

Valores Societais em Portugal: Replicação do Projeto Globe 17 anos depois e implicações para a gestão.

Societal Values in Portugal: Replication of the Globe Project 17 years later and implications for management.

Helena Cristina Roque*

Maria Rita Silva**

Madalena Ramos***

António Caetano****

RESUMO

Este estudo tem como objetivo descrever a cultura societal em Portugal em termos de práticas e valores. Procurou-se responder às seguintes perguntas de investigação: Como se caracterizam as práticas e os valores culturais em Portugal? Qual a evolução do perfil cultural português desde a primeira aplicação do projeto GLOBE (1996) até ao presente? Na recolha de dados foi utilizada a escala de cultura societal desenvolvida pelo GLOBE (House *et al.*, 2004) que mede os valores culturais (“como deveriam ser as coisas”) e as práticas culturais (“como são as coisas”). A aplicação foi feita com recurso a um questionário ao qual responderam 353 participantes. Como principais resultados apuramos que, em Portugal, os valores que apresentam níveis mais elevados são a *assertividade*, a *igualdade de género* e a *distância ao poder*, enquanto os mais baixos são a *orientação para o desempenho* e a *orientação humana*. Quanto às práticas que apresentam níveis mais altos são a *orientação humana*, a *orientação para o desempenho*, o *evitamento da incerteza* e a *assertividade*. Com níveis mais baixos surgem a *distância ao poder* e o *coletivismo endogrupal*. Comparando com os resultados do GLOBE (1996) verifica-se que a nível dos valores, todas as dimensões apresentam atualmente níveis mais baixos com exceção da *distância ao poder* e da *assertividade*. Quanto às práticas, existem descidas expressivas na *distância ao poder* e no *coletivismo endogrupal*.

Palavras-chave: Cultura, valores, práticas, gestão de recursos humanos.

* Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal. E-Mail: helena.roque@esce.ips.pt

** Doutorada em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Colaboradora em projetos da FCT.

*** Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), CIES-IUL, Portugal. E-Mail: madalena.ramos@iscte-iul.pt

**** Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), CIES-IUL, Portugal. E-Mail: antonio.caetano@iscte-iul.pt

ABSTRACT

The purpose of this study is to describe the cultural values – how things should be – and the cultural practices – how things are – of Portuguese society. The research questions are: How can be characterize cultural practices and values in Portugal? How can be characterize Portuguese cultural since GLOBE project in 1996 until now? The aim of this thesis, is to describe the cultural values – how things should be – and the cultural practices – how things are – of the Portuguese society and Angolan society and realize the implications of that description in human resources management practices and in decision-making on work events in both countries. Culture was measured through the GLOBE societal scales (House *et al.*, 2004). The societal scale includes the culture values – how things should be – and the cultural practices – how things are. A total of 235 participants have taken part in this study. The highest cultural value identified was assertiveness, gender egalitarianism and power distance and the lowest cultural value identified was human orientation and performance orientation. The highest culture practice identified was human orientation, performance orientation, uncertainty avoidance and assertiveness and lowest cultural practice identified was human orientation and the lowest culture practice identified was power distance and in-group collectivism. Comparing with the GLOBE project in 1996, all values scored lower except power distance and assertiveness. Regarding practices, power distance and in-group collectivism had very low scores.

Keywords: Culture, values, practices, human resource management.

Received on: 2017.07.31

Approved on: 2017.12.03

Evaluated by a double blind review system

1. INTRODUÇÃO

As políticas e as práticas de gestão de recursos humanos são encaradas como elementos estratégicos na gestão das organizações (Caetano & Tavares, 2000). Segundo alguns autores (*e.g.* Gooderham & Breswster, 2003; Laurent, 1986; Schneider, 1988), as práticas de gestão de recursos humanos são bastante suscetíveis às diferenças culturais.

Vários são os estudos que demonstraram que as práticas de gestão de recursos humanos são diferentes de país para país refletindo os valores da cultura nacional em que estão inseridas (*e.g.* Alas *et al.*, 2008; Aycan, 2005; Kilji, 2003; Papalexandris & Panayotopoulou, 2004; Stone *et al.*, 2007).

As práticas, normas e valores a nível macro social afetam a forma como as pessoas se comportam na vida social e organizacional, bem como os diversos processos organizacionais (Malhota *et al.*, 2011; Zaidman e Brock, 2009; Zhao *et al.*, 2004). Os valores desempenham um papel importante a nível das decisões empresariais, da gestão de pessoas, e das estruturas e processos organizacionais (Jesuino *et al.*, 2012).

Indivíduos com diferentes valores têm preferências diferentes em relação às práticas de gestão de recursos humanos, levando as organizações a desenvolver práticas de gestão alinhadas com as dimensões culturais dominantes da sociedade onde operam (Lagrosen, 2003). O sucesso na interação com outras culturas está também dependente dos padrões culturais (Javidan & House, 2001), os quais fornecem pontos de referência que nos permitem prever e adaptar comportamentos num determinado contexto (Lewis, 2005). O conhecimento dos valores e práticas culturais tem o potencial de poder contribuir para promover a adequação da gestão de recursos humanos no sentido de influenciar positivamente o bem-estar dos trabalhadores e a eficácia das organizações.

No âmbito desta temática, o projeto GLOBE (House *et al.*, 2004) contribuiu para a caracterização da cultura societal em 62 países em 1996, incluindo Portugal (Jesuino, 2007) em termos de valores e de práticas. Quase duas décadas após aquele estudo, importa atualizar a caracterização da cultura societal em Portugal e responder às seguintes perguntas de investigação: Como se caracterizam as práticas e os valores culturais em Portugal? Qual a evolução do perfil cultural português desde o projeto de pesquisa GLOBE, em 1996, até ao presente?

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O contexto português nos estudos interculturais

Alguns dos maiores estudos interculturais realizados ao longo das últimas décadas incluíam Portugal. Nos anos 50, num estudo realizado por McClelland (1961) e que incluiu a cultura Portuguesa caracterizada como particularmente resistente aos papéis de liderança. Os valores elevados na necessidade de afiliação, conjugados com baixa necessidade de poder sugeriam que os governantes políticos e os gestores poderiam enfrentar alguns problemas na estruturação das atividades dos seus subordinados e estes, por sua vez, revelariam alguma resistência em relação às lideranças. Níveis elevados na

necessidade de afiliação revelam culturas que dão prioridade ao consenso e à estabilidade sendo, por vezes, incompatível com tomadas de decisão eficazes (McClelland, 1961).

Mais tarde, um estudo realizado por Smith e Peterson (1988) indicou que os gestores portugueses confiavam fortemente na sua própria experiência profissional e também em normas de carácter informal, em detrimento de outras fontes de informação tais como a opinião de superiores, colegas, subordinados ou *experts* externos à organização, assim como crenças e hábitos culturais, ou ajuda de amigos e familiares. Assim, o método de tomada de decisão mais característico em Portugal surgia centralizado na pessoa do gestor e em processos informais.

Já nos anos 90, num estudo realizado por Earley e Erez (1999), Portugal foi caracterizado como um país com elevada distância ao poder, onde as equipas nas organizações tenderiam a desenvolver o seu trabalho sob uma supervisão bastante apertada. Sensivelmente na mesma altura Trompenaar (1993) sugeria que, em Portugal os gestores tenderiam a adaptar as regras e procedimentos às situações específicas, contextualizando-as na relação estabelecida com o interlocutor. Tenderiam igualmente a valorizar as relações estabelecidas com o seu grupo, tanto dentro como fora do trabalho. Comum a ambos os estudos a caracterização da cultura como uma cultura em que as hierarquias têm um papel importante na regulação da vida social.

No âmbito dos estudos interculturais aplicados à gestão, Hofstede (1980; 2001) é considerado um pioneiro, tendo o seu trabalho tido um grande impacto. O estudo de Hofstede (1980) envolveu um elevado número de participantes de 66 países todos trabalhadores da IBM, sendo a recolha de dados realizada entre 1967 e 1973. Os resultados indicaram a existência de uma ligação entre as organizações e a cultura. Essa ligação refletir-se-ia não só no comportamento das pessoas dentro das organizações, mas também no funcionamento da organização como um todo. As consequências deste relativismo cultural estavam presentes em vários domínios tais como a liderança, a motivação, a tomada de decisão, a gestão por objetivos e o planeamento e controle. Em 2001, Hofstede caracterizou Portugal como tendo uma moderada distância hierárquica, equilíbrio entre o individualismo e coletivismo, elevado evitamento da incerteza e feminilidade. Na cultura Portuguesa existiria um nível mediano de aceitação de desigualdades baseadas na hierarquia e uma tendência ao compromisso entre a busca de interesses individuais e coletivos. Por outro lado, Hofstede defende que existem níveis

elevados de cuidado, solidariedade e proteção, principalmente em relação aos membros mais desfavorecidos da sociedade. A cultura portuguesa demonstraria também níveis elevados de ansiedade face a situações não estruturadas, ambíguas e imprevisíveis; níveis elevados de evitamento de incerteza estão ligados à intolerância face a ideias e comportamentos não ortodoxos e à manutenção de códigos rígidos de crenças e comportamentos.

Igualmente com grande relevância no âmbito desta temática, surge o projeto GLOBE (House *et al.*, 2004) que envolveu um vasto número de investigadores e participantes, abrangendo 62 países nos vários continentes. Embora baseando-se no modelo de Hofstede (1980), este estudo apresenta algumas adaptações das dimensões culturais.

O modelo de Hofstede sofreu críticas por se centrar apenas na avaliação dos valores, ignorando as práticas culturais (Javidan *et al.*, 2006; Smith, 2006; Venaik & Brewer, 2010). Assim, para além das diferenças nas dimensões em análise, o modelo do GLOBE diferencia-se do de Hofstede na medida em que considera que as sociedades devem ser encaradas enquanto sistemas integrados de valores e práticas, isto é, que incluem aquilo que os membros efetivamente percebem como existente, as práticas, e o que consideram que devia existir, os valores. Ou seja, trata-se de considerar a diferença na visão partilhada acerca da forma como as coisas são e como deveriam ser.

Com efeito, um dos pressupostos dos estudos interculturais é que os valores culturais estão positivamente correlacionados com as práticas típicas de uma sociedade (Gerhart, 2008). Por exemplo, é esperado que uma sociedade que atribua um grande valor ao desempenho revele níveis mais elevados de comportamentos orientados para o desempenho do que uma sociedade que não o valorize tanto (Javidan *et al.*, 2006). Ao contrário do que era esperado, os resultados no projeto GLOBE revelaram um padrão de correlação negativa entre os valores e as práticas. Na grande maioria das culturas estudadas, a relação entre os valores e as práticas é negativa para todas as dimensões exceto para o igualitarismo de género e para o coletivismo endogrupal.

2.2 Hipóteses de investigação

Tendo como ponto de partida estes resultados, pretendeu-se no estudo que aqui se apresenta replicar o projeto GLOBE e testar, 17 anos depois, a seguinte hipótese:

H1: São esperadas diferenças entre as práticas e os valores em cada uma das dimensões.

No projeto GLOBE (House *et al.*, 2004) Portugal foi caracterizado como tendo níveis moderados em relação a todas as dimensões com exceção da distância ao poder e do

coletivismo endogrupal, onde se registaram níveis elevados. Assim sendo, haverá tendência em Portugal para uma forte estratificação das pessoas no que concerne ao poder, à autoridade, ao prestígio, ao *status*, à riqueza e às posses materiais. Espera-se que as pessoas obedeçam aos seus superiores e que se distingam claramente as pessoas que ocupam posições de poder relativamente às outras. Evidencia-se um clima de gestão frágil na avaliação do desempenho individual, com pouca propensão para o planeamento e para os altos desempenhos. Apesar de ser uma cultura coletivista, existe uma ideia frequentemente partilhada por parte de alguns observadores de que os portugueses têm melhor desempenho individualmente do que enquanto coletivo. Esta ideia é reforçada pelo desempenho individual de alguns portugueses em sociedades estrangeiras (Jesuíno, 2007). Paralelamente, existe uma alta valorização das relações interpessoais afiliativas e pouca tendência à assertividade

Com base na taxonomia de Schwartz (1994) e tendo como fonte o European Social Survey, base acumulada 2002-2008, Silva (2011) refere que os portugueses se identificam mais com a benevolência, a segurança, o universalismo, a tradição e a autodeterminação, e menos com a estimulação, o poder, o hedonismo, o conformismo e a realização. Quanto aos polos das duas dimensões ortogonais observa-se um padrão de identificação acima da média com a auto transcendência e a conservação e abaixo da média com a autopromoção e a abertura à mudança. Num estudo anterior, também Ramos (2006) referiu que os Portugueses tinham maior identificação com a auto transcendência e a conservação e menos com a autopromoção e a abertura à mudança.

Assim, formularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H2: São esperados níveis elevados de distância ao poder e coletivismo endogrupal.

H3: São esperados níveis baixos a moderados de orientação humana, evitamento da incerteza, coletivismo institucional, orientação para o desempenho, orientação para o futuro, igualdade de género e assertividade.

3. MÉTODO

3.1 Amostra

A cultura ao nível societal foi avaliada através de um questionário de auto resposta. Foram inquiridos 353 indivíduos que nasceram, vivem e trabalham em Portugal (Quadro 1). A idade dos participantes varia entre os 18 e os 74 anos, com uma média

etária de 39,2 anos (DP= 13,6), sendo 57,4% do sexo feminino. O número médio de anos de educação formal é de 14,7 anos (DP=4).

O número médio de anos de experiência profissional é de aproximadamente 16 anos, sendo que cerca de 20% dos inquiridos tem uma atividade profissional há 25 anos ou mais. A maioria dos participantes exerce funções no setor de serviços (37,9%), seguido do comércio (16%) e da educação (11,4%).

Trata-se de uma amostra por conveniência, não pretendendo a representatividade, o que aliás seria impraticável num estudo com estas características, dada a impossibilidade de aceder à base de sondagem da população. Apesar de todos os inquiridos viverem e trabalharem na zona metropolitana de Lisboa procurou-se ainda assim garantir a diversidade de situações existentes na população, incluindo sujeitos oriundos de diversas regiões do país e de diferentes idades.

Quadro 1. Perfil da amostra

N	353
Idade (Média)	39,2
Sexo Masculino	42,6%
Anos de Educação (Média)	14,7
Experiência Profissional (Média)	16,1
Setor Atividade	
Serviços	37,9%
Comércio	16%
Educação	11,4%
Indústria	5,3%
Tecnologia e telecomunicações	5,5%
Investigação e desenvolvimento	3,7%
Agricultura	2,3%
Outras	16%

Fonte: Elaboração própria

3.2 Medidas

A cultura foi avaliada através de duas escalas de cultura social desenvolvidas pelo projeto GLOBE (House *et al.*, 2004; Jesúno 2007). Os indicadores sobre práticas e valores avaliam as nove dimensões culturais numa escala de tipo *Likert* de sete pontos.

A escala de práticas culturais apresenta as seguintes dimensões: (1) *Evitamento da Incerteza*, avaliado por quatro itens (e.x. “Nesta sociedade, acentua-se a ordem e a consistência mesmo em detrimento da experimentação e da inovação: 1 - Concordo em absoluto, até 7 - Discordo em absoluto”); (2) *Distância ao poder*, aferido por cinco itens (e.x. “Nesta sociedade, a influência duma pessoa é primariamente baseada na: 1 - Capacidade de contribuição para a sociedade, até 7 - posição de autoridade”); (3) *Coletivismo Institucional*, medido por quatro itens (e.x. “ Nesta sociedade, o sistema económico está concebido para maximizar os: 1 - Interesses individuais, até 7 - Interesses coletivos”); (4) *Coletivismo Endogrupal*, avaliado por quatro itens (e.x. “ Nesta sociedade, os pais têm orgulho nas realizações individuais dos seus filhos: 1 - Concordo em absoluto, até 7 - discordo em absoluto”); (5) *Igualitarismo de Género*, aferido por cinco itens (e.x. “Nesta sociedade, enfatizam-se mais os programas atléticos para: 1 - Os rapazes, até 7 - As raparigas”); (6) *Assertividade*, medida por três itens (e.x. “Nesta sociedade, as pessoas são geralmente: 1 – Assertivas, até 7 - Não assertivas”); (7) *Orientação para o Futuro*, avaliada por cinco itens (e.x. “Para ser bem sucedido nesta sociedade há que: 1- Planear com antecedência, até 7 - Reagir aos acontecimentos à medida que acontecem”); (8) *Orientação para o Desempenho*, aferida por três itens (e.x. “Nesta sociedade, ser inovador para melhorar o desempenho é geralmente: 1- Substancialmente recompensado, até 7 - Não recompensado”); (9) *Orientação Humana*, medida por cinco itens (e.x. “Nesta sociedade, as pessoas em geral: 1- Dão muito atenção aos outros, até 7 – Não dão qualquer atenção aos outros”).

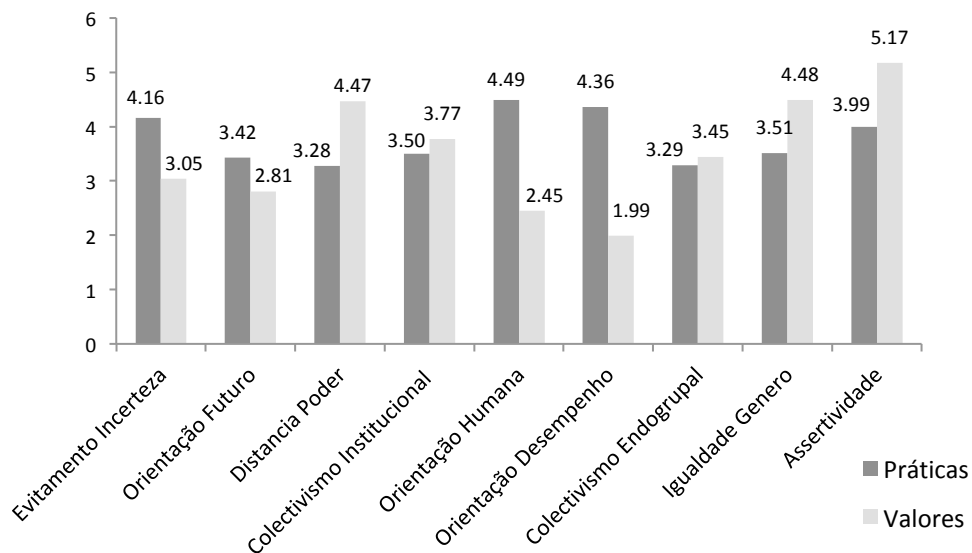
A escala sobre valores culturais mede as mesmas dimensões utilizando os mesmos itens, apenas com os necessários ajustamentos, sendo a expressão “como são” as coisas na sociedade substituída pela expressão “como deveriam ser” as coisas na sociedade (e.g. Evitamento da Incerteza “ Nesta sociedade, deveria acentuar-se a ordem e a consistência mesmo em detrimento da experimentação e da inovação” ao invés de “Nesta sociedade acentua-se a ordem (...)”.

4. RESULTADOS

A figura 1 mostra os resultados obtidos relativamente às nove dimensões culturais, tanto para as práticas (como as coisas são), como para os valores (como as coisas deveriam ser) na sociedade. Foram realizados testes *t* para amostras emparelhadas para investigar se as diferenças entre os valores culturais e as práticas eram significativas. O nível de

significância foi fixado em 0,05. Em todas as dimensões foram encontradas diferenças significativas sendo de realçar as dimensões que evidenciam maiores níveis de desfasamento e em que o nível da prática é superior ao do valor, a saber, em primeiro lugar, a *orientação para o desempenho* (dif= 2,37; DP=1,5; $t_{(269)}= 25,18$, $p <,001$), seguida de *orientação humana* (dif= 2,05; DP=1,5; $t_{(274)}= 22,13$, $p <,001$) e *evitamento de incerteza* (dif= 1,09; DP=1,5; $t_{(274)}= 12,26$, $p <,001$). Com uma diferença menor temos a *orientação para o futuro* (dif= 0,61; DP=1; $t_{(274)}= 9,64$, $p <,001$). Já as dimensões em que o nível de prática é inferior ao de valor são a *distância ao poder* (dif= -1,32; DP=1,4; $t_{(275)}= -15,54$, $p <,001$), a *assertividade* (dif= -1,16; DP=1,4; $t_{(274)}= -13,94$, $p <,001$), a *igualdade de género* (dif= -0,90; DP=0,8; $t_{(269)}= -19,8$, $p <,001$), o *coletivismo institucional* (dif= -0,27; DP=1; $t_{(276)}= -4,31$, $p <,001$) e, o *coletivismo endogrupal* (dif= -0,17; DP=1,2; $t_{(273)}= -2,43$, $p <,001$). Desta forma, os resultados suportam a primeira hipótese formulada.

Figura 1. Valores médios de práticas e valores culturais em Portugal em 2013



Fonte: Elaboração própria

Tal como revela a figura 1, no que diz respeito aos valores, verificam-se resultados abaixo do ponto central da escala para o *coletivismo institucional* (M=3,77; DP=0,7), o

coletivismo endogrupal (M=3,45; DP=1,0), *evitação da incerteza* (M=3,05; DP=0,9), *orientação para o futuro* (M=2,81; DP=0,8), *orientação humana* (M=2,45; DP=0,9) e *orientação para o desempenho* (M=1,99; DP=0,8). Ao invés, as dimensões mais valorizadas são, em primeiro lugar, a *assertividade* (M=5,17; DP=0,9), seguida da *igualdade de género* (M=4,48; DP=0,6) e da *distância ao poder* (M=4,47; DP=0,8).

No que diz respeito às práticas, verificam-se resultados abaixo do ponto central da escala (4,0) para a *assertividade* (M=3,99; DP=0,9), a *igualdade de género* (M=3,51; DP=0,7), o *coletivismo institucional* (M=3,50; DP=0,8), a *orientação para o futuro* (M=3,42; DP=0,8), o *coletivismo endogrupal* (M=3,29; DP=1,0) e a *distância ao poder* (M=3,28; DP=1,0). As práticas que apresentam resultados acima do ponto central da escala são, a *orientação humana* (M=4,49; DP=1,2) seguida da *orientação para o desempenho* (M=4,36; DP=1,1), *evitamento da incerteza* (M=4,16; DP=1,0).

Se apenas forem considerados os valores culturais verifica-se que os resultados suportam a segunda hipótese de investigação para a *distância ao poder* e não suportam para o *coletivismo endogrupal*, com resultados mais baixos do que esperado. Os resultados suportam igualmente a terceira hipótese para todas as dimensões, exceto para a *assertividade* e *igualdade de género*, com resultados mais altos do que esperados. Contudo, se forem consideradas as práticas culturais os resultados não suportam a segunda hipótese para a *distância ao poder* e para o *coletivismo endogrupal*, com resultados mais baixos do que esperados e suportam a terceira hipótese para todas as dimensões exceto para a *orientação humana*, *evitamento da incerteza* e *orientação para o desempenho*, com resultados mais altos do que esperados.

Por último, quase duas décadas depois do estudo do GLOBE (House *et al.*, 2004) e com o intuito de analisar a evolução do perfil cultural português, comparam-se os resultados daquele estudo com os atuais (Quadro 2), tendo-se verificado diferenças em todas as dimensões, tanto para os valores, como para as práticas culturais, sendo de maior amplitude no caso dos valores.

Quadro 2. Comparação das práticas e valores culturais em Portugal em 1996 e 2013

Dimensão cultural		Portugal 1996	Portugal 2013
Evitamento da Incerteza	Práticas	3.91	4.16
	Valores	4.43	3.05
Orientação para o Futuro	Práticas	3.71	3.42
	Valores	5.43	2.81
Distância ao Poder	Práticas	5.44	3.28
	Valores	2.38	4.47
Colectivismo Institucional	Práticas	3.92	3.50
	Valores	5.30	3.77
Orientação Humana	Práticas	3.91	4.49
	Valores	5.31	2.45
Orientação para o Desempenho	Práticas	3.60	4.36
	Valores	6.40	1.99
Colectivismo Endogrupal	Práticas	5.51	3.29
	Valores	5.94	3.45
Igualdade de Género	Práticas	3.66	3.51
	Valores	5.13	4.48
Assertividade	Práticas	3.65	3.99
	Valores	3.58	5.17

Fonte: Elaboração própria

Analisando apenas os valores culturais, quase todos registaram descidas, com exceção da *distância ao poder* ($M_{1996}=2,38$; $M_{2013}=4,47$) e da *assertividade* ($M_{1996}=3,58$; $M_{2013}=5,17$) que registam uma subida expressiva. A *orientação para o desempenho* foi a que mais desceu ($M_{1996}=6,4$; $M_{2013}=1,99$). Seguidamente surgem a *orientação humana* e a *orientação para o futuro*, o *coletivismo endogrupal* e *institucional*, o *evitamento da incerteza* e finalmente a *igualdade de género*.

Relativamente às práticas culturais, registaram-se descidas em algumas dimensões, sendo as mais expressivas na *distância ao poder* ($M_{1996}=5,44$; $M_{2013}=3,28$) e no *coletivismo endogrupal* ($M_{1996}=5,51$, $M_{2013}=3,29$). O *coletivismo institucional*, a *orientação para o futuro* e a *igualdade de género* também diminuíram, mas de forma menos acentuada. Pelo contrário, a *orientação para o desempenho*, a *orientação humana*, a *assertividade* e o *evitamento da incerteza* revelaram uma subida pouco significativa.

5. CONCLUSÃO, DISCUSSÃO E CONTRIBUIÇÕES

O objetivo deste estudo era analisar a cultura societal em Portugal em termos de valores e práticas, com base no modelo do GLOBE, e averiguar a sua evolução desde a primeira aplicação deste modelo em 1996. Tal como nos restantes estudos que utilizaram o modelo do GLOBE foram encontradas diferenças entre o que os participantes acreditam ser as normas que deveriam ser aplicadas e aquelas que correspondem aos comportamentos atuais presentes na sociedade. As maiores diferenças entre valores e práticas foram encontradas na *assertividade* e na *distância ao poder*, com níveis mais elevados nos valores do que nas práticas e na *orientação humana* e *orientação para o desempenho* com maiores níveis nas práticas do que nos valores.

Venaik e Brewer (2010) explicam essa diferença com base na pirâmide de hierarquia de necessidades de Maslow (1954) defendendo que, quando um determinado traço cultural é expresso através de níveis elevados de prática, perde o poder motivacional pois a prazo as necessidades das pessoas tendem a mudar procurando a realização daquelas que ainda não estão amplamente satisfeitas.

No caso português, no projeto GLOBE em 1996 foram encontrados níveis elevados de práticas de *distância ao poder*, ou seja, uma sociedade em que os seus membros aceitam que o acesso a recursos seja muito estratificado hierarquicamente. Os resultados obtidos com o presente estudo sugerem que as pessoas tenderam a valorizar menos esta dimensão e, em contrapartida, dão mais valor ao igualitarismo e ao envolvimento das pessoas nas tomadas de decisão. O mesmo parece ter acontecido em relação ao *coletivismo endogrupal*. Foram encontrados níveis elevados de práticas no projeto GLOBE em 1996, revelando a importância da pertença a pequenos grupos como a família e o círculo de amigos. Frequentemente empregos e promoções nas empresas seriam determinados por essa pertença. No entanto, atualmente, a dimensão parece não ser tão valorizada, e as pessoas aparentam não esperar qualquer tratamento diferenciado por pertencerem a esses pequenos grupos.

Para autores como House *et al.*, (2004) as diferenças entre práticas e valores são entendidas como um elemento preditor de mudança. Consideram que as diferenças entre as perceções de como “é” determinada sociedade e de como “deveria” ser essa mesma sociedade são ilustrativas das pretensões de mudança da cultura da sociedade. Com base neste pressuposto podem ser equacionadas as aspirações dos indivíduos numa determinada sociedade.

As práticas de gestão de recursos humanos podem ser fundamentais no sentido de ajustar as práticas organizacionais e as aspirações dos trabalhadores. Assim, a *assertividade* e a *distância ao poder*, por um lado, e a *orientação humana* e a *orientação para o desempenho*, por outro lado, são dimensões a ter em atenção pela gestão de recursos humanos.

Portugal revela ser uma sociedade moderadamente *assertiva* (a nível das práticas). Esta dimensão representa a medida em que os indivíduos nas sociedades ou nas organizações são assertivos, confrontacionais e agressivos nas relações sociais (House *et al.*, 2004). Para esta dimensão, os resultados do presente estudo são um pouco mais elevados do que os resultados referentes ao estudo do GLOBE em 1996 (House *et al.*, 2004; Jesuíno, 2007) e vão ao encontro do apurado por estudos mais recentes que associam a cultura nacional a valores ligados à autodeterminação (Silva, 2011; Almeida, Brites & Torres, 2010; Ramos, 2006).

Portugal apresenta resultados baixos na *distância ao poder* (a nível das práticas). Esta dimensão representa o grau em que os indivíduos esperam e aceitam que o poder deverá ser estratificado e concentrado nos níveis hierárquicos mais altos (House *et al.*, 2004). Nas sociedades com baixa distância ao poder existe maior igualitarismo e promoção da participação das pessoas na tomada de decisões. As organizações tendem a ser mais descentralizadas e os subordinados esperam ser consultados em decisões que afetem o seu trabalho (Hofstede, 2001). Apesar de os resultados encontrados para a mesma dimensão em 1996, a nível das práticas, (House *et al.*, 2004; Jesuíno, 2007) serem consideravelmente mais altos dos que os do presente estudo, já evidenciavam um desejo para níveis mais baixos de distância ao poder. Outros autores, em estudos mais recentes e utilizando a tipologia de valores de Schwartz (1994), referiram igualmente que os Portugueses tinham pouca identificação com o poder (Silva, 2011; Almeida, Brites & Torres, 2010; Ramos, 2006).

O motor para esta mudança poderá ser encontrado, como defendem Cox *et al.* (2011) no desenvolvimento económico. No mesmo sentido, Hofstede (2001) sugeriu que a classe média é a ponte entre os mais poderosos e os menos afortunados sendo a força que reduz a distância ao poder. Quanto maior for o grau de desigualdade económica entre as classes sociais menor é o grupo pertencente à classe média, logo mais elevada é a distância ao poder e vice-versa. Com base na curva de Kuznets (Kuznets, 1955), Tang e Koveos (2008) sugeriram que, numa primeira fase, o desenvolvimento económico

(produto interno bruto *per capita*) conduz a uma desigualdade (distância ao poder) devido à urbanização e a um aumento da poupança na classe alta. Numa fase posterior, as políticas governamentais, as atividades empreendedoras e as mudanças tecnológicas impulsionam o desenvolvimento económico conduzindo a uma diminuição na distância ao poder.

A *orientação humana* é uma dimensão que representa o grau em que os indivíduos nas sociedades e organizações encorajam e recompensam os indivíduos justos, altruístas, amistosos, generosos e zelosos para com os outros. Nas sociedades com forte pendor nesta dimensão valorizam-se as relações humanas, a simpatia e o apoio aos demais e as pessoas tendem a ser tolerantes, sensíveis, tolerantes e amistosas (House *et al.*, 2004).

No presente estudo, Portugal apresenta resultados superiores (a nível das práticas) aos que foram encontrados no estudo do GLOBE em 1996 (House *et al.*, 2004; Jesuíno, 2007). Também, para esta dimensão, os resultados de 1996, em termos de valores, já evidenciavam um desejo para níveis mais elevados. Mais recentemente, Silva (2011), Almeida *et. al* (2010) e Ramos (2006) utilizando a tipologia de valores de Schwartz (1994), referiram precisamente que os Portugueses se identificavam com a benevolência e o universalismo.

A *orientação humana e assertividade* são duas dimensões do GLOBE que podem ser vistas em paralelo à dimensão da feminilidade *versus* masculinidade de Hofstede. O autor caracterizou Portugal como uma cultura feminina ao contrário de outros países geograficamente próximos de Portugal dizendo (1997:40) “... os portugueses, ao contrário dos espanhóis, não matam os seus touros. Os portugueses tendem a ser mais simpáticos para as pessoas e são bons negociadores, tentando sempre encontrar uma via pacífica”.

A *orientação para o desempenho* é uma dimensão que expressa o grau em que uma organização ou sociedade encoraja e recompensa os indivíduos pela melhoria do desempenho e pela excelência. Nas sociedades com maior pendor nesta dimensão as pessoas valorizam a formação e o desenvolvimento. Também nesta dimensão, Portugal apresenta resultados superiores (a nível das práticas) aos que foram encontrados no estudo do GLOBE em 1996 (House *et al.*, 2004; Jesuíno, 2007).

Como se viu anteriormente, o presente estudo revela algumas mudanças a nível da cultura societal em Portugal. A profunda crise que o país atravessa e as suas consequências mais diretas podem ter contribuído para uma sociedade mais insatisfeita

e crítica. Em relação à distância ao poder os resultados do presente estudo indiciam que, tanto na sociedade portuguesa como nas organizações, existe uma necessidade de promover a igualdade e a participação. Nas culturas com baixa distância ao poder, a tomada de decisão tende a ser descentralizada e existe a preferência por um estilo de gestão mais participativo (Snape *et al.*, 1998). Também, neste tipo de culturas a produtividade tende a aumentar quando os trabalhadores sabem claramente o que se espera do seu desempenho, sendo a avaliação encarada como uma oportunidade para os trabalhadores expressarem o seu ponto de vista e interagir com os supervisores com a finalidade de clarificar as expectativas em torno da atividade laboral (Chiang & Birtch, 2010). Na avaliação são privilegiados critérios objetivos, tais como a educação, a experiência, o desempenho. O uso de diversos avaliadores (*e.g.* pares, subordinados) tende a ser usual em sociedades com baixa distância ao poder (Groeschl, 2003). A baixa distância ao poder aumenta a possibilidade de os gestores comunicarem diretamente com os trabalhadores (Papalexandris & Panayotopoulou, 2004). Tanto a formação como a gestão de carreiras são processos que envolvem toda a unidade de gestão (Bian e Ang, 1997). Nestas culturas, as decisões que envolvem aspetos centrais das práticas de gestão de recursos humanos tendem a ser realizadas com a participação dos trabalhadores (Aycan, 2005).

Ao contrário das sociedades e organizações com elevada distância ao poder onde os indivíduos consideram legítimo que o acesso a recursos seja estratificado hierarquicamente e onde as práticas de gestão de recursos humanos acabam por privilegiar aqueles que têm boas relações interpessoais com o poder, nas culturas com baixa distância ao poder as práticas de gestão de recursos humanos podem ser encaradas como um garante para minimizar a discriminação seja ela baseada na idade, género, ou classe social (Aycan, 2005).

Nas sociedades e organizações em que o desempenho é valorizado, as práticas de gestão de recursos humanos são definidas e aplicadas com o intuito de melhorar o desempenho e a qualidade de vida dos trabalhadores. A formação e o desenvolvimento são valorizados. Os critérios para o recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e remuneração são baseados no desempenho e no mérito (Aycan, 2005). Por outro lado, nas sociedades e organizações que valorizam as relações interpessoais, caracterizadas por elevada orientação humana, as práticas de gestão de recursos humanos existem para manter e retribuir quem se identifica e íntegra nas redes sociais das organizações

(Ayçan, 2005). No caso português, face à valorização simultânea da orientação para o desempenho e da orientação humana deve ser ponderado um equilíbrio entre, por um lado, o desempenho e o mérito dos trabalhadores e, por outro, as relações interpessoais. Por fim, não podemos terminar sem referir algumas limitações inerentes a este estudo. A primeira limitação reside no facto de, tal como aconteceu no estudo do GLOBE em 1996, estarmos perante uma amostra por conveniência que não permite a generalização dos resultados à população portuguesa. Ainda assim, o facto de estarmos perante uma amostra da população que vive e trabalha na zona metropolitana de Lisboa mas que apresenta diversidade nas suas características fundamentais - nomeadamente quanto à região do país de onde são originárias, à idade e habilitações - confere qualidade à informação recolhida e pertinência aos resultados obtidos no sentido de contribuir para a elaboração do perfil cultural português.

Por isso mesmo, apesar da limitação referida, consideramos que os resultados obtidos podem ser úteis para a gestão de recursos humanos nas organizações em Portugal, já que passadas quase duas décadas desde o estudo anterior sobre as mesmas dimensões da cultura nacional, existem indícios claros de alterações no perfil cultural português.

REFERÊNCIAS

- Alas, R., Kaarelson, T. & Niglas, K. (2008). Human Resource Management in Cultural Context: Empirical Study of 11 Countries, *EBS Review* 24(1), 49-61.
- Ayçan, Z. (2005). The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices, *International Journal of Human Resource Management* 16 (7), 1083-1119.
- Bian, Y. & Ang, S. (1997). Guanxi networks and job mobility in China and Singapore, *Social Forces* 75 (3), 981-1005.
- Bird, A., Fang T. (2009), Editorial, Cross Cultural Management in the Age of Globalization, *International Journal of Cross Cultural Management* 9 (2), 139-143.
- Caetano, A. & Tavares, S. (2000), Tendências na mudança organizacional e tensões na gestão de pessoas. Dinâmia, Centro de estudos sobre a mudança socioeconómica, Lisboa: ISCTE (Working Paper).
- Chiang, F. & Birtch, T. (2010). Appraising Performance across Borders: An Empirical Examination of the Purposes and Practices of Performance Appraisal in a Multi-Country Context, *Journal of Management Studies* 47 (7), 1365-1393.

- Cox, P., Friedman, B. & Tribunella, T. (2011). Relations among Cultural Dimensions, National domestic Product and Environmental Sustainability, *Journal of applied Business and Economics* 12 (6), 46-56.
- Early, P. & Erez M. (1999). *The Transplanted Executive*. New York: Oxford University Press.
- Gerhart, B. (2008). Cross Cultural Management Research, Assumptions, Evidence and Suggested Directions, *International Journal of Cross Cultural Management* 8 (3), 259-274.
- Gooderham, P.N. & Brewster, C. (2003). Convergence and Stasis or Divergence? Personnel Management in Europe, *Scandinavian Journal of business Research* 17 (1), 6-18.
- Groeschl, S. (2003). Cultural implications for the appraisal review, *Psychological Reports* 80, 547-561.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing Values; Behaviors; Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks: Sage.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills: Sage.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. London: Sage.
- Javidan, M., House R., Dorfmann, P., Hanges, P & Luque M.S. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofsted's approaches, *Journal of International Business Studies* 37, 897-914.
- Javidan, M. & House R. (2001). Cultural acumen for the global manager: Lessons from Project GLOBE, *Organizational Dynamics* 29 (4), 289-305.
- Jesuino, J.C., Torres C. & Teixeira, M. L. (2012). Avanços teóricos e metodológicos em valores humanos e gestão: uma introdução ao fórum, *Revista Administrativa Mackenzie* 13 (3), 14-17.
- Jesuino, J.C. (2007). "Leadership and Culture in Portugal" in Chhokar, J.S., Brodbeck, F.C., House, R.J. (Eds), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book In- Depth Studies of 25 Societies*, Lawrence Erlbaum Associates, pp.583-621.
- Khilji, S.E. (2003). "To adapt or not to adapt" Exploring the role of national culture in HRM – A study of Pakistan, *International Journal of Cross Cultural Management* 3 (1), 109-132.
- Kogut, B. & Singh H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode, *Journal of International Business Studies* 19(3), 411-432.
- Kuznets, S. (1955). Economic growth and income equality. *The American Economic Review* 45 (1), 1-28.
- Lagrosen, S. (2003). Exploring the impact of culture on quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management* 20 (4/5) 473-487.
- Lewis, R. (2005). *When cultures collide: Leading across cultures*. Nicholas Brealey International, Boston:
- Malhotra, S., Sivakumar, K & Cheng Zhu P. (2011). A comparative analysis of role of national culture on foreign market acquisitions by U.S. firms from emerging countries, *Journal of Business Research* 64, 714-722.

- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Brothers.
- Mateus, A. (2013). 25 anos de Portugal Europeu, a economia, a sociedade e os fundos estruturais, Fundação Francisco Manuel dos Santos e Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*, New York: Irvington.
- Papalexandris, N. & Panayotopoulou, L. (2004). Exploring mutual interaction of societal culture and human resource management practices, Evidence of 19 countries, *Employee Relations* 26 (5), 495-509.
- Ramos, A. (2006). Social values dynamics and socio-economic development, *Portuguese Journal of Social Science*, 5(1), 35-64.
- Schneider, S.C. (1988). National vs. corporate culture: implications for Human Resource Management, *Humana Resource Management* 27 (2), 231-245.
- Scwartz S. (1994). Beyond individualism-collectivism: New cultural dimensions of values. In U.Kim, H.C. Triandis, Ç.Kagitcibasi, S-C. Choi & G.Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method and application*. Beverly Hills: CA Sage.
- Silva, R.B. (2011). *Valores e Felicidade no Século XXI , um retrato sociológico dos Portugueses em comparação europeia*. Tese de doutoramento em Sociologia, IUL-ISCTE.
- Smith, P. (2006). When elephants fight, the grass gets trampled: the GLOBE and Hofstede projects, *Journal of Business Studies* 37, 915-921.
- Smith, P. & Peterson, M.F. (1988). *Leadership, organizations and culture: An event management model*, London: Sage.
- Snape, E., Thompson, D., Yan, F. & Redman, T. (1998). Performance appraisal and culture: practice and attitudes in Hong Kong and Great Britain, *International Journal of Human Resource Management* 9, 841-861.
- Stone, D.L., Stone-Romero, E.F. & Lukaszewski, K.M. (2007). The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices, *Human Resource Management Review* 17, 152-165.
- Tang, L. & Koveos, P. (2008). A framework to update Hofstede's cultural value indices: Economic dynamics and institutional stability, *Journal of International Business Studies* 39, 1045-1063.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of change: Understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey.
- Venaik, S., Brewer P. (2010), Avoiding uncertainty in Hofstede and GLOBE, *Journal of International Business Studies* 1-22.
- Zaidman, N. & Brock D. (2009). Knowledge transfer within multinationals and their foreign subsidiaries, *Group and Organization Management* 34 (3), 297-329.
- Zhao, H., Lou Y. & Suh T. (2004). Transaction cost determinants and ownership-based entry mode choice. A meta analytical review, *Journal of International Business Studies*, 35 (6), 524-544.

How to cite this article

Roque, H. C.; Silva, M. R.; Ramos, M. & Caetano, A. (2017). Valores sociais em Portugal: Replicação do Projeto Globe 17 anos depois e implicações para a gestão. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*. 9 (5), 24-42.