

tomar responsabilidades em mãos (já que estes tenderão a sentir que o seu esforço extra não conduzirá aos resultados desejados).

**Ambientes físico e sociopolítico.** Tanto as características da empresa como os traços culturais societais recebem a influência dos ambientes físico e sociopolítico [setas 4]. Por exemplo:

- As culturas societais dos países da antiga União Soviética são influenciados pelos eventos históricos ocorridos após a II Guerra Mundial e antes da queda do muro de Berlim<sup>4</sup>.
- Os traços culturais dos EUA são fruto das cir-

cunstâncias históricas que estiveram na génese do país e no seu desenvolvimento.

- As várias formas que o contexto legal e político português assumiu no período pós 25 de Abril interferiram na forma de propriedade das empresas, na concorrência entre as empresas e nas características dos mercados.
- Os sistemas educativos dos países influenciam o grau de disponibilidade de recursos humanos qualificados de que as empresas carecem para levar a cabo as suas actividades.
- A dimensão dos países influencia a dimensão do mercado das empresas e, por conseguinte, a própria dimensão destas.

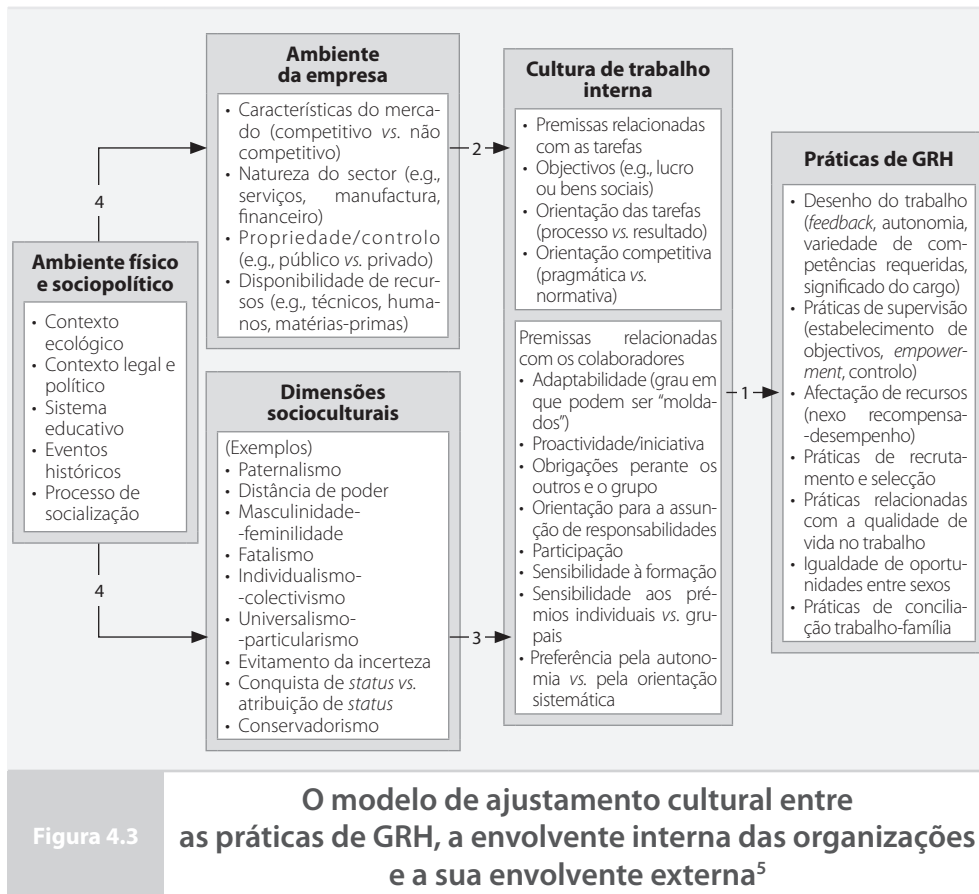


Figura 4.3

O modelo de ajustamento cultural entre as práticas de GRH, a envolvente interna das organizações e a sua envolvente externa<sup>5</sup>

<sup>4</sup>Jackson (2002a). <sup>5</sup>Adaptada de: Aycan et al. (1999, 2000); Aycan (2000); Aycan e Kanungo (2001). Ver também, Friedman (2007).