais responsabilidades na sua empresa? A trabalhadores nacionais ou a trabalhadores estrangeiros?
4. Confia mais nos trabalhadores nacionais na sua empresa ou mais nos trabalhadores estrangeiros?
5. Houve alguma vez que não tivesse trabalhadores estrangeiros na sua empresa?
6. Para si, qual é a maior, ou quais são as maiores diferenças, entre colaborar com os trabalhadores nacionais ou com os trabalhadores estrangeiros?
7. Qual é a maior razão para investir em Angola e não noutro país?
8. Na qualidade de Angolano (se aplicável), o que lhe levaria a investir fora do seu país?

APÊNDICE C - Análise de Discurso aos Entrevistados

QUESTOES	E1 - VENEZA MAT	E2 - AUTO INKEDGBO	E3 - VENEZA	E4 - ABDALLA COMERCIAL	E5 - G.T.D.G.	E6 - FERJOB	E7 - C.T.D.G. TRADING	E8 - CHKNA SID EL MOCTAR	E9 - PGM	E10 - ANGO CURTESIA	E11 - EFM COMERCIAL	IDEIAS CHAVE COMUNS
Q1	Tem trabalhadores nacionais em funções secundaria.	Tem nacionais. O dono e o irmão deste são os únicos Eles estrangeiro. Cuidam das finanças e compras.	Tem trabalhadores angolanos.	Tem trabalhadores nacionais mais de 30.	Tem nacionais na empresa 5.	Tem trabalhadores nacionais 17.	Tem nacionais na empresa 38.	Tem nacional na empresa gerente e subgerente nas compras.	Tem trabalhadores nacionais na empresa 4.	Tem nacionais 5 limpeza, atendimento tesouraria.	Tem trabalhadores nacionais na empresa 24 gerente motorista balconista.	Todos têm trabalhadores nacionais em funções secundarias.
Q2	Apenas o dono gerente	O núcleo da empresa é controlado pelo dono, cidadão estrangeiro.	Têm 3 trabalhadores estrangeiros.	O dono estrangeiro é o único.	tem apenas um trabalhador estrangeiro na empresa.	Não tem mais do que o dono, casado com uma cidadã angolana, também socia gerente da empresa.	Tem 6 trabalhadores estrangeiros.	Tem estrangeiros na empresa. São. 4 cidadãos.	Tem 3 trabalhadores estrangeiros.	O dono e mais um trabalhador são os estrangeiros.	Tem 2 trabalhadores estrangeiros na empresa. O proprietário e o irmão.	Todas têm pelo menos um estrangeiro na supervisão controlo e finanças.
Q3	Não confia nos trabalhadores nacionais	Tem como gerente um cidadão angolano mas este não faz compras nem controla as finanças, situação sob responsabilidade de um cidadão estrangeiro.	Os estrangeiros controlam as tarefas dos outros e o armazem.	Confia nos nacionais para cargos de gerência. Mas não no controlo de stock compras e finanças	Atribui as principais responsabilidades aos estrangeiros.	Na ausência do proprietário as responsabilidades são dadas a esposa que é socia e cidadã angolana.	Os angolanos estão no balcão, contabilidade e padeiros.	Um cidadão estrangeiro substitui o dono na gerência durante a ausência, apesar de atribuir algumas responsabilidades a nacionais.	Atribui aos estrangeiros as principais responsabilidades	Confia mais nos angolanos para atendimento. Mas os estrangeiros estão no controlo e finanças.	Na ausência do dono é o irmão que controla a empresa.	A confiança é atribuída aos cidadãos estrangeiros e muito pouca aos nacionais.
Q4	O dono confia mais nele mesmo ou num cidadão do seu país.	Confia mais no cidadão estrangeiro por motivos culturais e religiosos.	O cidadão estrangeiro dedica-se mais ao trabalho do que o cidadão nacional que se desvia sempre se não for controlado.	Tem mais confiança nos trabalhadores estrangeiros.	Confia nos cidadãos nacionais na oficina e nada mais.	Tem os cidadãos estrangeiros na área administrativa.	O dono confia nos cidadãos nacionais e estrangeiros.	O dono confia mais nos cidadãos estrangeiros.	O proprietário confia mais nos cidadãos estrangeiros.	O proprietário confia mais nos cidadãos estrangeiros do que nos nacionais.	O dono tem preferência pelos trabalhadores cidadãos estrangeiros por razões culturais, religiosas e de seriedade no trabalho.	

Q5	Tem apenas o proprietário como o único cidadão estrangeiro.	A empresa teve sempre cidadãos estrangeiros nas áreas estratégicas da empresa.	De início não havia cidadãos estrangeiros. Mas com a evolução e crescimento da empresa, tal passou a ser indispensável.	Já teve mais cidadãos estrangeiros. Mas por razões de custos teve de dispensar alguns cidadãos estrangeiros.	A empresa teve uma temporada sem cidadãos estrangeiros mas, o negócio não corria muito bem e teve mesmo que os recrutar para a sobrevivência da empresa.	O dono nunca teve trabalhadores cidadãos estrangeiros na empresa para além dele.	A empresa teve uma temporada sem estrangeiros. Mas tudo mudou com a necessidade de introduzir cidadãos estrangeiros para mais dinamismo e crescimento do negócio.	A empresa sempre teve trabalhadores cidadãos estrangeiros.	A empresa começou com os cidadãos estrangeiros nas áreas centrais logo de início.	A empresa começou e sempre teve cidadãos estrangeiros.	A empresa sempre teve como cidadãos estrangeiros o proprietário e o seu irmão.	As empresas começam na maioria com cidadãos estrangeiros e mais tarde, em média reforçam a presença destes, como critério de sucesso do negócio e sobrevivência da empresa.
Q6	Por razões culturais o proprietário da empresa prefere ter alguém do seu país a frente da empresa sempre que estiver ausente. Não arrisca com cidadãos angolanos.	Os cidadãos nacionais dominam a língua e facilitam a comunicação com os clientes. Outras áreas a preferência vai para os cidadãos estrangeiros.	Não há sentido de responsabilidade no trabalho nos cidadãos nacionais. Os cidadãos estrangeiros levam muito a sério o trabalho.	Os trabalhadores angolanos padecem de falta de confiança e de honestidade no trabalho.	O dono confia mais nos trabalhadores cidadãos estrangeiros e menos nos cidadãos nacionais.	O dono entende que o trabalhador cidadão angolano deve ser bem controlado e orientado para andar corretamente.	O dono confia mais nos cidadãos estrangeiros do que nos nacionais.	O dono entende que os cidadãos nacionais e estrangeiros, cada um está a fazer a sua parte e o trabalho está a correr bem. Mas os angolanos estão mais na área operativa do que tática. Ou estratégica.	O dono prefere o cidadão estrangeiro por razões de confiança. Prefere cidadãos estrangeiros do seu país.	O estrangeiro inspira mais confiança e sucesso no negócio.	O cidadão nacional gosta de furtrar mercadorias. Por isso confia mais no irmão que é um cidadão estrangeiro.	O dono não confia no cidadão nacional de forma explícita.
Q7	O dono chegou a Angola por indicação dos cidadãos do seu país que chegaram primeiro.	O investimento é relativamente fácil para os cidadãos estrangeiros	O dono entende que África tem muitos problemas. Mas Angola não, o que confere confiança ao país. É fácil trabalhar em Angola devido ao seu baixo risco.	O dono entende que em Angola, por agora, as condições são favoráveis e não pensa em desistir.	Há um bom ambiente para o desenvolvimento do negócio em Angola.	A língua está a desenvolver, não é um obstáculo e prevê a constituição de família.	O país estável e encoraja o investimento estrangeiro.	Pensa que Angola tem muita riqueza e que como africanos, facilmente se entendem com os cidadãos nacionais.	O país é estável, sem muitos problemas como acontece na larga maioria dos países africanos.	Está feliz com o investimento em Angola, ao contrário do que sucedia no seu país de origem - Mauritânia.	Investe em Angola por ser um país africano bem como por motivos de estabilidade política, militar. Isso encoraja-o a continuar em Angola.	A estabilidade política e social faz de Angola um bom local para continuar a investir para a maioria dos cidadãos.
Q8	Não vê razões para sair de Angola.	Não ve motivos para sair de angola.	Angola ajuda a crescer. Seguro investir baixo índice de bandidagem.	Por desconhecer outra realidade não consegue falar sobre esta possibilidade, ou seja, de ir de Angola para investir noutro país.	Não vê motivos para abandonar Angola.	Não vê motivos para investir noutro país incluindo no seu país natal.	Desvalorização da moeda nacional está a levar a perda da confiança junto dos fornecedores estrangeiros, situação que pode ser um risco ao investimento.	A depreciação da moeda nacional, dificuldades de pagamento a fornecedores externos podem levar a rever o investimento em Angola.	Não vê motivos para sair de Angola.	Não vê motivos para sair de Angola por agora.	Não vê motivos para sair de Angola por agora.	Angola é tida como um bom mercado para estes pequenos investidores, maioritariamente, africanos e médio oriente.

