

Aspetos culturais da satisfação no emprego: uma análise empírica

Dissertação de Mestrado

Vera Lúcia Soares Martins

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



Aspetos culturais da satisfação no emprego: uma análise empírica

Dissertação de Mestrado

Vera Lúcia Soares Martins

Orientador

Prof. Doutor José António Cabral Vieira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Finanças e Contabilidade.



RESUMO

Num mundo cada vez mais competitivo, onde as exigências laborais são elevadas, as empresas têm de estar prontas para competir. Há cada vez mais consciência de que o sucesso das empresas está estritamente ligado às pessoas que nelas trabalham, daí uma componente essencial da vantagem competitiva ser a satisfação no emprego. Na verdade, existe uma vasta literatura disponível sobre satisfação no emprego, quer na vertente de gestão de recursos humanos, quer em disciplinas como a Economia, a Psicologia e a Sociologia. Os resultados têm indicado que a satisfação com o emprego depende de características do trabalhador e de características do emprego. Existe ainda alguma evidência de que tal satisfação difere entre países, resultado este que pode decorrer de diferenças culturais. Com este trabalho pretendeu-se contribuir para averiguar de que forma a diversidade cultural tem um impacto na satisfação no emprego. Para o efeito foram analisados dados do *International Social Survey Programme* (ISSP), conjugados com as dimensões culturais de Hofstede. Da análise de resultados, apurou-se que tais dimensões determinam o nível de satisfação dos trabalhadores, a qual diminui em culturas com elevados índices de distância ao poder, masculinidade e individualismo.

Palavras-Chave: características do trabalhador, características do emprego, satisfação no emprego, diferenças culturais.

ABSTRACT

In an increasingly competitive world, where labor requirements are high, companies must be ready to compete. There is an increasing awareness that the success of companies is strictly related to their employees, hence an essential component of competitive advantage is the job satisfaction of the labor force. Indeed, there is a vast literature available on job satisfaction in terms of human resources management and in disciplines such as economics, psychology and sociology. The results indicate job satisfaction depends on individual and job-related attributes. There is also some evidence that satisfaction differs by countries, a finding that might be related to cultural differences. This work intended to contribute to the investigation on how cultural differences have an impact on job satisfaction. For this purpose, we used data from the *International Social Survey Program (ISSP)*, together with the cultural dimensions of Hofstede. The findings indicate such dimensions determine the level of job satisfaction of the workers, which is lower in cultures with high indexes of distance to power, masculinity and individualism.

Keywords: worker characteristics, job characteristics, job satisfaction, cultural differences.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer ao Prof. Doutor José António Cabral Vieira por ter aceite esta tarefa, pela disponibilidade, sugestões, acompanhamento e dedicação em todas as etapas deste trabalho.

Agradeço à minha família, pelo apoio incondicional, sem o qual não teria tido a motivação necessária para concluir esta etapa.

Por fim, agradeço à minha amiga Verónica Machado, por todo o apoio e companheirismo ao longo deste percurso.

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
AGRADECIMENTOS	iii
ÍNDICE.....	iv
LISTA DE TABELAS	v
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1 Satisfação com o emprego	3
2.1.1 Conceito de satisfação no emprego	3
2.1.2 Determinantes da satisfação no emprego	4
2.1.3 A importância da satisfação no emprego	5
2.1.4 Modelos teóricos	8
2.2 Diversidade cultural	10
2.2.1 Conceito de cultura.....	10
2.2.2 Dimensões culturais de Hofstede	11
2.2.3 Diferenças culturais nas necessidades motivacionais dos trabalhadores	14
Capítulo III – ANÁLISE EMPÍRICA	16
3.1 Descrição do problema a analisar	16
3.2 Dados	16
3.3 Descrição da amostra	18
3.4 Dimensões culturais e satisfação com o emprego: uma análise econométrica.....	19
CAPÍTULO IV - CONCLUSÃO	22
REFERÊNCIAS	24

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Causas da satisfação no emprego	5
Tabela 2. Dimensões culturais de Hofstede.....	17
Tabela 3. Estatística descritiva	18
Tabela 4. Determinantes da satisfação com o emprego (Modelo Probit ordenado).....	20

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Num contexto empresarial em constante mutação, as empresas procuram obter vantagens competitivas que lhes permitam desempenhar de forma mais eficiente as suas tarefas, de modo a atingir os seus objetivos. Outrora o sucesso das empresas era determinado apenas pela produção, uma vez que a procura era maior que a oferta de produtos. No entanto, o ambiente externo das empresas foi sofrendo alterações em relação ao passado, dando origem a alterações no ambiente interno. Neste âmbito, o capital humano e o capital social têm vindo a ganhar cada vez mais enfoque no contexto laboral. Numa gestão moderna, os funcionários são considerados como um ativo humano, cujo desempenho no trabalho é monitorizado, com o objetivo de melhorar os resultados (Huber, 1990), enquanto se procura a redução de custos (Yoon e Guimarães, 1995).

Neste sentido, as empresas e as organizações em geral, procuram funcionários cujo desempenho esteja além das expectativas, colocando um papel importante na satisfação no emprego, a qual é entendida como a atitude dos funcionários quando submetidos às características e situações de trabalho (Porter *et al.*, 1974). Portanto, medir os níveis de satisfação no emprego, torna-se um importante índice para a tomada de decisão e implementação de planos estratégicos nas empresas.

Com o aumento da diversidade da força de trabalho atual, as interações multiculturais, económicas, políticas e sociais são cada vez mais intensas. No que respeita ao trabalho, estas interações ocorrem frequentemente em variadas circunstâncias. Daqui podem ocorrer dificuldades em relação ao idioma e comunicação, religião, política e, conseqüentemente, eventuais desentendimentos decorrentes da diversidade cultural (Lin *et al.*, 2012).

Sendo a cultura um fator determinante na forma como as pessoas e as organizações operam no dia-a-dia, vários dos problemas que surgem nas empresas, estão ligados a conflitos causados por culturas distintas (Rodrigues, 2010). Por isso, a diversidade encontrada naturalmente entre os colaboradores de uma empresa, deve ser gerida adequadamente, proporcionando um adequado relacionamento entre colaboradores e chefia (Russo *et al.*, 2005).

As empresas são confrontadas diariamente com desafios resultantes da globalização. É cada vez maior o número de empresas multinacionais, o que acarreta o problema das diferenças culturais entre a empresa mãe e as suas subsidiárias, levantando novos

desafios à gestão, nomeadamente a dos recursos humanos. A própria satisfação no emprego depende de diferentes fatores, os quais podem variar de país para país, incluindo a cultura de cada um dos povos.

O mercado de trabalho de hoje já não é, contudo, delimitado por fronteiras geográficas ou diferenças culturais. Neste sentido, nasce a necessidade de perceber de que forma a diversidade cultural afeta a satisfação no emprego, procurando compreender as dimensões da satisfação no emprego e as dimensões culturais de Hofstede, e de que forma estas afetam a satisfação de cada indivíduo. Este é o principal objetivo do trabalho aqui apresentado.

O trabalho está organizado em 3 capítulos principais. No Capítulo 2 é apresentada uma revisão da literatura relativamente aos temas em estudo. O Capítulo 3 contém a apresentação de dados estatísticos e uma análise empírica sobre o efeito das dimensões culturais de Hofstede na satisfação com o emprego. Finalmente, o Capítulo 4 apresenta as principais conclusões.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Satisfação com o emprego

2.1.1 Conceito de satisfação no emprego

O interesse pelo tema da satisfação no emprego começou a surgir desde que o modelo taylorista da organização do trabalho foi posto em causa e o fator humano começou a ser valorizado nas empresas. Desde então, a satisfação no emprego tem sido considerada uma variável muito importante, na medida em que, intrínseca ou extrinsecamente, está relacionada com a produtividade dos trabalhadores e, conseqüentemente, das empresas (Vala *et al.*, 1994).

Ao analisarmos a literatura, a satisfação no emprego tem sido definida como sentimento, atitude, ou contraponto de insatisfação (Martinez e Paraguay, 2003). Também pode ser definida com estado emocional positivo (Brief, 1998; Locke, 1976; Vala *et al.*, 1994), que resulta de experiências emocionais positivas proporcionadas pelo trabalho, ou um conjunto de sentimentos e crenças que o trabalhador desenvolve acerca do seu trabalho (George e Jones, 1999; Robbins *et al.*, 2011).

Vala *et al.* (1994) definem a satisfação como uma avaliação cognitiva a que se associa uma componente efetiva positiva face ao trabalho realizado e às experiências nos vários contextos de trabalho. A satisfação no emprego pode, também, ser definida como a apreciação subjetiva, mais ou menos positiva, que um individuo faz em relação à detenção de recursos adequados, apoio e condições fundamentais para melhorar o seu desempenho no trabalho (Davies *et al.*, 2006).

A satisfação no emprego, enquanto atitude, resulta da avaliação periódica que cada profissional faz, instantânea e empiricamente, do grau de concretização dos valores pessoais, necessidades individuais, preferências e expectativas profissionais em relação à empresa numa perspetiva global e também no âmbito de cada uma das dimensões ou características do trabalho (por exemplo, nível salarial, segurança no emprego, condições de trabalho, relação com os colegas, autonomia no trabalho, oportunidades de formação e progressão na carreira), no sentido de perceber se são justas ou estão de acordo com aquilo que o trabalhador esperava obter (Graça, 1999).

A satisfação no emprego pode, também, ser abordada sob duas vertentes – unidimensional e multidimensional (Alcobia, 2001). Sob o ponto de vista unidimensional, a satisfação no emprego é uma atitude global, positiva ou negativa, dos trabalhadores de uma determinada empresa, em relação ao trabalho como um todo, expressa através dos seus níveis globais de satisfação (Almeida, 2013). No contexto multidimensional, a satisfação no emprego corresponde às várias atitudes do profissional relativamente a cada um dos vários aspetos ou dimensões do trabalho (George e Jones, 1999), que podem ser avaliadas no âmbito de cada organização em específico.

Quanto à sua natureza, a satisfação no emprego pode ser intrínseca ou extrínseca. A satisfação é intrínseca quando o trabalhador consegue obter satisfação com a simples realização do seu trabalho, enquanto que, do ponto de vista extrínseco, a satisfação advém daquilo que o trabalho pode proporcionar (Cunha *et al.*, 2007).

A satisfação no emprego pode, ainda, ser descrita como o conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. Das várias definições de satisfação no emprego, a mais conhecida é a de Locke (1976), que a caracteriza como resposta efetiva ao trabalho. No fundo, a satisfação no emprego pode ser expressa pelo estado emocional positivo, ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho, resultante da avaliação efetiva e/ou cognitiva das experiências de trabalho, que se traduzem na avaliação destes fatores (Brief, 1998).

Em suma, a satisfação, enquanto fenómeno humano, é algo complexo e subjetivo, uma vez que a satisfação de um indivíduo depende da conjunção das suas características pessoais, como o nível de formação e ambição pessoal, com as características do emprego, como a função exercida, o nível salarial e estabilidade no emprego, e estas têm um peso diferente de pessoa para pessoa.

2.1.2 Determinantes da satisfação no emprego

A satisfação no emprego pode ser entendida como a resposta a um conjunto de fatores percebidos pelos indivíduos, adaptados às suas expectativas. Assim, as causas da satisfação no emprego podem ser agrupadas em causas pessoais e causas organizacionais (Spector, 1997).

As causas pessoais provêm de fatores referentes ao trabalhador e explicam, de forma moderada, a satisfação no emprego (Judge, 1992), sendo classificadas em variáveis demográficas e diferenças individuais. As causas organizacionais resultam de fatores do ambiente de trabalho, sendo as mais frequentemente consideradas, e envolvem as características do emprego.

Abaixo, podemos observar resumidamente as principais causas da satisfação no emprego.

Tabela 1. Causas da satisfação no emprego

Causas pessoais	Causas organizacionais
<u>Fatores demográficos</u> Idade, género, habilitações literárias e profissionais, tempo de serviço, estado civil	Salário, trabalho em si mesmo, perspectiva de carreira, estilo de chefia, colegas, autonomia, condições de trabalho, horários, formação profissional, segurança no emprego.
<u>Diferenças individuais</u> Afeto positivo, <i>locus</i> de controlo	

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.*, (2003), p. 135.

2.1.3 A importância da satisfação no emprego

Abordar o tema da satisfação no emprego revela-se de grande subjetividade, uma vez que cada indivíduo tem diferentes características pessoais, que se traduzem em diferentes objetivos e necessidades. Uma vez que o local de trabalho é o lugar onde os trabalhadores passam grande parte do seu tempo, quanto mais industrializada for a sociedade, mais complexas e numerosas se tornam as organizações, e maior é o impacto destas na vida dos indivíduos.

Sendo as pessoas o recurso mais valioso das organizações, o seu estado motivacional influencia o clima organizacional, que, por sua vez, afeta a produtividade da organização, daí a ligação entre os níveis de produtividade e a satisfação no emprego, terem sido, desde cedo, alvo da atenção de teóricos, e mais recentemente de muitos gestores, a fim de perceber o que provoca a satisfação no emprego e, assim, procurar obter os melhores níveis possíveis (Cunha *et al.*, 2003). Ao longo dos anos, o conhecimento do contributo da satisfação no emprego, tem procurado auxiliar, tanto o desempenho organizacional e profissional, como o individual (Ferreira *et al.*, 2001).

Quando confrontados com a insatisfação no emprego, os indivíduos tendem a adotar comportamentos intencionais e deliberados, de modo a resolverem o foco de insatisfação. Este fenómeno foi estudado por Hirschman (1970), mas só mais tarde, Farrell (1983) desenvolveu o modelo EVLN para as organizações. Este modelo contém duas dimensões (ativa vs. passiva e construtiva vs. destrutiva), e determina que quando os indivíduos se deparam com uma diminuição da satisfação no emprego, tendem a sair (*exit*), tentar resolver o foco de insatisfação através do exercício de uma voz pró-social (*voice*), permanecer leais à organização (*loyalty*) ou tornar-se negligentes na realização do seu trabalho (*neglect*).

No entanto, e apesar de este modelo ser considerado um referencial teórico no estudo da satisfação no emprego, existem limitações teóricas, conceituais e metodológicas (Dowding *et al.*, 2000; Grima e Glaymann, 2012), como por exemplo, o facto de ter características ortogonais através da conciliação das duas dimensões, limitando o comportamento dos indivíduos a uma das quatro estratégias comportamentais possíveis (saída, voz, lealdade e negligência), o que impossibilita os indivíduos de agirem de forma sequencial, ou seja, se uma estratégia comportamental não resolver o foco de insatisfação não é possível optar por outra, e assim sucessivamente.

Outra limitação referente ao modelo EVLN refere-se ao facto de este requerer quatro estratégias possíveis, sem considerar, por um lado, o facto de as estratégias poderem não ser estáticas e, por outro, a possibilidade de existirem outras estratégias comportamentais para além das identificadas pelos autores. De notar que a voz é uma estratégia que poderá não assumir unicamente um cariz ativo e construtivo como é apresentado no modelo EVLN. Poderá, por exemplo, ter características agressivas, tornando-se, assim, uma estratégia de cariz destrutivo (Hagedoorn *et al.*, 1999). Outros autores contemplam a existência de outras estratégias, nomeadamente o silêncio (Dyne *et al.*, 2003) ou mesmo o cinismo organizacional (Naus *et al.*, 2007).

O estudo das consequências da satisfação no emprego aponta como potenciais efeitos a produtividade/desempenho profissional, o empenho, o absentismo, a rotatividade, comportamentos de cidadania organizacional, *burnout*, bem-estar físico e psicológico, satisfação dos clientes e satisfação com a vida.

Miller e Monge (1986), defendem que a produtividade está associada à satisfação, enquanto, por exemplo, Iffaldano e Muchinsky (1985) entendem que trabalhadores satisfeitos não são, necessariamente, mais produtivos. No entanto, por norma,

trabalhadores mais produtivos, tendem a sentir-se mais satisfeitos (Locke e Latham, 1990). Assim, tanto a satisfação pode levar ao desempenho, como o desempenho pode causar satisfação.

O absentismo pode ter natureza voluntária ou involuntária (por exemplo, doença, acidente ou gravidez). Visto que o absentismo involuntário ocorre por motivos alheios aos indivíduos, independentemente do seu nível de satisfação, é sobre o absentismo voluntário que recaem os estudos empíricos. Cunha *et al.* (2003) verificaram a existência de uma relação inversa entre satisfação e absentismo. Também outros autores, como Scott e Taylor (1985) e Steers e Rhodes (1978), debruçaram-se sobre este tema, onde concluíram haver relação entre a satisfação no emprego e o absentismo.

À semelhança do que acontece com o absentismo, a rotatividade é influenciada pela satisfação. Indivíduos insatisfeitos, ou pouco satisfeitos, tendem a abandonar a organização (Lee e Mowday, 1987). No entanto, outros fatores podem contribuir para a rotatividade, como a política de recursos humanos, a cultura organizacional e o empenho individual.

Em relação aos comportamentos de cidadania organizacional, indivíduos mais satisfeitos são mais prestáveis, independentemente de estes comportamentos fazerem parte, ou não, das suas obrigações profissionais (Cunha *et al.*, 2003).

O trabalho ocupa uma parte substancial da vida da maioria dos indivíduos (Grint, 1998). Diversos estudos apontam para a existência de uma relação causal recíproca entre a satisfação no emprego e a satisfação com a vida (Judge e Watanabe, 1993; Rain *et al.*, 1991), quando considerados fatores próprios do ambiente de trabalho. No entanto os indivíduos sofrem, também, influências de eventos ocorridos fora do local de trabalho que transportam para o ambiente de trabalho (Spector, 1997).

O *burnout* identifica-se como um estado extremo de fadiga psicológica e emocional, sendo resultado de uma resposta emocional à situação de trabalho. Em resultado deste estado, os indivíduos tornam-se menos produtivos (Maslach e Jackson, 1981). A maioria dos estudos realizados sobre o tema, demonstra existir uma correlação significativa entre o nível de satisfação no emprego e o *burnout* (Bacharach *et al.*, 1991; Shirom, 1989).

Outra das consequências da satisfação no emprego é a forma como esta afeta a saúde física e mental dos indivíduos. Estudos realizados mostram existir correlações elevadas da satisfação no emprego, tanto a nível da saúde mental (Jex e Gudanowski,

1992; Spector *et al.*, 1988), como a nível da saúde física (Begley e Czajka, 1983; Fox *et al.*, 1993; Lee *et al.*, 1990; O'Driscoll e Beehr, 1994).

Como consequência externa temos a satisfação dos clientes, abordada com o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho e, conseqüentemente, garantir a produtividade das organizações. Segundo Cunha *et al.*, 2003, quanto maior a satisfação no emprego, maior será a qualidade do serviço prestado e, logo, maior será a satisfação dos clientes.

2.1.4 Modelos teóricos

O tema da satisfação no emprego tem sido alvo de diversos estudos, onde foram identificados um conjunto de variáveis determinantes da satisfação. Os modelos existentes sobre satisfação no emprego podem ser agrupados em três grandes modelos de investigação (Cunha *et al.*, 2003): centrados no indivíduo; centrados nas situações e centrados na interação entre os indivíduos e as situações.

Os modelos centrados no indivíduo procuram identificar que características individuais estão mais ligadas à satisfação, e estão divididos em dois grupos (Arvey *et al.*, 1991): modelo dos efeitos pessoais específicos e modelo dos efeitos pessoais não específicos.

O modelo dos efeitos pessoais específicos inclui os estudos orientados para a análise da relação entre variáveis individuais específicas e o grau de satisfação com o trabalho. Estes estudos procuram determinar a quantidade de variância da satisfação explicada pelos fatores pessoais. Os fatores pessoais compreendem diferenças individuais como o locus de controlo, o afeto positivo ou negativo e a necessidade de crescimento psicológico, mas também variáveis demográficas como a idade, o género e o nível de escolaridade.

O modelo dos efeitos pessoais não específicos estuda a influência das variáveis pessoais na satisfação, sem especificar quais são estas variáveis. Estudos realizados no âmbito destes modelos apontam para insuficiência de relação entre os fatores pessoais para explicar a satisfação no emprego. Nessa perspetiva, foram introduzidos os fatores situacionais.

Os modelos centrados nas situações sustentam que as características da situação são o principal determinante da satisfação e procuram identificar as características que mais

se relacionam com os níveis de satisfação. As características mais expressivas são o clima organizacional (pessoas que trabalham em organizações com melhor clima, tendem a sentir-se mais satisfeitas), as características do trabalho (os estudos mostram uma relação moderada, sendo que a relação aumenta em indivíduos com necessidades de desenvolvimento maiores) e a informação social (indivíduos adaptam as suas atitudes, crenças e comportamentos ao contexto social e são influenciadores, enquanto parte de uma equipa, da satisfação transmitida a novos membros).

Os modelos centrados na interação entre os indivíduos e as situações defendem que o comportamento das pessoas é coerente, e que esta coerência resulta da construção psicossocial das situações, ou seja, a satisfação é o produto do processo de interação entre o indivíduo e a sua situação de trabalho, e será tanto maior quanto maior o poder que tem para controlar a situação do trabalho.

Dos diversos estudos realizados sobre esta matéria, concluiu-se que trabalhadores mais jovens são menos satisfeitos do que trabalhadores mais velhos, no sentido em que ocupam funções hierarquicamente mais baixas, com menos responsabilidades (Judge, 1992; Lucas, 2008).

Há, também, evidências que apontam que a relação entre salário e satisfação não é linear. Oishi e Koo (2008) defendem que, a partir de determinado nível de salário, o nível de satisfação decresce. Fala-se, nesta perspetiva, do facto de o indivíduo ter de abdicar, por exemplo de tempo com a família, para auferir maior remuneração. Existem duas perspetivas diferentes passíveis de serem analisadas: o salário como fonte de rendimento para a satisfação de necessidades e/ou o salário como possível afirmação/conferência de determinado estatuto, reconhecimento.

Outros estudos mostram que os indivíduos reagem de forma diferente a características próprias da função (Hackman e Oldham, 1980) e têm um nível de satisfação maior se percecionarem condições realistas de progressão na carreira (Cunha *et al.*, 2014).

Foi provado que o facto de o indivíduo poder desenvolver o seu trabalho num contexto positivo e satisfatório, promovendo a coesão de um grupo/equipa, faz com que o nível de satisfação deste grupo seja maior (Jesuino, 1993), e que os indivíduos veem as condições físicas de trabalho como um reflexo da atenção/preocupação para com eles. Quanto melhores as condições mais satisfeitos sentir-se-ão (Cunha *et al.*, 2014).

2.2 Diversidade cultural

2.2.1 Conceito de cultura

Num ambiente cada vez mais globalizado, as organizações devem ser capazes de adaptar-se a diferentes culturas. É importante perceber as diferenças e semelhanças dentro das organizações, e outras com quem trabalham, pois estas diferenças afetam as expectativas, abordagens de trabalho, entre outras questões. As diferenças culturais tornam a gestão mais complexa e exigem flexibilidade para a mudança, de modo a obter sucesso nos negócios, nos dias de hoje (Deal e Prince, 2007).

As definições de cultura variam, e é impossível descrevê-la em apenas uma frase. O facto é que a cultura afeta as nossas vidas de forma multidimensional, e determina como nos comportamos em diferentes situações, como entendemos a diferença entre o bom e o mal, o certo e o errado e o normal e anormal. A cultura define as regras para uma sociedade, molda valores e normas, cria identidades de indivíduos e tem impacto na formação de opiniões, crenças, atitudes e percepções em relação às outras pessoas e à vida (Lewis 2006; Tervonen, 2012).

Na literatura podemos encontrar diversas definições de cultura. Por exemplo, Stewart (2006) define cultura como a soma total das crenças, normas, técnicas, instituições e artefactos que caracterizam populações humanas. Já para Zein (2012) a cultura é uma coleção de valores, normas, crenças, costumes, instituições e formas de expressão que refletem os pensamentos, sentimentos, ações e interesses das pessoas.

A cultura pode, também, ser caracterizada como um conjunto compartilhado de atributos de um grupo, já que este grupo organiza a sua vida, ambiente e soluções para as questões sociais em conjunto (Obikunle, 2002). Para Pires e Macedo (2006), abordar o tema da cultura significa tratar a questão de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido. A cultura, focada na construção do significado social e em regras e normas, possibilita que um grupo se fortaleça ou desagregue.

A cultura reflete os valores e crenças que os membros de um grupo compartilham. Estes valores são expressos através de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas, e uma linguagem especializada, influenciando os indivíduos de determinada cultura quanto à forma de pensar, agir e tomar decisões (Pires e Macedo, 2006).

As tradições de uma sociedade estão fortemente ligadas com a cultura, nomeadamente, na forma de arte, música, estilos de arquitetura, e até mesmo na

preparação dos alimentos, ingredientes utilizados, horários e hábitos alimentares. As próprias relações com a família são influenciadas pela cultura. A própria forma de aprender e pensar, a interação e a comunicação com outras pessoas, faz parte da cultura, bem como o conceito de tempo. Várias religiões, migração, colonização, viagens, e muitas outras coisas moldaram as culturas de diferentes países e deram-lhes as suas características especiais (Reisinger, 2009).

Pela visão de Hofstede (1997), a cultura pode ser definida como a programação coletiva da mente, que distingue os membros de uma categoria de pessoas de outra (Lewis, 2006).

O importante não é a definição de cultura, mas sim o respeito pelas diferenças culturais, considerando e desenvolvendo competências de comunicação, de modo a encontrar os melhores fatores de satisfação para indivíduos de diferentes ambientes.

2.2.2 Dimensões culturais de Hofstede

Para melhor perceber as pessoas que trabalham numa organização, é importante compreender de onde vêm estas pessoas, qual a sua formação cultural, e de que modo as suas normas, valores, atitudes e métodos de trabalho diferem entre os diferentes indivíduos.

Existem perfis nacionais que demonstram o que pessoas de diferentes países consideram importante, como se comportam, e que comportamento esperam dos outros. Estes perfis fornecem informações valiosas, usadas para compreender pessoas de diferentes países, e as principais diferenças entre elas, melhorando a gestão nas empresas.

Entre as décadas de 1960 e 1970, o professor Geert Hofstede, um investigador cultural holandês, conduziu um estudo realizado internacionalmente entre funcionários que trabalhavam para a IBM. O estudo começou com os 40 maiores países e, ao todo, já foram analisados mais de 80 países.

Os resultados obtidos conduziram à construção de uma teoria inovadora nos estudos culturais, levando à descoberta de quatro dimensões culturais que podem ser utilizadas para comparar culturas e categorizá-las, sendo estas a distância ao poder, individualismo/coletivismo, masculinidade/feminilidade e evitação de incerteza.

Mais tarde, em 1991, surgiu uma quinta dimensão, denominada de Orientação de longo prazo/ curto prazo (Tervonen, 2012). Foi, ainda, posteriormente, adicionada ao

modelo uma sexta dimensão, em 2010, a culturas indulgentes/culturas restritivas, embora, pelo facto de ser relativamente recente, ainda não haja muitos dados nem estudos sobre a mesma (Hofstede *et al.*, 2010).

A dimensão distância ao poder determina o grau em que os membros menos poderosos de uma organização dentro de um país, esperam e aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual (Hofstede e Hofstede, 2005).

Em culturas de distância de alto poder, o poder é, geralmente, centralizado. O sistema de salários mostra uma grande lacuna entre o topo e a base da organização, e os trabalhadores não são suficientemente educados (Hofstede *et al.*, 2010).

A autoridade demonstra abertamente a sua posição e, portanto, o relacionamento entre chefia e subordinado raramente é íntimo ou pessoal. Os subordinados não recebem tarefas importantes, e esperam uma orientação clara por parte da chefia. A própria organização tem muitas classes e a política está próxima do totalitarismo.

Em países com uma distância de baixo poder, os superiores respeitam os subordinados e não se destacam, podendo facilmente socializar com estes. Os subordinados recebem atribuições importantes e as organizações tendem para o igualitarismo e as democracias liberais são a norma (Gudykunst *et al.*, 1996).

Este tipo de organizações são bastante descentralizadas e as faixas salariais entre o topo e a base são relativamente pequenas, havendo tendência para uma maior qualificação dos trabalhadores (Hofstede *et al.*, 2010).

O individualismo refere-se a sociedades nas quais os laços entre indivíduos são fracos, ou seja, espera-se que cada um cuide de si próprio e da sua família. Já o coletivismo diz respeito a sociedades nas quais as pessoas, desde o nascimento, são integradas em grupos fortes e coesos que, ao longo da vida, continuam a protegê-las em troca de lealdade inquestionável (Hofstede e Hofstede, 2005).

O traço típico de um país individualista é que os interesses dos indivíduos prevalecem sobre os interesses do grupo. Nestes países as pessoas têm um conceito de família nuclear (pais e filhos) e pensam em termos de ‘eu’. Nestas sociedades as pessoas valorizam o tempo pessoal, a liberdade e os desafios no trabalho.

Em países coletivistas, o interesse do grupo prevalece sobre o interesse do indivíduo, e os relacionamentos são considerados importantes. As pessoas têm famílias extensas (pais, filhos, avós, tios, etc.) e pensam em termos de ‘nós’, devendo mostrar lealdade e apoio para com o seu grupo ou organização, em troca de proteção e sentimento de pertença (Deal e Prince, 2007; Hofstede e Hofstede, 2005).

Diz-se que uma sociedade tem tendência para a masculinidade quando os papéis emocionais dos géneros são claramente distintos, enquanto nas sociedades mais feministas, os papéis emocionais dos géneros se sobrepõem (Hofstede e Hofstede, 2005).

Em países de alta masculinidade, os papéis dos géneros são claramente definidos. Os homens devem ser duros e focados no sucesso material, enquanto as mulheres devem ser modestas e criar uma vida feliz. As principais prioridades são conquistas, riqueza e expansão, e é aceitável resolver conflito através de meios agressivos. No local de trabalho, as pessoas valorizam a competição e a determinação, e tendem a viver para o trabalho.

Em países com baixo índice de masculinidade, homens e mulheres devem ter posições iguais na sociedade. As principais prioridades de vida são relacionamentos, família e qualidade de vida. Acredita-se que os conflitos devem ser resolvidos por meio de negociações. As pessoas valorizam a modéstia (Deal e Prince, 2007; Kirmanen e Salanova, 2010).

A dimensão evitação da incerteza analisa até que ponto os membros de uma cultura se sentem ameaçados por situações ambíguas e desconhecidas (Hofstede e Hofstede, 2005).

A prevenção da incerteza é medida por regras e estruturas que as pessoas criam para eliminar a ambiguidade nas organizações (Kirmanen e Salanova, 2010).

Países com alto índice de evitação de incertezas têm uma longa história, com população homogénea, não multicultural e precisam de regras e leis. Ao fazer negócios nestes países, todos os riscos são evitados, e pode ser muito difícil introduzir novas ideias, porque tudo é novo e desconhecido, o que inclui algum risco.

Países com baixo índice de evitação de incertezas têm uma história jovem, população mais diversificada devido à imigração e não convivem com regras formais. O risco é considerado parte do negócio e da inovação. Os trabalhadores são mais flexíveis e abertos na sua abordagem a novas ideias (Gudykunst *et al.*, 1996).

No que se refere à quinta dimensão, a orientação de longo prazo significa o fomento de virtudes voltadas para recompensas futuras (perseverança e economia). A orientação de curto prazo indica o fomento de virtudes relacionadas com o passado e o presente (respeito pela tradição, cumprimento de obrigações sociais) (Hofstede e Hofstede, 2005).

As sociedades orientadas para o longo prazo têm perseverança em relação aos resultados lentos, respeito pelas circunstâncias e sentimento de vergonha. As pessoas nestas sociedades estão preocupadas com a adaptabilidade pessoal, e estão dispostas a subordinar-se para um propósito.

Já as sociedades orientadas para o curto prazo esperam resultados rápidos, sofrem pressão social para gastar e respeitam as tradições. As pessoas preocupam-se com a estabilidade pessoal, obrigações sociais e de *status* (Hofstede e Hofstede, 2005).

Relativamente à última dimensão, esta assenta no grau em que as pessoas tentam controlar os seus desejos e impulsos. Nas culturas indulgentes, há um controle relativamente fraco por parte da sociedade, em que as pessoas se deixam conduzir por uma vida mais divertida e relaxada (Hofstede *et al.*, 2010). Por outro lado, numa cultura restritiva, as pessoas limitam-se à satisfação das suas necessidades e seguem normas sociais mais restritivas, onde qualquer tipo de indulgência desperta nos indivíduos um sentimento de culpa (Hofstede *et al.*, 2010).

2.2.3 Diferenças culturais nas necessidades motivacionais dos trabalhadores

A motivação é um processo de satisfação de necessidades. Um fator pode motivar um indivíduo e não motivar outro. Os fatores motivacionais podem variar de indivíduo para indivíduo, consoante a sua educação, condição financeira, diferenças culturais e contextos de trabalho, daí a importância de determinar os valores de trabalho de cada cultura (Kirmanen e Salanova, 2010).

Segundo Hofstede (2001), os valores do trabalho são significativos por duas razões diferentes: são uma excelente medida de cultura, pois são moldados mais por fatores culturais e sociológicos do que por diferenças psicológicas individuais, e os valores de trabalho dos funcionários de uma organização terão um efeito sobre essa organização de diferentes formas, desde a comunicação à motivação do funcionário, da resolução de conflitos à sua capacidade de mudança.

Existem diversas teorias de motivação, mas nem todas são universais, uma vez que não abordam suficientemente o fator cultura. Em contexto organizacional, os valores de uma cultura específica podem influenciar a importância e a ordem das necessidades. É importante que as empresas percebam quais os fatores fundamentais dentro da organização, de modo a agrupá-los por níveis, permitindo projetar um programa de motivação adequado (Mullins, 2010).

O estudo da motivação no trabalho não se limita a uma cultura em particular. As técnicas motivacionais presumidas não são evidentes quando examinadas de uma perspectiva transcultural, ou seja, os modelos existentes de motivação são culturalmente vinculados e restritos em termos de capacidade de explicar diferenças interculturais na motivação para o trabalho.

No entanto, desenvolvimentos em modelos de autorregulação, oferecem uma estrutura para examinar o efeito da cultura na relação entre as técnicas motivacionais e o comportamento dos trabalhadores. Os valores culturais direcionam a atenção dos indivíduos para estímulos no ambiente de trabalho e servem, também, como critérios de avaliação de técnicas motivacionais (Erez e Earley, 1993).

Capítulo III – ANÁLISE EMPÍRICA

3.1 Descrição do problema a analisar

Tal como foi referido na revisão da literatura, vários autores têm analisado os determinantes da satisfação com o emprego. Outros têm estudado o impacto de diferenças culturais em várias dimensões da vida económica e social. Este estudo conjuga estas duas temáticas e pretende averiguar até que ponto é que as diferenças culturais afetam a satisfação com o trabalho. Para esse efeito vamos considerar quatro das dimensões culturais de Hofstede: PDI (Índice de Distância do Poder), IDV (Individualismo versus Coletivismo), MAS (Masculinidade versus Feminilidade) e UAI (Aversão à Incerteza).

3.2 Dados

Os dados a utilizar neste trabalho foram retirados da base de dados disponibilizada publicamente pelo *International Social Survey Programme* (ISSP). Este é um programa que decorre de uma colaboração internacional concretizada com vista à realização de inquéritos e investigação sobre diversos tópicos importantes para as Ciências Sociais, envolvendo um conjunto muito diversificado de países e, portanto, de culturas.

A amostra aqui utilizada foi retirada do módulo *Work Orientations* do ISSP relativamente a trabalhadores por conta de outrem. Os dados, além de indicarem o país onde cada trabalhador foi inquirido, incluem um vasto número de informações sobre as características dos trabalhadores tais como a idade, género, estado civil, anos de educação e do emprego (tipo de contrato, horas de trabalho semanal, entre outras). Incluem, ainda, o nível de satisfação com o emprego numa escala ordinal em sete níveis de 1-Completamente insatisfeito a 7-Completamente satisfeito.

A fim de se obter as dimensões culturais de Hofstede, foi atribuído a cada país, e para cada dimensão cultural, os valores constantes da Tabela 2. Uma vez que nem todos os países no ISSP estão classificados de acordo com dimensões culturais de Hofstede e vice-versa, assim como à existência de *missing values*, a amostra final inclui 10900 observações. Como se pode verificar através da informação incluída na Tabela 2, os

países diferem significativamente de acordo com as quatro dimensões culturais em apreço. No que concerne ao Índice de Distância do Poder, este varia entre 11 na Áustria e 94 nas Filipinas. O Individualismo varia entre 12 na Venezuela e 91 nos Estados Unidos da América. A Masculinidade situa-se entre 5 na Suécia, seguida na Noruega com um nível igual a 8, e 95 no Japão. Finalmente, o Índice de Aversão à Incerteza situa-se entre 29 na Suécia e 94 na Bélgica.

Tabela 2. Dimensões culturais de Hofstede

	PDI	IDV	MAS	UAI
Austrália	36	90	61	51
Áustria	11	55	79	70
Bélgica	65	75	54	94
Chile	63	23	28	86
China	80	20	66	40
Taiwan	58	17	45	69
República Checa	57	58	57	74
Finlândia	33	63	26	59
França	68	71	43	86
Alemanha	35	67	66	65
Hungria	46	55	88	82
Índia	77	48	56	40
Israel	13	54	47	81
Japão	54	46	95	92
México	81	30	69	82
Nova Zelândia	22	79	58	49
Noruega	31	69	8	50
Filipinas	94	32	64	44
Polónia	68	60	64	93
África do Sul	49	65	63	49
Espanha	57	51	42	86
Suécia	31	71	5	29
Suíça	34	68	70	58
Reino Unido	35	89	66	35
Estados Unidos	40	91	62	46
Venezuela	81	12	73	76

PDI - Índice de distância do poder (Power distance index) ; IDV - Individualismo versus coletivismo (Individualism); MAS - Masculinidade versus feminilidade (Masculinity) e UAI - Aversão à incerteza (Uncertainty avoidance index)

Fonte: <https://clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/>.

3.3 Descrição da amostra

Na Tabela 3 encontra-se a estatística descritiva relativa à amostra. No caso das variáveis binárias, a média corresponde a uma proporção na amostra. Os valores indicam que cerca de 46% dos trabalhadores na amostra referem estar muito satisfeitos ou completamente satisfeitos com o emprego e 38% estão satisfeitos. A idade média é de 42 anos e o número de anos de educação de cerca de 15 anos. Além disso, 53% são mulheres, 62% é casado ou vive em união de facto, e 26% são sindicalizados. No que concerne às características do emprego, 31% trabalha no setor público, 26% supervisiona outros trabalhadores, 30% considera ter um emprego com um salário elevado, 72% considera ter um emprego seguro ou estável e 30% refere que o seu emprego proporciona possibilidade de promoção. Além disso, 96% dos trabalhadores tem um contrato de trabalho permanente. O tempo médio de trabalho semanal é de cerca de 37 horas. No que concerne às dimensões culturais a média na amostra é de 49 no Índice de distância do poder, 58 para o Individualismo, 54 para a Masculinidade 65 para a Aversão à incerteza.

Tabela 3. Estatística descritiva

	Média	Desv. Padrão
Nível de Satisfação com o emprego:		
Completamente insatisfeito	0.012	
Muito insatisfeito	0.015	
Insatisfeito	0.049	
Nem satisfeito nem insatisfeito	0.094	
Satisfeito	0.380	
Muito satisfeito	0.316	
Completamente satisfeito	0.141	
Características do trabalhador:		
Idade	42.24	11.98
Mulher	0.534	
Anos de educação	14.54	10.19
Casado ou em união de facto	0.622	
Sindicalizado	0.261	
Características do emprego:		
Setor público	0.306	
Supervisiona outros trabalhadores	0.263	
Emprego com um salário elevado	0.296	

Tabela 3. (continuação)

Emprego seguro	0.722	
Emprego com possibilidades de promoção	0.295	
Contrato de trabalho permanente	0.958	
Horas de trabalho semanais	36.65	9.30
Dimensões culturais:		
Índice de distância do poder (PDI)	48.54	19.71
Individualismo <i>versus</i> coletivismo (IDV)	58.34	21.67
Masculinidade <i>versus</i> feminilidade (MAS)	53.66	21.89
Aversão à incerteza (UAI)	65.29	19.30

Número de observações = 10900

3.4 Dimensões culturais e satisfação com o emprego: uma análise econométrica

Neste ponto avalia-se os determinantes da satisfação com o emprego, os quais foram divididos entre características do trabalhador, características do emprego e dimensões culturais. A variável a explicar, ou seja, a variável dependente, encontra-se dividida em sete níveis como se segue:

- 1- Completamente insatisfeito
- 2- Muito insatisfeito
- 3- Insatisfeito
- 4- Nem satisfeito nem insatisfeito
- 5- Satisfeito
- 6- Muito satisfeito
- 7- Completamente satisfeito

Considerando o carácter ordinal desta variável, optou-se por utilizar o modelo *Probit* ordenado. Os resultados da estimação encontram-se na Tabela 4, e indicam que a probabilidade de o trabalhador estar completamente satisfeito com o emprego aumenta, e a probabilidade de estar completamente insatisfeito diminui com a idade do trabalhador, se o trabalhador é casado ou vive em união de facto, se trabalha no setor público, se supervisiona outros trabalhadores, se considera ter um emprego com um salário elevado, seguro e com possibilidades de promoção. O inverso é válido para o

número de horas de trabalho semanal, o número de anos de educação, se o trabalhador é do sexo feminino e se é sindicalizado.

No que se refere às dimensões culturais é possível concluir que as mesmas determinam o nível de satisfação dos trabalhadores. A hipótese nula de que as mesmas não têm qualquer efeito explicativo no modelo é rejeitada a 1% de significância (teste colocado no final da Tabela 4). Os valores indicam que a probabilidade de o trabalhador referir que está completamente satisfeito diminui e a probabilidade de estar completamente insatisfeito aumenta para trabalhadores em culturas com uma elevada distância do poder, elevado individualismo (*versus* coletivismo) e elevada masculinidade (*versus* feminilidade). O inverso é válido para o índice aversão à incerteza. Os resultados aparentemente indicam que sociedades onde os superiores são acessíveis (baixa distância de poder), onde existe uma maior igualdade de direitos geram trabalhadores mais satisfeitos. O mesmo parece ser válido para sociedades com maior ênfase no coletivo (em nós) do que no indivíduo (eu), e onde as pessoas são menos impulsionadas pela competição e pelos resultados.

Tabela 4. Determinantes da satisfação com o emprego (Modelo *Probit* ordenado)

	Coefficiente	Erro Padrão	
Características do trabalhador:			
Idade	0.007	0.001	***
Mulher	-0.055	0.021	***
Anos de educação	-0.004	0.001	***
Casado ou em união de facto	0.049	0.022	**
Sindicalizado	-0.169	0.025	***
Características do Emprego:			
Setor público	0.117	0.023	***
Supervisiona outros trabalhadores	0.057	0.024	**
Emprego com um salário elevado	0.296	0.024	***
Emprego seguro	0.427	0.024	***
Emprego com possibilidades de promoção	0.478	0.025	***
Contrato de trabalho permanente	0.457	0.050	***
Horas de trabalho semanais	-0.005	0.001	***
Dimensões culturais:			
Distância do poder (PDI)	-0.002	0.001	***
Individualismo <i>versus</i> coletivismo (IDV)	-0.002	0.001	***
Masculinidade <i>versus</i> feminilidade (MAS)	-0.002	0.001	***
Aversão à incerteza (UAI)	0.001	0.001	**

Tabela 4. (continuação)

μ_1	-1.829	0.111	
μ_2	-1.369	0.107	***
μ_3	-0.798	0.106	***
μ_4	-0.262	0.104	***
μ_5	0.924	0.106	***
μ_6	1.980	0.108	***
Log-L	-15274.293		
LRT: Qui-quadrado (16)	1664.12	P=0.000	
Log-L (sem as dimensões culturais)	-15292.908		
LRT: Qui-quadrado (4) Dim. Culturais=0	37.23	P=0.000	
N	10900		

*** Significativo a 1% ** Significativo a 5%

CAPÍTULO IV - CONCLUSÃO

Neste estudo foram conjugadas duas temáticas: determinantes da satisfação com o emprego e o impacto das diferenças culturais em várias dimensões da vida económica e social. Para o efeito foram consideradas quatro das dimensões de Hofstede, o índice de distância ao poder, individualismo vs. coletivismo, masculinidade vs. feminilidade e aversão à incerteza. As dimensões orientação de longo prazo vs. orientação de curto prazo e culturas indulgentes vs. culturas restritivas não foram alvo de estudo neste trabalho, uma vez que, por terem surgido mais recentemente, ainda não existem calculadas para muitos países.

Relativamente às determinantes da satisfação com o emprego, foram analisadas características do trabalhador e do emprego, referentes aos vários países da amostra. As características do trabalhador analisadas foram a idade, o género, o número de anos de educação, o estado civil e a sindicalização. Do lado das características do emprego, foram analisados aspetos como o nível salarial, tempo de trabalho semanal, o tipo de entidade empregadora e de contrato, estabilidade do emprego e possibilidade de progressão na carreira.

Tendo como variável dependente o nível de satisfação no emprego, foi possível concluir que a probabilidade de um indivíduo estar completamente satisfeito com o seu emprego aumenta quanto maior for a idade do mesmo. O mesmo acontece no caso de os indivíduos serem casados, ou estarem em união de facto, se trabalham no setor público, supervisionam outros trabalhadores, consideram ter um salário elevado, seguro, e com possibilidade de promoção.

Por outro lado, a possibilidade de um indivíduo estar completamente satisfeito diminui para indivíduos do sexo feminino, trabalhadores sindicalizados, e quanto maior for o número de horas de trabalho semanais e o número de anos de educação.

Ao analisar os resultados obtidos para os diversos países da amostra, no que concerne às quatro dimensões de Hofstede estudadas, observa-se uma grande disparidade de valores. Culturas sul americanas, como a do México e Venezuela, e asiáticas como a da China e Filipinas, apresentam um elevado índice de distância ao poder, ou seja, são culturas onde existe um elevado grau de aceitação pela desigualdade de distribuição do poder. Nestas culturas é predominante a grande discrepância de salários entre a base e o topo das organizações e os trabalhadores tendem a ter baixas qualificações.

Nos Estados Unidos, Austrália e Reino Unido, é onde existe maior índice de individualismo, o que significa que nestas culturas, os trabalhadores estão mais focados em si próprios e nas suas famílias em detrimento da lealdade perante a organização onde trabalham.

No Japão predomina uma cultura de masculinidade. Trata-se de uma cultura bastante competitiva, em que homens e mulheres não ocupam posições iguais na sociedade e há a tendência de se viver para o trabalho.

No que toca ao índice de aversão à incerteza, as culturas de países como a Bélgica, Polónia e Japão são as que apresentam valor mais elevado. Nestes países não há grande multiculturalidade populacional e é difícil introduzir novas ideias, pois todos os riscos tendem a ser evitados.

Observa-se que o nível de satisfação diminui em culturas com elevado índice de distância ao poder, masculinidade, individualismo e aversão à incerteza.

Sociedades onde os superiores são acessíveis (baixa distância ao poder), existe maior igualdade de direitos e com maior ênfase coletivo, onde as pessoas são menos impulsionadas pela competição e pelos resultados, geram trabalhadores mais satisfeitos. Pode concluir-se que as dimensões culturais determinam o nível de satisfação dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 281-306). McGraw-Hill.
- Almeida, H. (2013). *O potencial motivador do trabalho: A Satisfação e Implicação dos Empregados em Unidades Hoteleiras*. Faro: Sílabas & Desafios.
- Arvey, R. D., Carter, G. W., & Buerkley, D. K. (1991). Job satisfaction: Dispositional and situational influences. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 359-383.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Conley, S. (1991). Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of rose stress on burnout and satisfaction at work. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 39-53.
- Begley, T. M., & Czajka, J. M. (1983). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78, 552-556.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cunha, M.P., De La Zerda, M.M., & Rego, A. (2014). *O poder transformacional dos líderes normais*. HR Portugal.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Venda Nova: Editora RH.
- Davies, M., Laschinger, H., & Andrusyszyn, M. (2006). Clinical educators' empowerment, job tension, and job satisfaction: A test of Kanter's Theory. *Journal for Nurses in Staff Development*, 22(2), 78-86.
- Deal, J. J., & Prince, D. W. (2007). *Developing Cultural Adaptability: How to Work Across Differences*. USA: Center for Creative Leadership.
- Dowding, K., John, P., Mergoupis, T., & Vugt, V. (2000). Exit, voice and loyalty: Analytic and empirical developments. *European Journal of Political Research*, 37, 469-495.

- Dyne, L., Ang, S., & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Erez, M. P., & Earley, C. (1993). *Culture, Self-Identity and Work*. USA: Oxford University Press, Inc.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607.
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Mcgraw-Hill.
- Fox, M. L., Dwyer, D.J., & Ganster, D.C. (1993). Effects of stressful job demands and control on physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting. *Academy of Management Journal*, 36, 289-318.
- George, J. M., & Jones, G. R (1999). *Understanding and managing organizational behavior*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Graça, L. (1999). Satisfação Profissional: o melhor do SNS somos nós. *Revista Mundo Médico*, 18-19.
- Grima, F., & Glaymann, D. (2012). A revisited analysis of the exit-voice-loyalty neglect model: contributions of a longitudinal and conceptually extended approach. *Management*, 15(1), 1-41.
- Grint, K. (1998). Determining the indeterminacies of change leadership. *Management Decision*, 36(8), 503-508.
- Gudykunst, W. B., Matsumoto, Y., Ting-Toomey, S., Nishida, T., Kim, K. S., & Heyman, S. (1996). The influence of cultural individualism-collectivism, self construals, and individual values on communication styles across cultures. *Human Communication Research*, 22, 510-543.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Hagedoorn, M., Yperen, N.W., Vliert, E., & Buunk, B.P. (1999). Employee's reactions to problematic events: a circumplex structure of five categories of response, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 309-321.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Response to Decline in Firms, Organizations and States*. Harvard University, Cambridge, Massachusetts, EUA.

- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G., & Hofstede, J.G. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. USA: The McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. USA: The McGraw-Hill Companies.
- Huber, G. P. (1990). A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making. *The Academy of Management Review*, 15(1), 47-71.
- Iffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta - analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Jesuino, J.C. (1993). A psicologia social europeia. In *Psicologia Social* (pp.49-60).
- Jex, S. M., & Gudanowski, D. M. (1992). Efficacy beliefs and work stress: An exploratory study. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 509-517.
- Judge, T. A. (1992). The dispositional perspective in human resources management. In *Personnel and Human Resources Management* (Vol. 10, pp. 31-72).
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78, 939-948.
- Kirmanen, S., & Salanova, A. (2010). Employee Satisfaction and Work Motivation (Tese de mestrado). Mikkeli University of Applied Sciences).
- Lee, C., Ashford, S., & Bobko, P. (1990). Interactive effects of "type A" behavior and perceived control worker performance, job satisfaction and somatic complaints. *Academy of Management Journal*, 33, 870-881.
- Lee, T. W., & Mowday, R. T., (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30, 721-743.

- Lewis, R. (2006). *When cultures collide: leading across cultures*. UK: Nicholas Brealey International.
- Lin, Y., Chen, A. S., & Song, Y. (2012). Does your intelligence help to survive in a foreign jungle? The effects of cultural intelligence and emotional intelligence on cross-cultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(4), 541-552.
- Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1343.
- Locke, E. A., & Latham, G.P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1, 240-246.
- Lucas, R. E. (2008). Personality and subjective well-being. In *The Science of Subjective Well-being* (pp. 171– 194).
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspetos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). *The Maslach Burnout Inventory*. CA: Consulting Psychologists, Palo Alto.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727–753.
- Mullins, L. (2010). *Management & Organizational Behavior*. England: Pearson Education Limited.
- Naus, F., van Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60, 683-718.
- O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 141-155.
- Obikunle, O. (2002). Dealing with cultural diversity in project management: a dilemma in communication. *Working Paper*. Proceedings of the PMI Annual Seminar & Symposium, San Antonio, TX, USA.
- Oishi, S., & Koo, M. (2008). Two new questions about happiness. *The science of subjective well-being*, 290-306.

- Pires, J. C. S., & Macedo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública - RAP*, 40(1), 81-105.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Rain, J. S., Lane, I. M., & Steiner, D. D. (1991). A current look at the job satisfaction/life. Satisfaction relationship". *Human Relations Review, and Future Considerations*, 44, 287-305.
- Reisinger, Y. (2009). *International tourism: Cultures and behavior*. USA: Butterworth-Heinemann.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2011). *Comportamento Organizacional teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Rodrigues, I. (2010). *Cultura e desempenho em equipes de projetos globais: um estudo em empresas multinacionais brasileiras* (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Russo, R. F. S. M., Ruiz, J. M., & Cunha, R. P. D. (2005). Liderança e influência nas fases da gestão de projetos. *Revista Produção*, 15(3), 362-375.
- Scott, K. D., & Taylor, G. S. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 28, 599-612.
- Shirom, A. (1989). Burn out in work organizations. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 25-48).
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Spector, P. E., Dwyer, D. J., & Jex, S. M. (1988). Relation of job stressors to affective, health, and performance outcomes: A comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73, 11-19.
- Steers, R. M., & Rhodes, S. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 391-407.
- Stewart, J. (2006). Cross culture project management. *Working Paper*. Proceedings of the PMI Global Congress – EMEA, Seattle, WA, USA.

- Tervonen, K. (2012). *The Role of Diversity Management in Human Resource Management in Hotel Business* (Dissertação de Mestrado, Programa de Graduação em Turismo). Universidade de Ciências Aplicadas de Saimaa.
- Vala, J., Monteiro, B., Lima I., & Caetano, A. (1994). *Psicologia Social das Organizações: Estudos em Empresas Portuguesas*. Oeiras: Celta Editora.
- Yoon, Y., & Guimarães, T. (1995). Exploring the factors associated with expert systems success. *MIS Quarterly*, 19(1), 83-106.
- Zein, O. (2012). Cultural complexities in multinational projects. *Working Paper*. Proceedings of the PMI Global Congress – EMEA, Marseille, France.