

Quadro 2.4

Os países com maior e menor pendor nas nove variáveis culturais do modelo GLOBE (práticas descritas pelos gestores inquiridos nos vários países)⁴¹

Fraco evitamento da incerteza		Forte evitamento da incerteza	
Rússia	2.88	Áustria	5.16
Hungria	3.12	Dinamarca	5.22
Bolívia	3.35	Alemanha (ex-Occidental)	5.22
Grécia	3.39	Suécia	5.32
Venezuela	3.44	Suíça	5.37
Baixa distância de poder		Elevada distância de poder	
Dinamarca	3.89	Rússia	5.52
Holanda	4.11	Espanha	5.52
África do Sul (negra)	4.11	Tailândia	5.63
Israel	4.73	Argentina	5.64
Costa Rica	4.74	Marrocos	5.80
Fraco colectivismo institucional (elevado individualismo)		Forte colectivismo institucional	
Grécia	3.25	Dinamarca	4.80
Hungria	3.53	Singapura	4.90
Alemanha (ex-Leste)	3.56	Japão	5.19
Argentina	3.66	Coreia do Sul	5.20
Itália	3.68	Suécia	5.22
Fraco colectivismo de endo-grupo (elevado individualismo)		Forte colectivismo de endo-grupo	
Dinamarca	3.53	Egipto	5.64
Suécia	3.66	China	5.80
Nova Zelândia	3.67	Marrocos	5.87
Holanda	3.70	Índia	5.92
Finlândia	4.07	Irão	6.03
Menor igualitarismo sexual (maior diferenciação)		Maior igualitarismo sexual	
Coreia do Sul	2.50	Suécia	3.84
Egipto	2.81	Dinamarca	3.93
Marrocos	2.84	Eslovénia	3.96
Índia	2.90	Polónia	4.02
China	3.05	Hungria	4.08

⁴¹ Javidan e House (2001).

Fraca assertividade		Forte assertividade	
Suécia	3.38	Espanha	4.42
Nova Zelândia	3.42	EUA	4.55
Suíça	3.47	Grécia	4.58
Japão	3.59	Áustria	4.62
Kuwait	3.63	Alemanha (ex-Leste)	4.73
Menor orientação para o futuro		Maior orientação para o futuro	
Rússia	2.88	Dinamarca	4.44
Argentina	3.08	Canadá (inglês)	4.44
Polónia	3.11	Holanda	4.61
Itália	3.25	Suíça	4.73
Kuwait	3.26	Singapura	5.07
Menor orientação para o desempenho		Maior orientação para o desempenho	
Rússia	2.88	EUA	4.49
Argentina	3.08	Taiwan	4.56
Grécia	3.20	Nova Zelândia	4.72
Venezuela	3.32	Hong Kong	4.80
Itália	3.58	Singapura	4.90
Menor orientação humana		Maior orientação humana	
Alemanha (ex-Occidental)	3.18	Indonésia	4.69
Espanha	3.32	Egipto	4.73
França	3.40	Malásia	4.87
Singapura	3.49	Irlanda	4.96
Brasil	3.66	Filipinas	5.12

Uma das premissas subjacentes ao modelo GLOBE é, entre outras, a seguinte: a cultura de uma sociedade afecta os comportamentos dos líderes, as reacções dos seguidores a esses comportamentos, assim como as culturas organizacionais. Do ponto de vista da GRH, a relevância do modelo espalha-se por diferentes áreas, de que se ilustram:

- É presumível que as culturas societais afectem as práticas de recrutamento e selecção,

as avaliações de desempenho, os critérios de promoção, os critérios de compensação, as práticas de despedimento, etc.

- É igualmente provável que os comportamentos de liderança que induzem bons resultados em determinadas culturas possam não os induzir noutras culturas.
- Enquanto gestores de pessoas, os líderes devem procurar ajustar os seus comportamentos ao contexto cultural em que se inserem.