

## **Índice**

Índice de Gráficos.....	7
Índice de Anexos .....	8
Sumário Executivo .....	9
Introdução.....	12
Capítulo 1: Revisão da Literatura.....	15
1.1. As cinco dimensões de Hofstede .....	15
1.2. Método dos <i>Standards</i> Culturais.....	27
Capítulo 2: Metodologia.....	27
Capítulo 3: Os <i>Standards</i> Culturais dos Portugueses .....	32
3.1. Introdução .....	32
3.2. Entrevistas Narrativas .....	32
3.3. Os <i>Standards</i> Culturais dos Portugueses.....	42
3.4. Relação dos <i>Standards</i> Culturais dos Portugueses e as dimensões de Hofstede..	56
Conclusão .....	61
Bibliografia.....	64
Anexos.....	66

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 – Índice de Individualismo vs. Índice de Distância Hierárquica.....	25
Gráfico 2 – Índice de Masculinidade vs. Índice de Distância Hierárquica.....	26
Gráfico 3 – Índice de Masculinidade vs. Índice de Individualismo.....	27
Gráfico 4 – Índice de Controlo da Incerteza vs. Índice de Individualismo.....	27

## **Índice de Anexos**

Anexo 1 – Índice de Distância Hierárquica (IDH) em cinquenta países e três regiões...	68
Anexo 2 – Índice de Individualismo (IDV) para cinquenta países e três regiões.....	69
Anexo 3 – Índice de Masculinidade (IMAS) para cinquenta países e três regiões.....	70
Anexo 4 – Índice do Controlo de Incerteza para cinquenta países e três regiões.....	71

## **Sumário Executivo**

O objectivo deste projecto de dissertação é definir o conjunto dos *standards* culturais dos portugueses, sob o ponto de vista espanhol.

Numa primeira fase são apresentados os conceitos fundamentais que estão subjacentes a toda a teoria explanada no projecto de dissertação e que estão implícitos no objectivo principal, a identificação dos *standards* culturais dos portugueses. Relativamente a estes conceitos, a análise centraliza-se em duas vertentes: as cinco dimensões culturais decorrentes do estudo de Geert Hofstede e o Método dos *Standards* Culturais.

A primeira vertente decorre de um estudo feito por este autor sobre os valores de cidadãos de mais de cinquenta países, repartidos por cinco continentes, sendo que o trabalho desenvolvido teve por base trabalhadores da IBM com postos de trabalho idênticos, em diferentes filiais locais desta multinacional. A análise estatística das respostas revelou a existência de problemas comuns, mas de soluções diferentes de acordo com o país, nomeadamente nas áreas: da desigualdade social, incluindo relação com a autoridade; na relação entre o indivíduo e o grupo; nos conceitos de masculinidade e feminilidade (isto é, as consequências sociais de pertencer a um ou outro género); e, nas formas de gerir a incerteza. Foram assim identificadas as quatro dimensões culturais de Hofstede: a distância hierárquica (*power distance*); o grau de individualismo (ou de colectivismo); o grau de masculinidade (ou de feminilidade); e o controlo da incerteza. A quinta dimensão sobre diferenças culturais surge mais tarde e resulta de um estudo efectuado por Michael Harris Bond, que decidiu estudar os valores de pessoas de diversos países do mundo a partir de um questionário construído por culturas orientais, neste caso chinesas.

A segunda vertente, o Método dos *Standards* Culturais é o método utilizado no trabalho para chegar ao objectivo acima mencionado. Este método é considerado uma forma inovadora de pesquisa de diferenças culturais, distinguindo-se das abordagens clássicas

como a de Hofstede, por conseguir evidenciar esses *standards* culturais com um maior nível de diferenciação.

Com base num artigo do Dr. Frank Brueck e do Dr. Astrid Kainzbauer, devidamente referenciado na bibliografia, foram explicitados as principais questões subjacentes a este método. O Método dos *Standards* Culturais consegue diferenciar dois países que à partida podem ser considerados idênticos ao nível de dimensões culturais, evidenciando as diferenças entre eles de uma forma válida e pormenorizada. É esta característica que torna o Método de *Standards* Culturais extremamente válido em programas de formação em que a comparação de duas culturas determina o grau de dificuldade de integração de um indivíduo numa cultura diferente. Assim, os *standards* culturais encontrados na comparação entre Portugal e Espanha, são apenas aplicáveis a estes dois países e não podem nunca ser aplicáveis a outros países, como por exemplo, França ou Itália.

A técnica utilizada para concluir relativamente a um conjunto de *standards* culturais característicos do meio empresarial português, de forma a acautelar um potencial gestor espanhol que venha trabalhar para o nosso país, foi através da realização de um conjunto de entrevistas a espanhóis que estão actualmente a trabalhar em Portugal. O estilo de entrevista adoptado foram as entrevistas narrativas que se distinguem do estilo tradicional das entrevistas qualitativas, devido ao papel extremamente passivo do entrevistador. Deste modo, a entrevista narrativa deverá obedecer a um conjunto de cinco etapas fundamentais para que se chegue a um texto narrativo que contenha informação de grande qualidade contada em pequenas histórias, sendo possível extrair padrões comportamentais de forma a chegar à identificação dos *standards* culturais pretendidos.

Na prática, foram entrevistadas um conjunto de doze pessoas de nacionalidade espanhola que residem ou residiram em Portugal, uns por motivos profissionais e outras por motivação única e exclusivamente pessoal. Dos doze entrevistados existem dois que actualmente já regressaram a Espanha. A amostra de entrevistados apresentados engloba

peessoas de diferentes zonas de Espanha, não tendo sido considerada qualquer distinção espacial decorrente dessa questão geográfica, isto é, não será efectuada uma análise tendo em conta as particularidades de uma zona específica de Espanha, distinguindo por exemplo espanhóis da Andaluzia ou do País Basco. Por outro lado, esta amostra abrange pessoas do género masculino e feminino de diferentes faixas etárias.

O método para extrair esses *standards* foi o seguinte: da análise das doze entrevistas elaboradas verificaram-se os pontos que mais se repetiram ao longo das entrevistas, aceitando esses factos como um padrão que identifica o povo português. Desta forma, foram identificados cinco *standards* culturais dos portugueses: elevado nível de formalismo e hierarquização; vivem para trabalhar e não trabalham para viver; a visão do tempo; tradicionalismo nos horários; e capacidade de adaptação (ou maior abertura). O primeiro mostra como o português é formal, tradicional e conservador, dando importância às formas de tratamento. O segundo é abordado numa perspectiva da qualidade de vida dos portugueses, que dão pouca importância ao convívio. O terceiro *standard* aborda sobretudo a capacidade que os portugueses têm de solucionar tudo à última da hora, sendo que o quinto *standard* descreve esta capacidade como uma vantagem competitiva. O *standard* referente ao tradicionalismo nos horários decorre do facto dos horários portugueses serem distintos dos espanhóis, sendo semelhantes aos restantes países da Europa.

Este trabalho pretende desdramatizar a complicação das relações entre as duas culturas, ajudando uma geração não só de espanhóis que decidam vir viver para Portugal, mas também um conjunto de portugueses e espanhóis que, tendo em conta a evolução actual dos acontecimentos da União Europeia, é provável que cada vez mais venham a trabalhar conjuntamente nos próximos anos. Deve-se trabalhar no sentido de melhorar o nível de conhecimento que têm um do outro e das atitudes que lhe são características, pois só desta forma será possível compreender e limar as diferenças existentes.

## **Introdução**

A história de Portugal e Espanha está inter-ligada desde os primórdios da humanidade, sendo importante destacar os tempos de Viriato e dos seus homens *Lusitanus*, de D. Afonso Henriques, I Rei de Portugal e filho da Infanta Dona Teresa, que por sua vez era filha ilegítima de D. Afonso VI, Rei de Leão e Castela do qual Portugal se tornou independente em 1143. Séculos mais tarde, a história de Portugal e Espanha voltou a estar em destaque com a assinatura do Tratado de Tordesilhas em 7 de Junho de 1494 que proclamou os dois países como donos e senhores do mundo, mas também durante os 60 anos em que Portugal esteve sob o domínio Espanhol por altura da Dinastia Filipina.

Efectivamente, é indissociável falarmos numa ligação muito próxima dos dois países ao longo dos anos. No entanto, e apesar de serem os países na extremidade mais ocidental da Europa, será legítimo pensarmos em dois países com características políticas, socioeconómicas, mas sobretudo características culturais semelhantes? Ou por outro lado, será razoável pensarmos em dois países que apesar da proximidade geográfica são distintos em termos de ideologias e valores?

O objectivo deste projecto de dissertação é exactamente tentar responder a estas perguntas, com a particularidade das respostas serem dadas por pessoas de nacionalidade espanhola que trabalham ou já trabalharam em Portugal. Mais do que tentar responder às perguntas anteriores, tentar-se-á identificar as características do povo e da sociedade portuguesa e as principais diferenças face a Espanha. Para além disto, este projecto de dissertação tem ainda como objectivo e, principalmente como grande desafio, proporcionar uma base sólida para não só melhorar o conhecimento de Portugal, das suas características e tradições, mas sobretudo para ajudar um cidadão de outra nacionalidade (neste caso, de nacionalidade espanhola) a adaptar-se de uma forma mais rápida e pacífica a uma realidade totalmente desconhecida.

A abordagem utilizada para a resposta às perguntas acima colocadas e, mais tarde, para a caracterização do perfil do português em diversos níveis será através da realização de um conjunto de entrevistas com base num método muito específico, denominado entrevistas narrativas e que será aprofundado no capítulo 2. No entanto, é fundamental referir que muitas teorias foram até hoje desenvolvidas e muitos estudos apresentados, sendo de destacar o estudo de Hofstede e as cinco dimensões que servem de base à caracterização de uma cultura ou uma organização. Este estudo será detalhado no capítulo 1.

No capítulo 3 serão apresentados os resultados práticos deste projecto de dissertação e a interpretação que se faz dos mesmos, isto é, depois de elaboradas as entrevistas narrativas identificam-se os *standards* culturais dos portugueses. Os *standards* identificados serão analisados à luz das explicações e percepções dos testemunhos dos espanhóis entrevistados, bem como tendo em consideração os factores culturais, históricos, políticos e sociais de cada um dos países. Seguidamente, faz-se uma aproximação dos *standards* definidos com as dimensões resultantes do estudo de Hofstede.

Através da partilha de informações, conhecimentos e experiências quotidianas será possível em primeiro lugar traçar o perfil do português e, em segundo, tentar identificar as principais recomendações a dar a qualquer espanhol que esteja a pensar vir trabalhar para Portugal. Relativamente ao primeiro ponto, através das histórias narradas pelos entrevistados, consegue-se perceber se existe uma tendência para determinado(s) comportamento(s) típico(s) de um indivíduo português e, conseqüentemente, perceber até que ponto os *standards* comportamentais identificados são ou não idênticos em Espanha. Após esta primeira análise, consegue-se facilmente chegar ao objectivo do segundo ponto, pois será naturalmente mais fácil compreender até que ponto as situações encontradas servem para prevenir um indivíduo espanhol das diferenças existentes entre as duas culturas e a melhor maneira de lidar com elas e ultrapassá-las, no sentido de minimizar as barreiras culturalmente impostas entre os dois países. Apesar das características e do método de análise deste projecto de dissertação serem



focados para a visão espanhola do povo português e proporcionar um apoio extra a um espanhol que pense um dia trabalhar em Portugal, o inverso também é aceitável, ou seja, este projecto de dissertação também tem por objectivo ajudar e prestar um auxílio muito útil aos portugueses que decidam ir trabalhar para Espanha, pois através da análise das dimensões do modelo de Hofstede ilustrados no capítulo 1 e dos *standards* culturais portugueses identificados no capítulo 3, consegue-se perceber o modo como os espanhóis encaram os Portugueses e assim facilitar também essa adaptação. Por outro lado, este trabalho servirá também para um melhor recebimento e acolhimento de espanhóis em Portugal, tanto a nível cultural e social, mas também a nível profissional, dado que um melhor conhecimento e entendimento dos dois países a nível empresarial são, hoje em dia num mundo cada vez mais globalizado, uma questão ainda mais relevante, no sentido de se conseguir contribuir para uma melhor e mais positiva evolução das sociedades e culturas em questão.

Por último, há que fazer referência a um factor pessoal que motivou a escolha deste tema para o projecto de dissertação. Atendendo ao facto de ter alguns amigos e amigas que trabalham actualmente em Espanha e, conseqüentemente, saber a opinião deles relativamente aos espanhóis e à sua vida social e profissional, seria bastante interessante colocar-me exactamente do lado contrário, ou seja, saber a opinião que os espanhóis que trabalham em Portugal têm relativamente à cultura portuguesa, tradições e modo de vida. Assim, este trabalho é encarado não só como um projecto de dissertação, mas também como um desafio pessoal.

## **Capítulo 1:**

### **Revisão da Literatura**

Este capítulo contempla a definição dos conceitos subjacentes a todo o projecto de dissertação sendo importante definir o conceito base do mesmo, como seja, o que é a cultura. Mais à frente serão apresentadas outras vertentes dos conceitos implícitos no projecto de dissertação e que estão na base da criação do *standard* cultural final. Numa primeira fase, a análise centraliza-se sobretudo no estudo do conhecido autor, Geert Hofstede e nas cinco dimensões culturais decorrentes de uma investigação efectuada em mais de cinquenta países. Por último e numa segunda fase, é abordado o Método dos *Standards* Culturais e de que forma se compara com o modelo das cinco dimensões de Hofstede.

#### **1.1. As cinco dimensões de Hofstede**

Segundo, Hofstede, a cultura sob o ponto de vista da antropologia social “ (...) engloba todos aqueles padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos, incluindo não apenas as actividades consagradas a refinar a mente, mas também todas as actividades simples e ordinárias da vida (...).<sup>1</sup>. Cada indivíduo pertence a vários grupos ou categorias, o que pode corresponder a diferentes níveis de cultura, daí que esta possa ser entendida como um complexo sistema de orientações para grupos, organizações ou sociedades.

A lógica subjacente ao estudo que esteve na base da criação das cinco dimensões de Hofstede teve início na primeira metade do século vinte através das antropólogas sociais Ruth Benedict (1887-1948) e Margaret Mead (1901-1978), que desenvolveram a ideia de que todas as sociedades, modernas e tradicionais, são confrontadas com os mesmos problemas fundamentais, apenas as respostas diferem. A partir desta ideia, o passo

---

<sup>1</sup> in Hofstede, G. (1991), *Cultura e Organizações – Compreender a nossa programação mental*, Edições Sílabo, Lda., 1ª Edição, Lisboa, pp.19.

seguinte passou por definir que problemas eram comuns a todas as sociedades e o resultado foi obtido por investigadores americanos (o sociólogo Alex Inhles e o psicólogo Daniel Levinson), que propuseram agrupar em três categorias os problemas fundamentais da humanidade. Essas categorias são: a relação com a autoridade; a concepção do “eu”, em particular a relação entre indivíduo e a sociedade, e o conceito de masculinidade e feminilidade; e, finalmente, as formas de gerir os conflitos.

Só vinte anos mais tarde é que Hofstede efectivamente realizou o estudo sobre os valores de cidadãos de mais de cinquenta países, repartidos por cinco continentes. O trabalho desenvolvido teve como base trabalhadores com postos de trabalho idênticos nas diferentes filiais locais de uma multinacional, a IBM. Estes trabalhadores eram idênticos em todos os aspectos exceptuando a nacionalidade. A análise estatística das respostas revelou a existência de problemas comuns, mas de soluções diferentes de acordo com o país, nomeadamente nas áreas: da desigualdade social, incluindo relação com a autoridade; na relação entre o indivíduo e o grupo; nos conceitos de masculinidade e feminilidade (isto é, as consequências sociais de pertencer a um ou outro género); e, nas formas de gerir a incerteza.

Desta forma, é perceptível que os resultados empíricos obtidos cobrem as três categorias identificadas por Inhles e Levinson, e aliadas aos resultados obtidos pelo estudo da IBM, representam as quatro dimensões das diferentes culturas:

1. A distância hierárquica (*power distance*);
2. O grau de individualismo (ou de colectivismo);
3. O grau de masculinidade (ou de feminilidade);
4. O controlo da incerteza.

A quinta dimensão sobre diferenças culturais surge mais tarde, opondo uma orientação a longo prazo a uma orientação a curto prazo. Esta aparece mais tardiamente devido a um certo enviesamento da mente dos investigadores da altura, para uma visão mais ocidentalizada das diferenças culturais. Deste modo, a quinta dimensão resulta de um

estudo efectuado por Michael Harris Bond, que decidiu estudar os valores de pessoas de diversos países do mundo a partir de um questionário construído por culturas orientais, neste caso chinesas.

Depois de apresentado o processo que esteve na base da construção das cinco dimensões de Hofstede, é o momento de analisar de forma sucinta cada uma delas, referindo os resultados do estudo para os dois países em análise. No entanto, as justificações desses resultados e a justificação das diferenças serão alvo de análise no capítulo 3.

A primeira dimensão, como já referimos, é a distância hierárquica (*power distance*). Esta “(...) mede o grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição do poder (...)”, em que as instituições são os elementos fundamentais de uma sociedade (família, a escola e a comunidade) e as organizações são os diferentes locais de trabalho. A medição da distância hierárquica é feita a partir dos sistemas de valores daqueles que têm menos poder, sendo o índice de distância hierárquica aquele que informa sobre as relações de dependência num determinado país. Nos países onde a distância hierárquica é baixa, a dependência dos subordinados relativamente às chefias é limitada, isto é, há uma interdependência entre chefe e subordinado. Nos países onde o índice é elevado, considera-se que existe uma dependência significativa dos subordinados face às suas chefias.

Foram feitas três questões para determinar o índice de distância hierárquica. As duas primeiras incidem sobre a forma como os inquiridos percebem o seu ambiente de trabalho quotidiano e a terceira questão solicita aos inquiridos que expressem a sua preferência relativamente a um ambiente de trabalho ideal, são elas:

1. “Com que frequência, de acordo com a sua experiência, o problema seguinte ocorre: os empregados têm receio de expressar desacordo face aos seus

---

<sup>2</sup> in Hofstede, G. (1991), *Cultura e Organizações – Compreender a nossa programação mental*, Edições Sílabo, Lda., 1ª Edição, Lisboa, pp. 40 e 42.

- superiores? (resultado médio numa escala de 1 a 5, de muito frequentemente a muito raramente);
2. Uma questão face ao estilo de tomada de decisões das suas chefias, entre um estilo autocrático ou paternalista, considerando quatro estilos possíveis, incluindo uma opção nenhum dos anteriores;
  3. Uma questão sobre a preferência dos subordinados por um estilo particular de tomada de decisões das suas chefias, ou um estilo baseado no voto da maioria, mas não consultivo”<sup>2</sup>.

No Anexo 1 é apresentado um quadro resumo com o resultado dos índices de distância hierárquica em cinquenta países e três regiões, onde é possível verificar que Portugal e Espanha têm um índice de distância hierárquica elevado, o que significa que os dois países têm uma predisposição para aceitar a desigualdade e a hierarquia acima da média.

A segunda dimensão foca o individualismo e o colectivismo como dois pólos opostos entre as culturas. “O individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O colectivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável.”<sup>3</sup>

O grau de individualismo varia de país para país, e à semelhança do que foi feito na dimensão anterior, foram estabelecidos índices a partir de catorze questões sobre as características do trabalho ideal, nomeadamente questionaram sobre quais os factores que pareciam mais importantes para trabalhar em condições ideais e foram retirados os três factores mais relevantes associados quer ao individualismo quer ao colectivismo. Assim, do lado individualista os três aspectos apontados foram: o tempo pessoal (, ter

---

<sup>3</sup> in Hofstede, G. (1991), *Cultura e Organizações – Compreender a nossa programação mental*, Edições Sílabo, Lda., 1ª Edição, Lisboa, pp. 69.

um trabalho que proporcione ter tempo para a vida pessoal e familiar); a liberdade (ter liberdade para organizar o trabalho como se entender); e o desafio (ter um trabalho estimulante, proporcionado a realização pessoal). Do lado colectivista, os três pontos referidos foram: a formação (ter possibilidade de aprender e aperfeiçoar conhecimentos); as condições de trabalho (ter boas condições físicas de trabalho); e a utilização de competências (ter a oportunidade de utilizar plenamente as competências possuídas no trabalho).

A lógica de análise a efectuar, será a de que se os empregados da IBM de um determinado país considerarem o primeiro factor como importante, farão o mesmo para os outros dois seguintes, isto do lado individualista, tendo considerado os três do lado colectivista como menos importantes, verificando-se o inverso para um país de natureza mais colectivista (os factores quatro, cinco e seis, são os mais relevantes, em detrimento dos três primeiros).

Os resultados do estudo de Hofstede para o índice de individualismo para os cinquenta países e três regiões são apresentados no Anexo 2 do trabalho. Segundo o estudo do autor, existe uma relação estreita entre a riqueza nacional de um país e o grau de individualismo da sua cultura, isto é um país que apresente um grau de individualismo elevado tende a apresentar valores de riqueza mais elevados comparativamente com um índice de individualismo baixo.

Todas as sociedades humanas são constituídas por homens e mulheres, que para além de serem biologicamente diferentes, têm comportamentos também distintos, o que levou a uma distribuição distintas de papéis na sociedade em geral e em certas profissões em particular, tanto nas sociedades modernas como nas tradicionais. Tendencialmente, os homens vão estar ligados a actividades exteriores ao lar, enquanto que as mulheres devem estar ligadas a actividades mais ligadas ao lar e aos filhos.

É desta separação entre homens e mulheres e, entre os comportamentos masculinos e femininos que surge a terceira dimensão: o grau de masculinidade (ou de feminilidade).

Não foi referido anteriormente, mas as respostas dadas à questão colocada no estudo da IBM para a segunda dimensão permitiu apurar estas duas dimensões: o grau de individualismo ou de colectivismo, e a já referida terceira dimensão, visto que as respostas entre homens e mulheres eram sistematicamente diferentes.

Deste modo, as escolhas associadas ao pólo masculino foram quatro: a remuneração (ou seja, a possibilidade de obter um salário elevado), ser reconhecido (isto é, ver os seus méritos reconhecidos quando se realiza um bom trabalho), a promoção, que está associada à possibilidade de ascender a funções superiores e, por último, o desafio (este ponto está também associado à dimensão do individualismo) que se traduz na possibilidade de fazer um trabalho estimulante que proporcione um sentimento de realização pessoal. Do lado feminino, as escolhas obtidas foram também quatro: a hierarquia (isto é, ter um bom relacionamento com a chefia directa), a cooperação (trabalhar num clima de cooperação), a zona onde se vive, ou seja se é relevante viver num meio agradável para si próprio e para a sua família e, finalmente, a segurança de emprego, que traduz a possibilidade de trabalhar na mesma empresa tanto tempo quanto se desejar.

Face ao exposto estão reunidas as condições que permitem caracterizar o que se pode chamar uma sociedade masculina ou uma sociedade feminina. Na primeira, considera-se que os papéis entre os dois géneros são nitidamente diferenciados, o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida. Por outro lado, numa sociedade dita feminina os papéis dos géneros sobrepõem-se, isto é, tanto os homens como as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida.

À semelhança do que foi feito para as duas dimensões anteriores, o grau de masculinidade também foi calculado para cada um dos cinquenta países e três regiões

do estudo da IBM. O índice é apresentado numa escala que vai de zero (país mais feminino) a cem (país mais masculino). O Anexo 3 ilustra a relação entre os graus de masculinidade segundo o género e o país.

O controlo da incerteza é a quarta dimensão encontrada no estudo IBM: a cada país foi atribuído um índice de controlo da incerteza. O sentimento de incerteza é um sentimento partilhado com outros membros da sociedade e as diferentes formas de enfrentá-lo fazem parte da herança cultural de uma sociedade, sendo transmitido e reforçado pela família, a escola e o Estado. As raízes deste sentimento nem sempre são racionais e os modelos de comportamento colectivo podem muitas vezes serem incompreensíveis aos membros de uma sociedade.

“O grau de controlo da incerteza de um país mede, assim, o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertas. Este sentimento exprime-se, entre outros, pelo stress e a necessidade de previsibilidade: uma necessidade de regras, escritas ou não.”<sup>4</sup>. As diferenças de comportamento entre os países face à incerteza foram analisadas à semelhança das dimensões anteriores através de um conjunto de questões, sobre o stress no trabalho (se o trabalhador se sente frequentemente nervoso ou tenso durante o trabalho); sobre a necessidade de regras (se as regras da empresa devem ser infringidas, mesmo que o empregado pense que é do interessa da empresa); e, sobre o desejo de estabilidade (quanto tempo pensavam os trabalhadores da IBM continuar a trabalhar na empresa). Das respostas a estas questões, Hofstede verificou que os dados não indicavam que uma mesma pessoa acumulasse estes três sentimentos pelo que, o que teve em conta na sua análise foram as diferenças nas respostas médias por país relativamente às três questões, ou seja, num país há uma maioria de pessoas que sente stress no trabalho e, nesse mesmo país, há uma maioria de pessoas que deseja que se respeitem as regras e que se aprecie a estabilidade de emprego. No entanto, dentro de cada país, os indivíduos que manifestam estes três sentimentos não são forçosamente as mesmas pessoas.

---

<sup>4</sup> in Hofstede, G. (1991), *Cultura e Organizações – Compreender a nossa programação mental*, Edições Sílabo, Lda., 1ª Edição, Lisboa, pp. 135.



No Anexo 4 são apresentados os resultados do índice de controlo da incerteza para os cinquenta países e três regiões.

Por último, conforme já foi referido anteriormente, a quinta dimensão nasce do estudo do investigador canadiano, Michael Bond, que trabalhou e viveu no Extremo Oriente desde 1971. Este investigador elaborou um questionário com uma distorção não-ocidental deliberada, neste caso com uma distorção cultural chinesa, tendo-a utilizado da mesma forma que os questionários ocidentais de modo a que os resultados fossem comparáveis. Desta forma, Bond pediu a especialistas em ciências sociais de Hong Kong e Taiwan que elaborassem na sua língua uma lista de pelo menos dez valores fundamentais para os chineses e a essa lista acresceu, posteriormente, alguns valores que lhe pareciam igualmente importantes. Michael Bond elaborou um questionário com quarenta perguntas (este questionário foi intitulado de questionário de valores chineses – *chinese value survey*, CVS), que foi respondido por cem estudantes, cinquenta de cada género, em 23 países seleccionados por todo o mundo. A amostra destes estudantes pertencia a uma variedade de níveis de estudo, com grande diversidade de matérias e eram provenientes de instituições de ensino superior com rigorosas normas de admissão.

A análise dos resultados do estudo CVS para os 23 países originou novamente quatro dimensões, três delas estavam relacionadas com a distância hierárquica, com o individualismo e com o índice de masculinidade, que surgem também no estudo IBM. Existe, contudo, uma dimensão do estudo IBM que está ausente dos resultados do estudo CVS, que é o controlo da incerteza.

O estudo CVS põe então em destaque uma outra dimensão (a quarta do estudo) a que Michael Bond chamou “dinamismo confuciano”, em referência aos ensinamentos de Confúcio<sup>5</sup> e visto que a maioria dos valores dos dois pólos podem, eventualmente, sair

---

<sup>5</sup> Confúcio, foi um pensador de origem humilde que viveu na China por volta do ano 500 a.C. e adquiriu fama pelo seu génio e sabedoria, tendo vivido os últimos anos de vida rodeado de discípulos que consignaram por escrito o que sabemos dos seus ensinamentos.

de ensinamentos de Confúcio. Na realidade, esta dimensão opõe uma orientação a longo prazo na vida, face a uma orientação a curto prazo. Desta forma, esta nova dimensão baseada pelas respostas dos estudantes de vinte e três países, apresenta como valores para a orientação a longo prazo: a perseverança, o respeito pelo estatuto social de cada um no âmbito das relações sociais, a austeridade e o sentido da vergonha. Na vertente da orientação a curto prazo, os valores destacados foram: a solidez e estabilidade pessoais, a dignidade, o respeito pela tradição e a reciprocidade de favores, oferendas e gentileza.

Conforme se pode verificar no Anexo 5 através da tabela que exprime os resultados do índice de orientação a longo prazo para 23 países, Portugal e Espanha não surgem nessa amostra, no entanto não é razão para esta dimensão ficar de fora do conteúdo deste projecto de dissertação, visto que nos capítulos seguintes tentar-se-á analisar de que maneira Portugal e Espanha encaixam nos valores apresentados quer para a orientação a longo prazo, quer para a orientação a curto prazo.

Em suma, das quatro dimensões apresentadas verificamos que apesar de distintos, os *scores* entre os dois países nem sempre são muito diferentes, conforme se pode verificar no quadro resumo apresentado de seguida:

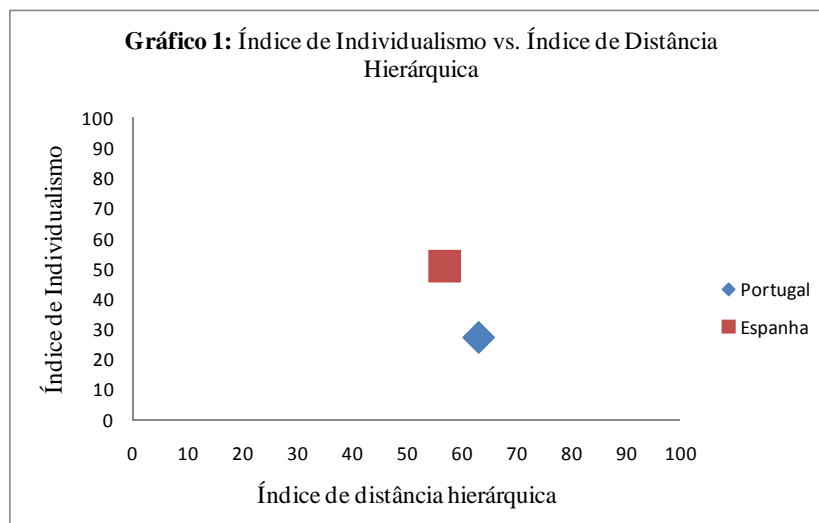
**Tabela 1:** Resumo dos *scores* obtidos para Portugal e Espanha por dimensão

	<b>PORTUGAL</b>	<b>ESPANHA</b>
<b>Distância Hierárquica</b>	63	57
<b>Individualismo</b>	27	51
<b>Masculinidade</b>	31	42
<b>Controlo da Incerteza</b>	104	86

*Fonte: Cultura e Organizações - Compreender a nossa programação mental, Geert Hofstede*

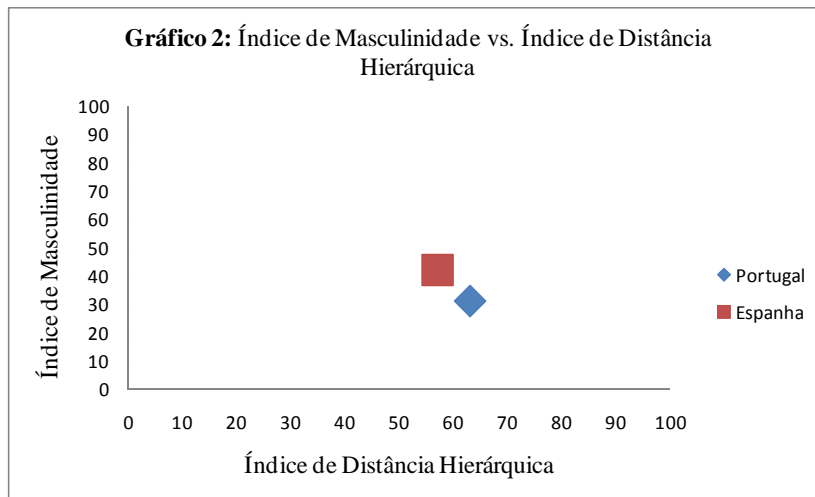
Adicionalmente, serão apresentados um conjunto de gráficos, em que é possível apreciar melhor as diferenças entre Portugal e Espanha em cada um dos índices.

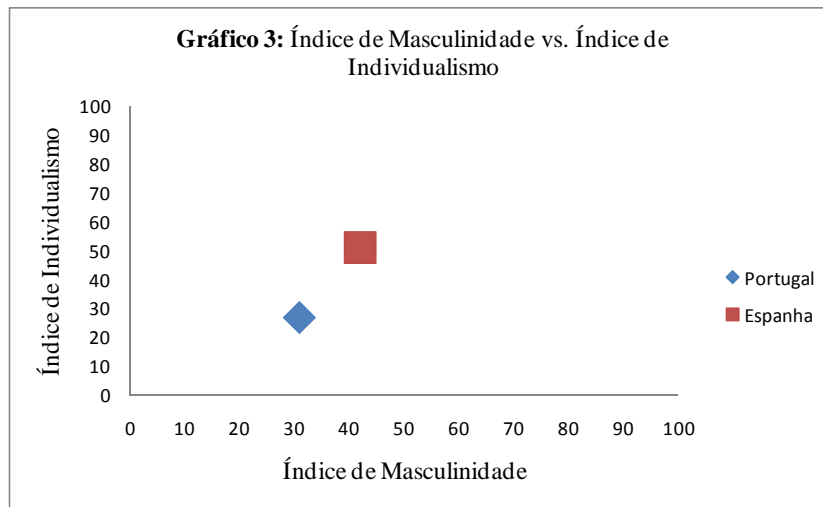
O Gráfico 1 apresenta os valores dos dois países, para os índices da distância hierárquica e do individualismo. De acordo com este gráfico e com a Tabela 1, é possível constatar que tanto Portugal como Espanha têm um índice de distância hierárquica elevado, o que traduz que ambos têm uma predisposição para aceitar a desigualdade e a hierarquia. No entanto, em termos comparativos entre os dois países, constata-se que **Portugal tolera a desigualdade** (obtendo uma pontuação de 63) **e a hierarquia em maior medida do que os espanhóis** (que têm apenas 57). Relativamente à comparação dos dois países no índice de individualismo para a mesma amostra, verifica-se que Portugal tem uma pontuação mais baixa que a Espanha (27 para o primeiro e 51 para o segundo), permitindo assim concluir que **o espanhol é mais individualista do que o português**. Como já foi referido anteriormente, o estudo de Hofstede revela que existe uma relação positiva entre a riqueza nacional de um país e o grau de individualismo da sua cultura, neste caso sendo Espanha, comparativamente com Portugal, um país com um nível de riqueza mais elevado é um povo naturalmente mais individualista que o português.



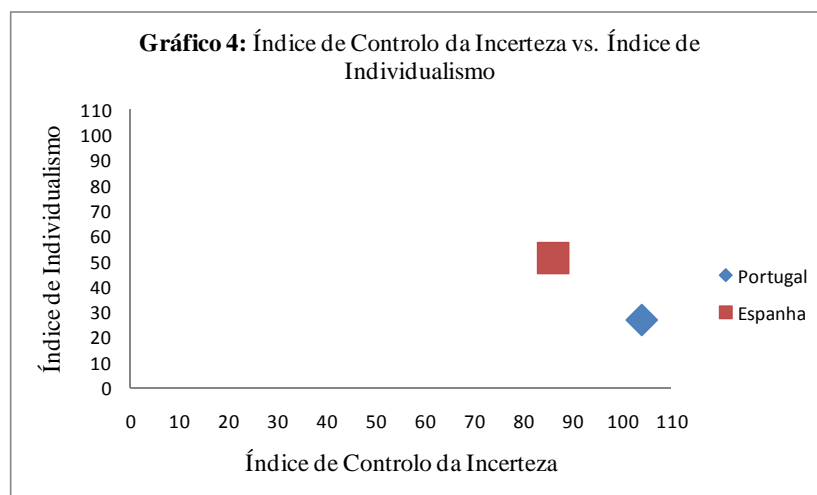
Para as duas dimensões seguintes (masculinidade e controlo da incerteza) foram elaborados dois gráficos comparativos para cada uma delas. Para o índice da masculinidade correlacionou-se este com os índices de distância hierárquica e individualismo. No caso, do índice de controlo da incerteza apenas se correlacionou com o índice de individualismo.

No que respeita à terceira dimensão de Hofstede (o índice de masculinidade do país), observa-se que à medida que os *scores* aumentam, mais masculino é o país (e, consequentemente aumenta o índice). No entanto, contrariamente ao referido relativamente ao grau de individualismo, o índice de masculinidade não está associado ao nível de desenvolvimento económico de um país, pois existem países ricos e países pobres masculinos, assim como países ricos e países pobres femininos. Esta situação é perceptível através da análise do Gráfico 3, onde se correlacionam os dois índices e, sendo Espanha tendencialmente um país mais rico quando comparado com Portugal, são ambos relativamente femininos.





Relativamente ao índice do controlo da incerteza observa-se que **Portugal é o segundo país com o índice mais elevado** (tem uma pontuação de 104). Verifica-se também que a pretensão de obter valores compreendidos entre 0 (grau de incerteza baixo) e 100 (grau de incerteza mais elevado) não foi alcançada. **A Espanha, apesar de ter um valor mais baixo quando comparado com o valor de Portugal (score de 86), é também considerada um país com índice de controlo da incerteza elevado.** Na correlação efectuada evidenciada no Gráfico 4, constata-se que ambos os países combinam um elevado índice de controlo de incerteza com um menor grau de individualismo.



Por último, como já referido, os dois países não surgem no estudo associado à quinta dimensão.

## **1.2. Método dos *Standards* Culturais**

Outro conceito subjacente a este trabalho está relacionado com o método utilizado. Desta forma, a abordagem escolhida para determinar a importância de diferentes *backgrounds* culturais é o Método dos *Standards* Culturais (*Cultural Standard Method*). Esta metodologia de trabalho é considerada uma forma inovadora de pesquisa de diferenças culturais e caracteriza-se por uma abordagem de pesquisa qualitativa, distinguindo-se das abordagens clássicas como a de Hofstede, por conseguir evidenciar esses *standards* culturais com um maior nível de diferenciação. Enquanto as abordagens clássicas conseguem descrever facilmente um país em termos de dimensões culturais, o Método dos *Standards* Culturais consegue ainda diferenciar dois países que à partida podem ser considerados idênticos ao nível de dimensões culturais evidenciando as diferenças entre eles de uma forma válida e pormenorizada.

Em conclusão, neste capítulo abordámos o estudo de Hofstede e toda a envolvente relacionada com as 5 dimensões culturais, salientando sempre os resultados obtidos para Portugal e Espanha. Adicionalmente, foi introduzido o Método dos *Standards* Culturais e atendendo à vantagem do mesmo no que concerne à potencialidade de diferenciação entre duas culturas, tentar-se-á obter duas conclusões fundamentais: identificar os *standards* culturais portugueses, de acordo com os diversos pontos de vista de espanhóis residentes em Portugal e ainda, analisar a existência de uma correlação entre os dois métodos, ou seja, se através da aplicação do Método dos *Standards* Culturais é possível chegar às mesmas conclusões do estudo de Hofstede.

## **Capítulo 2:**

### **Metodologia**

Nesta fase, será apresentada a metodologia utilizada para a elaboração deste projecto de dissertação, considerando o objectivo do mesmo e os conceitos subjacentes à sua temática.

De acordo com o exposto no Capítulo 1, o método que está na génese da construção dos *standards* culturais que se irão delinear, é o Método dos *Standards* Culturais. Para tal, utilizei como guia um artigo do Dr. Frank Brueck e do Dr. Astrid Kainzbauer<sup>6</sup> em que é explicado este método e a partir do qual descrevo seguidamente todas as questões inerentes ao projecto de dissertação apresentado.

Conforme definido no capítulo anterior, uma cultura pode ser entendida como um conjunto de orientações para grupos, organizações ou sociedades. A combinação destas orientações, normas e comportamentos, define o que podemos chamar de padrões ou *standards* culturais, que podem ser identificados e comparáveis entre diferentes países e culturas.

Apesar de ser extremamente difícil identificar directamente *standards* culturais através das abordagens clássicas e de determinar a importância destes na sociedade de um determinado país, à medida que a convivência e respectiva integração numa sociedade aumentam, facilmente se consegue perceber que eles existem através da percepção e da apreciação de *standards* comportamentais. No entanto, a sua visão e comparação a um nível bilateral tem de ser correctamente analisada, no sentido de compreender se esses *standards* podem ser determinados para uma cultura específica ou não. A um nível bilateral os padrões culturais registados reflectem a relação entre as duas culturas em

---

<sup>6</sup> Brueck, Frank, Kainzbauer, Astrid, *The Cultural Standards Method – A Qualitative Approach in Cross-Cultural Management Research*, Center for International Studies, Vienna University of Economics and Business Administration.

questão, não sendo aplicável a uma terceira cultura. Em relação à escolha feita para o projecto de dissertação, os *standards* culturais encontrados na comparação entre Portugal e Espanha, são apenas aplicáveis a estes dois países e não podem nunca ser aplicáveis a outros países, como França ou Itália. É esta característica que torna o Método de *Standards* Culturais extremamente válido em programas de formação em que a comparação de duas culturas determina o grau de dificuldade de integração de um indivíduo numa cultura diferente.

Naturalmente, existem variações e divergências relacionadas com a identificação de *standards* culturais que devem ser consideradas. Efectivamente os *standards* identificados não devem ser vistos como padrões rígidos e aplicáveis a todos os membros de uma organização ou cultura, mas sim como padrões comportamentais para a maioria dos membros. Se representarmos os *standards* culturais através de uma distribuição normal, verificamos que o valor médio representa o standard cultural que abrange um maior número de indivíduos e pode denominar-se de protótipo de um standard cultural num determinado grupo ou sociedade, ou seja, existe uma tendência no comportamento dos membros de uma sociedade para agirem e actuarem de acordo com este protótipo cultural.

Uma das técnicas utilizadas para concluir relativamente a um conjunto de *standards* culturais característicos do meio empresarial português, de forma a “prevenir” um potencial gestor espanhol que venha trabalhar para o nosso país, foi através da realização de um conjunto de entrevistas a espanhóis que estão actualmente a trabalhar em Portugal.

O estilo de entrevista adoptado foi, conforme definido por *Schütze* uma entrevista técnica especial, entendida como entrevista narrativa. Este estilo de entrevista distingue-se do estilo tradicional das entrevistas qualitativas, devido ao papel extremamente passivo do entrevistador. Enquanto nas entrevistas tradicionais existe sempre o risco do entrevistador influenciar o entrevistado e as suas respostas e, conseqüentemente,



enviesar os resultados obtidos, no estilo de entrevista criado por *Schütze* é favorecido o desenvolvimento de uma relação entre o entrevistador e a pessoa do teste, que é neste caso encorajada a ser ela a controladora da entrevista e o entrevistador a audiência da sua narração.

As narrações são não só um processo natural adquirido através da socialização no seio de uma sociedade ou cultura, mas também conseguem reproduzir estruturas comportamentais e sequências cronológicas. Deste modo, a possibilidade de conotar a entrevista como uma narração é vantajosa na medida em que, por norma, uma narração revela mais informações do que o critério tradicional pergunta – resposta. O narrador tem a obrigação de especificar os acontecimentos, defini-los cronologicamente e referir os factores estruturais de forma clara e óbvia, para que as partes individuais da narração façam sentido com um todo.

Segundo *Lamnek*, a entrevista narrativa deve ter cinco etapas fundamentais:

- ***The Explanatory Stage***: Entendida como uma fase de ambientação em que o entrevistador tenta criar uma atmosfera que encoraja a uma narração detalhada e ajude o entrevistado a sentir-se menos inibido;
- ***The Introductory Stage***: É recomendável que o entrevistador lance uma ideia, um tópico de orientação do tema, sem influenciar o narrador pois dificulta o desenvolvimento da história.
- ***The Narrative Stage***: Trata-se do momento em que o narrador fala. A parte principal da narração deve ser dita sem qualquer interrupção ou intervenção por parte do entrevistador. Deve ser o narrador a determinar a linha de eventos a ser relatada, bem como escolher o que se deve relacionar. Quanto mais detalhado for a apresentação dos eventos individuais, melhor serão os resultados no seu conjunto.
- ***The Investigative Stage***: Depois da exposição do narrador, o entrevistador pode tentar obter informações adicionais, no entanto o carácter narrativo da entrevista não

deve ser alterado. O objectivo nesta fase é incentivar o narrador a adicionar mais detalhes à sua história.

- ***The Assessment Stage***: A narração deve ser concluída, o narrador e o entrevistador devem avaliar e interpretar as sequências narrativas.

Os resultados destas entrevistas são textos narrativos que contêm uma grande quantidade de informação contada em pequenas histórias, em que para extrair padrões de comportamento típicos é necessário examinar as histórias narradas. Para tal, deve efectuar-se uma análise de conteúdo qualitativo, conforme é descrito por *Mayring (cf. 1996)* e *Oevermann (cf. 1997)*. Durante a análise qualitativa, as categorias que derivam dos textos da entrevista, são formadas de forma indutiva, sendo a base dos padrões culturais. Os resultados são comparados com situações similares e a interpretação dos mesmos contribui para a definição de categorias bilaterais – *cultural standards* – não se destinando apenas a descrever experiências meramente pessoais. No final do processo alguns narradores são convidados a analisar os incidentes críticos descritos nas entrevistas, de forma a confirmar ainda mais os resultados.

Deste modo, o *Cultural Standard Method* prova ser um instrumento útil não só para investigar as diferenças nas culturas empresariais europeias, mas também para os próprios gestores de forma a tornarem-se mais eficazes nas suas actividades. Este método permite uma maior diferenciação das diferenças culturais, o que é útil especialmente no caso das culturas europeias, onde as diferenças não são tão evidentes numa primeira análise. Por outro lado, as comparações baseadas neste método permitem mostrar com maior profundidade os detalhes, sendo uma importante fonte de experiências de gestão. Os incidentes críticos resultantes das entrevistas narrativas são úteis como base de identificação de padrões culturais e, por ser baseado em experiências da vida real, proporcionam um excelente recurso para formadores.

## **Capítulo 3:**

### **Os *Standards* Culturais dos Portugueses**

#### **3.1. Introdução**

Nesta fase serão apresentados os resultados de todo o trabalho prático efectuado no projecto de dissertação, isto é, depois de se apresentar os conceitos base e a metodologia utilizada na elaboração deste trabalho, é altura de expor os resultados obtidos.

Este capítulo encontra-se dividido em três fases fundamentais. Na primeira fase são apresentadas as entrevistas elaboradas, dá-se a conhecer a amostra, as características dos entrevistados e os aspectos mais relevantes resultantes das entrevistas realizadas. Numa segunda fase, é feita a identificação dos *standards* culturais dos portugueses seguida da descrição e explicação dos mesmos. Por último, na terceira fase, depois de identificados os *standards* culturais, tenta-se relacionar os mesmos com as dimensões de Hofstede apresentadas anteriormente e ver de que forma se podem comparar.

#### **3.2. Entrevistas Narrativas**

Como foi já explicado no capítulo referente à apresentação da metodologia, o método adoptado para se concluir sobre os *standars* culturais e comportamentais dos portugueses foi através da realização de entrevistas. Estas assumiram o carácter de entrevistas narrativas, pois caracterizam-se pelo papel narrativo que o entrevistado assume, ou seja, este deve expor e especificar os acontecimentos e referir os aspectos relevantes e estruturais, de forma clara e concisa. As entrevistas narrativas libertam o entrevistado para relatar os aspectos que acha mais relevantes, distinguindo-se por isto das entrevistas tradicionais.

De referir que o processo de entrevistas narrativas apresentado seguiu as cinco etapas fundamentais definidas e explanadas no capítulo 2, ou seja, tentou-se numa primeira abordagem criar o ambiente propício ao desenrolar da narração, pois nem sempre os entrevistados eram conhecidos da entrevistadora. Numa segunda fase foi explicado claramente o objectivo do projecto de dissertação em questão, daí surge o tópico de desenvolvimento da história e rapidamente se passa para a terceira fase, em que o narrador fala sem ser interrompido. Na fase final (quarta e quinta fase) o entrevistador analisou de forma rápida os pontos em falta e que necessitavam de informações adicionais, sem no entanto retirar o carácter narrativo à entrevista e analisou simultaneamente com o entrevistado as sequências narrativas.

Na prática foram entrevistadas um conjunto de doze pessoas de nacionalidade espanhola que residem ou residiram em Portugal, uns por motivos profissionais e outras por motivações única e exclusivamente pessoais. Dos doze entrevistados existem dois que actualmente já regressaram a Espanha. A amostra de entrevistados apresentados engloba pessoas de diferentes zonas de Espanha, não tendo sido considerada qualquer distinção espacial decorrente dessa questão geográfica, isto é, não será efectuada uma análise tendo em conta as particularidades de uma zona específica de Espanha, distinguindo por exemplo espanhóis da Andaluzia ou do País Basco. Por outro lado, esta amostra abrange pessoas do género masculino e feminino, de diferentes faixas etárias. Por fim, serão utilizados nomes fictícios para os entrevistados de forma a facilitar a identificação dos mesmos.

A amostra é composta por sete indivíduos do género feminino e cinco do género masculino, que têm idades compreendidas entre os vinte e cinco e os trinta e sete anos e o tempo de experiência em Portugal varia entre os 2 e os 20 anos. Todos eles têm formação superior e desenvolvem ou já desenvolveram a sua actividade profissional em Portugal por um período igual ou superior a dois anos.

A primeira entrevistada, a **Alejandra** tem 36 anos, vive em Portugal há mais de 20 anos, nasceu em Madrid, tendo ainda passado por Cuba antes de vir viver definitivamente para Portugal. É licenciada em Design de Moda e tem um estágio em especialização para figurinos de teatro e dança e é nesta última área que desenvolve a sua actividade profissional, como bailarina profissional. A entrevistada considera o povo português mais formal que os espanhóis, especialmente no tratamento, dado que os espanhóis tratam normalmente as pessoas por tu, quer sejam amigos, colegas de trabalho ou clientes. Para além disto, também as hierarquias dentro das empresas não são tão vincadas pelo formalismo no tratamento, mas sim pelas atitudes. Em Portugal, o tratamento é muito mais formal, sendo recorrente o tratamento por você e as hierarquias dentro das empresas são muito demarcadas existindo fortes distinções entre os diversos níveis hierárquicos. Até mesmo no relacionamento entre pais e filhos, a Alejandra nota um exagerado formalismo, pois muitos filhos e pais tratam-se entre si por você, no entanto considera que esta opção trata-se de um distanciamento do nível social, comparativamente ao que se verificava antigamente em que era muito comum esta forma de tratamento entre os pais e filhos e estava essencialmente associado única e exclusivamente ao respeito.

Outra característica identificada pela entrevistada, é que os portugueses dão muita importância aos detalhes, descuidando-se das questões estruturais, o que leva a que muitas vezes não estejam preparados para lidar com situações que não foram planeadas, lidando mal com situações de incerteza. Esta pouca preparação para o que é imprevisto, relaciona-se com outra particularidade dos portugueses e que é, muitas vezes, tema de conversa entre espanhóis: os portugueses deixam tudo para a última hora, ou como se costuma dizer, “fazem tudo em cima do joelho”. Por isso mesmo, são muitas vezes apelidados pelos espanhóis, como “os grandes finalistas”.

Uma última diferença mencionada pela Alejandra e como veremos mais adiante referida também por muitos outros entrevistados, está relacionada com o perfil menos festivo dos portugueses e o pouco hábito de convívio que têm entre si. Os portugueses não têm por hábito ir beber uma cerveja a seguir a um dia de trabalho, conviver com vizinhos ou

organizarem espontaneamente uma festa. Em Espanha é muito comum as pessoas encontrarem-se numa esplanada para conviverem ou eventualmente juntarem-se e fazerem uma festa, sem motivo aparente, única e exclusivamente para conviverem, são os chamados “Bocadillo”.

Os próximos cinco entrevistados, o Cristian, o Juan, a Rocio, o Valentim e o Celso trabalham os cinco na mesma empresa, no entanto têm funções distintas. Os dois primeiros já regressaram a Espanha, depois de terem trabalhado em Portugal durante três anos, os restantes ainda se mantêm no país.

O **Cristian** tem trinta e três anos, trabalhou em Portugal durante três anos numa empresa na área de logística de transportes, actualmente já regressou a Espanha onde trabalha na mesma empresa desempenhando funções na área operacional de logística. Este espanhol identifica essencialmente três grandes diferenças culturais entre portugueses e espanhóis: os portugueses são culturalmente mais ricos que os espanhóis, são pessoas muito cultas e trabalhadoras, como é referido por vários espanhóis tal como veremos mais à frente, os portugueses vivem para trabalhar, dedicam muito tempo ao trabalho não disponibilizando tanto para lazer. Desta forma, surge a segunda diferença que está naturalmente associada ao tempo livre dos portugueses. Segundo, o entrevistado os portugueses desfrutam menos do bom tempo que os espanhóis, pois é muito raro estarem a tomar uma cerveja numa esplanada entre as 3h e 4h da manhã. A terceira distinção cultural é a educação. Os portugueses são um povo extremamente educado e culto, sendo bastante formais no tratamento e na forma como comunicam entre si, tal como identificou a Alejandra é frequente o tratamento por você e pelos graus académicos tanto em ambientes profissionais como particulares.

**Juan José** é o terceiro entrevistado, é colega do Cristian e teve um percurso semelhante. Após uma experiência de três anos em Portugal regressou à sua terra natal e actualmente desempenha funções de Técnico de Comércio Exterior na mesma empresa do entrevistado anterior, no sector de transportes. Uma das principais diferenças culturais e

dificuldades identificadas no processo de adaptação é a barreira linguística. Enquanto os portugueses não têm problemas em exprimir-se em espanhol ou em inglês, mesmo quando não têm estudos superiores, os espanhóis por seu lado, mesmo com estudos superiores raramente comunicam numa segunda língua. Por exemplo, quando se juntam portugueses e espanhóis, em 90% dos casos, fala-se em espanhol. Outra diferença identificada é nos hábitos dos horários quotidianos, pois o horário das refeições portuguesas, nomeadamente o almoço, é mais europeu, sendo usualmente mais cedo do que em Espanha. Outra característica identifica pelo Juan e que até agora ainda não foi referida é a facilidade de emigração dos portugueses, isto é, de uma maneira geral os portugueses saem com facilidade do seu país e isso dá-lhes uma vantagem competitiva de mobilidade que se pode apreciar nas colónias portuguesas espalhadas pelo mundo. Por outro lado, o espanhol em geral custa-lhe mais sair do seu país onde existe sobretudo uma emigração interna, em grande parte devido ao problema do idioma, ainda que graças à globalização ou à situação económica tem sido ultrapassada nos últimos tempos.

A próxima entrevistada é a **Rocio**, tem 36 anos, reside em Portugal há 10 anos e trabalha também na área Operacional e Documentação de uma empresa de logística (a mesma dos dois anteriores), mas sedeadada em Portugal. A primeira dificuldade com que se deparou quando chegou a Portugal foi o idioma, sendo galega e devido às semelhanças entre os dois idiomas, sempre achou que falando galego poderia viver o seu dia-a-dia sem dificuldades de compreensão até ao dia em foi chamada à atenção. Por outro lado, também teve dificuldades em compreender o português pois não considera que seja um idioma fácil, visto que foneticamente não é parecido com o castelhano.

Mais uma vez, o formalismo dos portugueses é apontado como uma das principais características dos portugueses. Apesar de serem pessoas educadas e amigáveis com os outros, criam muitas barreiras no tratamento, especialmente na forma como se dirigem uns aos outros, como por exemplo o uso em abundância do “doutor” ou do “engenheiro”.

Em geral, a vida dos portugueses segue uma rotina, trabalho-casa. Efectivamente, os portugueses não saem tanto para jantar fora, não têm o hábito de irem para esplanadas ao fim do dia comerem umas tapas e beber um copo de vinho e a própria alegria nos bares é diferente, pois em Espanha fala-se alto, os bares estão cheios e são sempre muito animados. Estas características decorrem, na opinião da Rocio, de duas questões fundamentais: por um lado, apesar do português conversar muito e até durante muitas horas, pode ser mesmo considerado um povo extremamente comunicativo, na verdade não são práticos, são muito descritivos (o que pode estar relacionado com a riqueza do vocabulário), e por outro lado, relativamente à tristeza ou pouca animação que está muito relacionada com o Fado, a música que tão bem identifica este povo.

Outro ponto abordado pela Rocio é que os portugueses são extremamente burocráticos, apesar de serem profissionais pois precisam sempre de saber muitos pormenores e muitas informações para conseguirem alguma coisa e, por isso, nem sempre se conseguem obter a eficácia e eficiência desejadas. E esta questão nota-se sobretudo nas instituições e nos organismos públicos.

O **Valentim** tem trinta e três anos e vive em Portugal há dois anos. É natural de Sevilha e trabalha na área comercial de uma empresa de logística de transportes. Considera os portugueses um povo culto, educado, arrogante, tranquilo e trabalhador. O processo de adaptação a Portugal foi pacífico, não tendo sentido grandes dificuldades. De início achou que a tranquilidade do carácter português pudesse chocar com a vivacidade do carácter espanhol, mas no entanto apesar de diferentes essa questão foi facilmente ultrapassada. Em termos culturais, nota sobretudo a diferença nos horários, considerando que os horários e hábitos portugueses são mais europeus, nomeadamente nas horas das refeições e na idade para casar pois considera que os portugueses casam-se muito novos. Relativamente à dicotomia trabalho vs. tempo de lazer, refere que os portugueses têm uma visão mais latina do trabalho do que os espanhóis, isto é, os portugueses tendem a viver para trabalhar, ao contrario dos espanhóis que trabalham para viver. Desta forma, os portugueses são pessoas mais dedicadas ao trabalho, são também mais cultos e por isso tendem a ter uma grande facilidade e disponibilidade a



adaptar-se a novas situações, a outras culturas e à aprendizagem de novos idiomas. Relativamente a este último aspecto, pode dizer-se que são um povo consideravelmente mais qualificado que o espanhol.

Assim, considera que a questão do idioma português e a sua aprendizagem antes de chegar a Portugal é fundamental, pois só desta maneira se “entra” o mais possível no país e na cultura do mesmo, o que nem sempre acontece dado que os espanhóis não atendem a este facto com a proximidade merecida.

A **Laura** é a mais nova dos entrevistados, tem vinte e cinco anos, está há dois em Portugal e é auditora numa das conhecidas *big four*. Começou por fazer um *secondment* de dozes meses em Portugal e quis alargar a experiência por mais um ano. A adaptação ao país não foi difícil pois a empresa estabeleceu alguns contactos que facilitaram o processo, no entanto a entrevistada revela que apesar de o idioma ter sido a maior dificuldade encontrada, esta questão foi ultrapassada pela capacidade que os portugueses têm de se exprimir em várias línguas, nomeadamente em espanhol. No entanto refere que é essencial para um espanhol que decida vir viver para Portugal, aprender o básico de português, as expressões do dia-a-dia e fazer um esforço adicional para compreender os portugueses.

A questão do formalismo é novamente abordada e a entrevistada relaciona também esta característica com a menor vivacidade e espontaneidade comparativamente com a dos espanhóis, pois este elevado formalismo nas relações pode justificar a ausência de alguns hábitos de convívio pós laboral no final de um dia de trabalho para desanuviar.

A sétima inquirida chama-se **Angela**, tem vinte e sete anos, é natural de Vigo e veio estudar para Portugal para um curso de letras, na faculdade. Completou a faculdade e começou também a trabalhar em Portugal. Actualmente desenvolve a sua actividade

profissional numa área de Shared Service de uma multinacional sediada em Portugal e é Business Line Manager da equipa de Espanha desse Global Shared Service.

A principal dificuldade de adaptação foi a questão linguística, pois considera que é necessário ter algumas noções de português, nomeadamente de expressões usuais da língua portuguesa. A nível profissional identifica várias diferenças, como o já referido formalismo nas relações, considerando ainda que os colegas de trabalho são também amigos, isto é, em Espanha o ambiente no trabalho é muito profissional, as conversas são muito superficiais e raramente enveredam pelo foro mais pessoal. Em oposição, em Portugal isto não acontece, sendo muito comum conversar-se sobre temas da vida pessoal com as colegas (por exemplo: “este fim-de-semana fiz isto, ou fiz aquilo”) ou eventualmente desabafar com um colega quando se tem um problema. Outro aspecto relacionado com o trabalho, e também já referido, prende-se com o facto de os portugueses viverem para o trabalho, enquanto os espanhóis trabalham para viver (por exemplo: os espanhóis têm períodos de férias muito fixos, as férias do verão vão desde 15 de Junho a 15 de Setembro, no Natal iniciam-se em 23 de Dezembro e vão até 2 de Janeiro e na Páscoa têm a semana santa). No entanto, considera que os espanhóis valorizam mais o emprego, no sentido que são postos de trabalho mais estáveis comparativamente a Portugal, em que os empregos são muito rotativos.

A **Nina**, tem vinte e sete anos, trabalha na área de marketing numa conhecida empresa do sector de bebidas e refrigerantes e vive em Portugal há 5 anos. Começou por viver no Porto, onde esteve três anos e actualmente está em Lisboa há dois anos e considera que estas duas cidades são muito distintas, assim como o processo de adaptação a ambas também foi diferente. No Porto foi mais difícil, pois quando chegou apenas conhecia o namorado e o seu círculo social sempre girou muito à volta da família e dos amigos dele. A vida era muito feita entre casa e o trabalho e nos fins-de-semana acabava por sair, mas mais uma vez sempre num grupo restrito. Considera que no Porto as pessoas são simpáticas, mas não tem o hábito de sair, telefonar ou combinar alguma coisa, quando comparado com Lisboa, porque sem diferenciar Lisboa ou o Porto, os portugueses, de uma maneira geral, têm muito menos hábitos de convívio que os espanhóis. Veio para Lisboa porque a empresa resolveu desmobilizar um conjunto de

funcionários para a capital e ela foi uma das escolhidas. Na altura acabou por ser um processo um pouco forçado e a adaptação podia ter custado mais, no entanto o grupo com quem veio acabou por unir-se muito e criaram laços de ligação entre eles muito fortes. Daí achar que em Lisboa a adaptação foi melhor e mais facilitada.

A nível profissional considera que os espanhóis são mais directos e assertivos, procurando soluções rápidas na resolução dos problemas. Na sua empresa, em particular, não sente que o ambiente seja muito formal, contudo tem noção que os portugueses, de uma maneira geral, não são tão descontraídos como os espanhóis no relacionamento do dia-a-dia.

A **Elena**, para além do formalismo e dos problemas decorrentes da aprendizagem do idioma, que já foram pontos focados por quase todos os entrevistados, refere ainda que os portugueses têm um espírito mais triste. O fado e a saudade são o espelho do Português e o flamenco do espanhol. Em Espanha cada dia é uma festa e o espanhol é muito dedicado ao trabalho, mas no momento da saída o trabalho fica para trás e fica só o convívio e a diversão.

O **Celso** caracteriza os portugueses como pessoas atentas e respeitadoras, muito burocráticos e lentos na hora de tomar decisões. As principais diferenças apontadas pelo Celso e já referidas por outros entrevistados estão relacionadas com os horários quer de trabalho (em Portugal são das 9h-12h30 e depois das 14h-17h30, enquanto que em Espanha das 9h-14h e depois 16h-19h/20h), quer da vida quotidiana. Mais uma vez, a questão do idioma foi apontada. O espanhol, o galego e o português podem parecer idiomas parecidos, no entanto são diferentes em alguns pontos e expressões. Realça também que há uma grande diferença ao nível dos cargos hierárquicos tanto no trabalho, como na vida quotidiana. É importante referir que este ponto tem também subjacente a questão do formalismo nas abordagens entre pessoas.

A **Pilar** é a última entrevistada do género feminino, tem vinte e oito anos, é natural de Madrid e vive em Portugal há seis anos. Desempenha funções na área de marketing de uma multinacional e revela a sua experiência até agora em Portugal como muito enriquecedora. Considera os portugueses mais reservados, menos expansivos quando comparados com os espanhóis e um pouco pessimistas. Os portugueses divulgam pouco o que se passa com eles ou o que andam a fazer e parece que por vezes têm receio de dizer que está tudo bem para não atrair o “mau-olhado”. Por exemplo, uma expressão tipicamente portuguesa, o “vai-se andando”, é quase sempre utilizada para responder quando perguntam a um português se está tudo bem. A resposta é frequente e tendencialmente “vai-se andando, obrigada”, mesmo que as coisas estejam a correr pessimamente ou até optimamente. Por seu lado, os espanhóis respondem sempre com mais alegria e quase sempre “está tudo ótimo”, mesmo quando as coisas correm menos bem. O espírito menos expansivo é também visível nos momentos de diversão. Os portugueses falam mais baixo, não saem tanto para conviver, pois como já se referiu não têm o hábito de ir comer umas tapas, ou uns petiscos, como se diz em português, depois de um dia de trabalho.

O último entrevistado, é o **Filipe** tem 36 anos, vive em Portugal há dez anos onde desenvolve a sua carreira numa instituição bancária. Inicialmente encarou a sua mudança para Portugal como um grande desafio, não só pela barreira linguística, mas também pela ideia pré-concebida de que os portugueses, de uma maneira geral, são pessoas mal preparadas. No entanto, o Filipe verifica exactamente o contrário, pois considera o povo português bastante trabalhador e culto teme com uma enorme capacidade para falar outros idiomas para além do português. À semelhança do que foi identificado pela Alejandra, também acha que o português tem uma capacidade de solucionar tudo à última da hora e, conseqüentemente, esta atitude pode gerar duas reacções por parte de quem observa: admiração ou indignação. A primeira reacção pode trazer uma vantagem competitiva, na medida em que quando um português se propõe a alguma coisa, é capaz de solucioná-la num tempo recorde, ou mesmo em situações de stress, lida muito melhor com esse facto. Por outro lado, a segunda reacção, revela-se no facto dos espanhóis verem nesta atitude um acto de irresponsabilidade e de certa

maneira não compreendem como é possível encarar estes atrasos com tranquilidade e calma. Esta atitude tipicamente portuguesa faz jus à palavra muitas vezes utilizada para definir a resolução de múltiplos problemas de última hora – “desenrascar”. Ainda associado ao ambiente profissional, este cidadão espanhol identificou, mais uma vez, o excessivo formalismo que existe no mundo empresarial e social português.

A título de curiosidade, do conjunto dos espanhóis entrevistados, dois identificaram uma diferença interessante que surge na interpretação do acto de convidar. Em Portugal quando se faz um simples convite para ir jantar fora a um restaurante ou, eventualmente, em festas de aniversário a lógica é de que cada pessoa paga o seu jantar, independentemente de quem convida. Em Espanha, tal não se verifica, pois a pessoa que convida é efectivamente quem oferece o jantar aos restantes convidados e, desta forma, alguns espanhóis quando chegam a Portugal estranham esta prática que nos dias de hoje é muito comum.

Deste modo, foram estes os pontos mais relevantes das diversas entrevistas realizadas e que servirão para identificar os *standards* culturais dos portugueses, como se poderá ver de seguida.

### **3.3. Os *Standards* Culturais dos Portugueses**

Nesta fase, encontram-se reunidos todos os requisitos para se identificar os *standards* culturais dos portugueses. Neste sentido, o método para extrair esses *standards* foi o seguinte: da análise das doze entrevistas elaboradas verificaram-se os pontos que mais se repetiram ao longo das entrevistas, aceitando esses factos como um padrão que identifica o povo português.

É importante salientar que as características identificadas através das entrevistas e que estão na origem da criação dos *standards* culturais portugueses são apenas válidas

quando se compara Portugal e Espanha, não sendo aplicáveis quando se comparar Portugal com outro país.

De forma a facilitar este processo de identificação, apresenta-se de seguida um quadro resumo com as características dos entrevistados e as principais diferenças referidas por eles:

**Tabela 2:** Quadro resumo dos doze entrevistados

Nome	Idade	Sexo	Anos em PT	Profissão	Diferenças
Alejandra	36	F	20	Bailarina	- Elevado formalismo e hierarquização nas relações; - "Grandes Finalistas": tendência para solucionar tudo nos últimos minutos; - Pouco hábito de convívio em Sociedade.
Cristian	33	M	3	Operacional (Logística)	- Elevado nível de cultura e abertura à aprendizagem; - Portugueses vivem para trabalhar e não trabalham para viver; - Elevado formalismo e hierarquização nas relações.
Juan José	30	M	3	Técnico de Comércio Exterior	- Barreira linguística; - Horários dos hábitos quotidianos; - Facilidade de emigração.
Rocio	36	F	10	Operacional/Documentação (Logística)	- Barreira linguística; - Elevado formalismo e hierarquização nas relações; - Portugueses vivem para trabalhar e não trabalham para viver; - Grande nível de burocracia.
Valentim	33	M	2	Comercial (Logística)	- Horários dos hábitos quotidianos; - Portugueses vivem para trabalhar e não trabalham para viver; - Elevado nível de cultura e abertura à aprendizagem.
Laura	25	F	2	Auditora	- Elevado formalismo e hierarquização nas relações; - Portugueses vivem para trabalhar e não trabalham para viver; - Barreira linguística
Angela	27	F	8	Business Line Manager	- Elevado formalismo nas relações; - Portugueses vivem para trabalhar e não trabalham para viver; - Pouca valorização do emprego.
Nina	27	F	5	Departamento Marketing	- Elevado formalismo e hierarquização nas relações; - Portugueses vivem para trabalhar e não trabalham para viver; - Carácter pouco assertivo na resolução de problemas.

## Standards Culturais Portugueses

### Ponto de Vista Espanhol

Tabela 2: Quadro resumo dos doze entrevistados (continuação)

Nome	Idade	Sexo	Anos em PT	Profissão	Diferenças
Elena	29	F	7	Junior Accounting	- Elevado formalismo e hierarquização nas relações; - Portugueses vivem para trabalhar e não trabalham para viver; - Tristeza e saudade.
Celso	37	M	3	Comercial (Logística)	- Horários dos hábitos quotidianos; - Elevado formalismo e hierarquização nas relações;
Pilar	28	F	6	Departamento Marketing	- Pessimismo; - Portugueses vivem para trabalhar e não trabalham para viver.
Filipe	36	M	10	Sector Bancário (Grupo Espanhol)	- Elevado nível de cultura e abertura à aprendizagem; - "Grandes Finalistas": tendência para solucionar tudo nos últimos minutos; - Elevado formalismo e hierarquização nas relações.

Desta forma foi possível identificar cinco *standards*:

1. Elevado nível de formalismo e hierarquização;
2. Vivem para trabalhar e não trabalham para viver;
3. A visão do tempo;
4. Tradicionalismo nos horários;
5. Capacidade de adaptação (ou maior abertura).

O primeiro *standard* identificado, o **elevado nível de formalismo e hierarquização** nas relações foi o mais identificado pelos entrevistados, pois nove dos doze consideraram este tema como uma das grandes diferenças entre as duas culturas. Este *standard* pode traduzir-se por duas situações comportamentais: uma está associada ao tratamento entre colegas, amigos, família, clientes, etc. que na sociedade portuguesa é, segundo o olhar de um espanhol, extremamente formal; outro comportamento é a aceitação do nível de desigualdade e que, obviamente, decorre da primeira situação.

Que condições podem explicar esta diferença ao nível do formalismo, da educação e da hierarquização? Há vários factores que podem explicar tal como o nível educacional,

que engloba a questão da origem familiar por um lado, e por outro a escola e, ainda as diferenças de classes sociais em termos de rendimento e no local de trabalho.

A cultura pessoal comporta elementos da classe social a que se pertence, do nível de estudos e da ocupação profissional, estando todos eles interligados e dependentes. Do ponto de vista da origem familiar, num ambiente de elevada distância hierárquica, como é o caso tanto de Portugal como de Espanha, espera-se que as crianças sejam obedientes aos pais, os mais novos devem obedecer aos mais velhos e o respeito face aos pais e adultos é considerado uma virtude fundamental, pelo que o comportamento de independência é muito pouco encorajado. O mesmo acontece quando se pensa no ambiente escolar, pois a relação aluno-professor é semelhante à relação pai-aluno, assentando sobretudo numa base de respeito e dependência. O processo educativo está centralizado nos professores e na qualidade dos mesmos, isto é, na sabedoria que eles passam aos alunos. Ao nível do local de trabalho, a maioria das pessoas começa a trabalhar depois das experiências de aprendizagem no âmbito familiar e da escola. Os sinais visíveis de estatuto contribuem para assegurar a autoridade das chefias e aumentar o nível de formalismo. Por norma, os superiores mais idosos são também mais respeitados que os jovens. Neste sentido, no caso de Portugal e Espanha e tendo em conta o resultados das entrevistas dir-se-á que Portugal para além de mais formal, também tolera a desigualdade e a hierarquia em maior medida que os espanhóis. Por um lado, o carácter mais ruralista e tradicionalista da cultura portuguesa, influi em grande medida os comportamentos que alimentam este distanciamento. Para além dos exemplos que serão explicados seguidamente, esta questão é visível na relação entre homem e mulher, o tratamento entre eles, assim como a aceitação de fenómenos como a homossexualidade, que em Portugal têm um carácter mais tradicional.

De acordo com os testemunhos obtidos, os portugueses são um povo extremamente formal na sua vida quotidiana, tanto no trabalho, como nas relações pessoais são cidadãos que se tratam regularmente por você e num ambiente profissional acrescentam muitas vezes a utilização dos títulos académicos. Para ilustrar estes factos, surgem os episódios contados por duas entrevistadas, a Alejandra e a Rocio. A história da



Alejandra, refere a experiência que actualmente o seu irmão tem vivido em Espanha, que apesar de tal como ela ser espanhol, há muitos anos que vive em Portugal e desta forma já adquiriu muitos dos hábitos portugueses: “O meu irmão é arquitecto e actualmente trabalha numa empresa em Madrid para onde foi convidado para ir trabalhar., Sinceramente, acho que nunca tinha pensado que muitos hábitos portugueses estivessem tão enraizados, pois apesar de já vivermos cá há muitos anos, os nossos pais são espanhóis e nossa educação sempre foi muito à “espanhola”. No entanto, quando chegou à empresa e tal como ainda hoje acontece, tem imensa dificuldade em tratar os colegas por tu, de tal forma que é constantemente chamado à atenção por se dirigir aos colegas por usted, em vez de tu”. O episódio da Rocio, acaba por não ser estranho ao leitor, dado que há muitas pessoas que o contam em jeito de anedota, e apesar de ser conhecido ela refere que na realidade também aconteceu com ela: “Costumo contar em jeito de anedota que quando fui trabalhar para uma empresa e tinha acabado de chegar a Portugal, perguntaram-me se queria ser tratada por Dra., ao que respondi, muito surpreendida, que não era médica”.

Na maioria dos casos trata-se apenas de uma questão de respeito, mas noutras situações é sobretudo uma valorização de hierarquias, ou uma forma de distanciamento social. Tanto no mundo laboral, como no social, a aparência da hierarquia, os seus símbolos e privilégios são aceites e têm um peso maior do que em Espanha, onde se atribui uma maior importância aos privilégios adquiridos segundo o nível profissional ou segundo a experiência. Por outro lado, a questão do distanciamento social pode ser vista hoje em dia em famílias mais tradicionais em que pais e filhos ainda se tratam por você. Este também foi um ponto referido pela Alejandra, pois no início quando veio para Portugal fez-lhe alguma confusão, dado que em Espanha, mesmo as famílias mais conservadoras, não se tratam por você. Mais uma vez, referindo um episódio que se passou com o seu irmão, a Alejandra conta: “O meu irmão era mais novo que eu quando viemos para Portugal. Tinha acabado de sair da escola primária, acho que estava no 5º ano e no início quando a nossa mãe nos deixava ou ia buscar ao colégio, comentávamos e ele às vezes teimava que as outras senhoras todas que iam buscar os colegas não podiam ser

mães deles, porque se fossem mães eles não tratariam assim, simplesmente porque ele não tratava”.

É isto que diferencia os portugueses dos espanhóis. Em Espanha é-se menos respeitoso e mais informal, sendo que apenas quando chegam a Portugal é que muitos espanhóis tomam consciência desta diferença e devem tê-la em conta, pois se não respeitarem esta formalidade portuguesa, podem demonstrar alguma falta de respeito para com as tradições culturais do país e conduzir muitas vezes a equívocos. Um exemplo ilustrativo da potencial falta de respeito, foi dado pela Angela: “Quando cheguei a Portugal havia uma expressão que se ouvia com muita frequência e a qual estranhava muito que era “com licença”. Era nos autocarros, no metro, no supermercado, no elevador, em muitos sítios e principalmente quando as pessoas queriam passar ouvia-se com regularidade esta expressão. Em Espanha tal não acontece, pois é muito pouco usual as pessoas pedirem “com licença” para passar, simplesmente passam e pronto. E, hoje em dia estranho muito quando vou a Espanha e atravessam-se à minha frente ou empurram-me no metro sem pedir “com licença” ou apenas “desculpe”, o que acho uma falta de respeito. Diria que é um bom hábito que os portugueses têm e uma grande diferença cultural e educacional”.

Assim, conclui-se que o português é mais tradicional e conservador, valoriza a boa presença e dá importância às formas de tratamento. A sua linguagem é correcta e a expressão cultural cuidada, tende a aceitar com naturalidade as distinções hierárquicas como consequência directa do respeito.

O segundo *standard* identificado está relacionado com o facto dos espanhóis acharem que os portugueses **vivem para trabalhar e não trabalham para viver**. Esta questão relaciona-se com a forma como os dois países vêem o trabalho, existindo assim diferenças substanciais e cerca de 67% dos entrevistados referem-na como uma diferença cultural expressiva. A percepção do mesmo varia e é diferente quando comparado, por exemplo com sociedades protestantes, onde o trabalho é quase uma via

de salvação. Neste caso, em comparação com outras culturas trabalha-se mais para viver do que se vive para trabalhar. Mas entre Portugal e Espanha, o aspecto identificado dita que Espanha é que tem este comportamento, traduzindo-se assim numa melhor capacidade dos espanhóis para desfrutarem e usufruírem de outras formas de viver, para além do trabalho. Desta forma, a comparação que se fará para compreender as diferentes visões de trabalho está associada à qualidade de vida, ao convívio e à capacidade de gestão do tempo.

Esta questão do pouco convívio inerente à cultura portuguesa e referida pela maioria dos entrevistados foi relacionada com o trabalho sob o ponto de vista de que os portugueses levam uma vida entre o trabalho e a casa, e vice-versa, não tendo por hábito momentos de convívio pós-laboral entre colegas ou amigos. Como foi referido por Rocio e por outros entrevistados, os portugueses não têm por hábito jantar fora, principalmente durante a semana, ou irem para uma esplanada no final de um dia de trabalho. Esta característica decorre na opinião da entrevistada da tristeza associada ao povo português ou a um maior controlo das emoções, não tendo uma natureza tão espontânea e, por isso, não se vê tanto o ambiente de festa e convívio, que caracteriza a cultura espanhola.

Outro exemplo ilustrativo deste *standard* é a questão das férias que foi abordada pela Angela. Os portugueses tiram menos tempo de férias, ou menos dias seguidos, comparativamente com Espanha. Conforme ela referiu, os espanhóis tiram garantidamente a semana de Páscoa de férias, assim como a Semana Santa. Este aspecto justifica-se em grande medida por se tratar de um país extremamente católico, e e apesar de Portugal também o ser, este período não é tão rigoroso, pois em Espanha muitos serviços encontram-se fechados nesta altura.

Estes aspectos relativos ao trabalho em consonância com a gestão de tempo a ele associada imprimem, na opinião dos espanhóis, uma menor qualidade de vida aos portugueses, pois têm uma menor capacidade para usufruir do tempo livre.

Esta visão do trabalho e da vida, conduzem a que, indubitavelmente, o português tenha também uma outra dimensão e **noção do tempo**, sendo este o terceiro *standard* identificado. Como foi referido, a pouca capacidade que os portugueses têm de aproveitar a vida, está também relacionada com a gestão que fazem do tempo. Assim, o português tende a ter uma dimensão do tempo diferente, sendo mais paciente e mais formal. Esta visão temporal será analisada sob duas perspectivas: a primeira, que foi apontada pela maioria dos entrevistados, é a capacidade dos portugueses solucionarem tudo à última da hora e, a segunda que foi referida por apenas um deles, tem a ver com o carácter paciente do português.

É consensual que os portugueses têm uma capacidade superior de solucionar os problemas e os assuntos à última da hora, ou em algumas vezes um pouco depois. Esta capacidade, que pode ser vista como uma aptidão ou um defeito, é encarada por quem observa com algum nervosismo, especialmente quando se trata de um indivíduo espanhol, porque do ponto de vista português é encarado na maioria das vezes com calma e tranquilidade. Os vários exemplos que os entrevistados deram vão essencialmente de encontro a situações que se podem ler diariamente nos jornais: como na altura do Europeu de 2004 em que se falava do atraso na construção dos estádios de futebol, ou há uns anos quando Portugal conseguiu apresentar a percentagem do défice exigido pela União Europeia com medidas de última hora. Desta forma, esta conhecida capacidade dos portugueses, também apelidada pela arte do “desenrascar”, é consequência de uma concepção de tempo diferente, que sendo bem aproveitada e bem dirigida torna-se facilmente numa vantagem competitiva, pois quando um português se propõe a fazer alguma coisa, é capaz de conseguir solucioná-la num tempo recorde.

Um exemplo ilustrativo desta diferença cultural foi dado pelo Filipe numa situação protagonizada no seu local de trabalho: “Tínhamos uma semana para preparar um projecto. A minha equipa e eu deveríamos preparar um projecto para apresentar ao nosso Director-Geral na sexta-feira, faltava precisamente uma semana. O meu papel seria sobretudo o de coordenação do trabalho e ainda a análise final do projecto antes de ser entregue ao Director-Geral. No entanto, como era a minha equipa, pensei que

deveria dar toda a ajuda possível, assim sugeri no fim-de-semana dispensarmos algumas horas a planear. Eu daria os meus comentários e assim, poderiam integrá-los no plano final e conseguiríamos rever tudo a tempo. A ideia do fim-de-semana foi rapidamente recusada e disseram-me que segunda-feira teríamos tempo para traçar um plano e construí-lo a tempo. Não achei estranho. Entretanto passou segunda e ninguém disse nada. Só na terça-feira é que nos sentámos a delinear o plano e o acordado foi que teriam tudo pronto na quarta-feira à tarde para eu rever. Confesso que estes timings me estavam a preocupar, mas achei que mesmo assim tínhamos alguma margem de tempo. Contudo, chegou quarta-feira e não tinha nada em cima da mesa e via os meus colegas a saírem às horas normais, até que chamei um deles e perguntei se já tinham concluído de forma a eu ter tempo de fazer os meus comentários, ao que ele respondeu: Filipe, fica calmo, amanhã tens tudo na mesa e temos tempo. A verdade é que chegou sexta-feira e tínhamos tudo feito, a apresentação foi um sucesso.”

O segundo ponto referido relativamente à noção temporal dos portugueses relaciona-se, como referi, com a paciência característica dos portugueses, onde o tempo parece que tem outro ritmo, mais lento. Um episódio que ilustra esta característica surge na conversa com a Alejandra: “ No outro dia fui a uma pastelaria e estava uma senhora à minha frente a escolher o que queria e havia apenas uma única empregada a atender. Como a cliente à minha frente nunca mais decidia o que queria e eu já sabia o que ia pedir, achei que podia dizer logo o que pretendia e como tal disse para a empregada que queria aquele bolo (e aponte). A resposta da empregada que estava parada e pacientemente à espera da escolha da outra senhora, que ainda nada lhe tinha dito, foi simplesmente: Eu estou a atender, tem que esperar. Isto em Espanha não acontecia, pois enquanto a outra senhora escolhia, eu poderia ter feito o meu pedido, sem sequer ficar aquela impressão de que eventualmente estaria a passar à frente da outra senhora.”.

Este tipo de comportamento é um choque entre as duas culturas, pois o Espanhol tende a pensar que tudo é mais lento em Portugal e que comportamentos como o anterior levam a uma redução da eficiência e eficácia no desempenho das funções ou no atendimento.

Por sua vez, o português tende a pensar que o Espanhol é mal-educado, agressivo, egoísta e naturalmente mais individualista.

Este *standard* permite concluir acerca de duas questões relevantes: por um lado, esta noção de tempo sob o ponto de vista português leva a que este povo veja a vida de uma forma mais tranquila, as coisas acabam por se fazer, mas aproveitando o tempo e sem afectar a produtividade; por outro lado, em Espanha também há a questão do aproveitamento de tempo, sem ter consequências na produtividade, no entanto trata-se de uma cultura que tem outra determinação para desfrutar a vida intensamente e, de certa forma, leva-a a querer aproveitar mais o tempo. Esta última questão está, assim, associada ao segundo *standard* apresentado, onde foi abordada a forma como os portugueses vêm o trabalho e usufruem do tempo livre.

O quarto *standard* identificado está mais uma vez associado à questão temporal. Neste caso é o carácter cumpridor dos portugueses no se refere ao **tradicionalismo dos horários** quotidianos, nomeadamente a hora de almoço ou de saída do trabalho.

As principais diferenças referidas pelos entrevistados que levantaram esta questão prendem-se em primeiro lugar com o horário de almoço, dado que os portugueses normalmente almoçam mais cedo que os espanhóis, situando a sua hora de almoço entre o meio-dia e trinta minutos e as duas horas da tarde. Os espanhóis, por seu lado, almoçam apenas a partir das duas horas. Consequentemente, os horários de trabalho e de funcionamento das instituições são também diferentes, cumprindo-se em Portugal um horário normal ou do considerado funcionário público, que vai desde as nove da manhã até ao meio dia e meio, tendo a já referida hora de almoço com uma duração de uma hora e meia, sendo que a parte da tarde inicia-se às catorze horas até as dezassete e trinta. Assim, os espanhóis consideram que os portugueses têm horários mais europeus, na medida em que se assemelham mais aos praticados no resto da Europa.

Por outro lado, enquanto que se observou nos *standards* anteriores que há uma tendência para o português ser menos rigoroso no seu horário, nomeadamente a avaliar pelo que foi apresentado no terceiro *standard* relacionado com a capacidade de deixar tudo para fazer à última da hora, no toca ao cumprimento destes horários os portugueses são muito cumpridores. Geralmente, almoçam sempre neste período, mesmo nas empresas privadas ou estrangeiras sedeadas em Portugal, a cultura é a mesma e por outro lado, o horário de saída, nomeadamente nos organismos públicos, também é aquele apresentado acima. Obviamente, que há actividades que praticam outros horários de entrada e saída, mas poder-se-á dizer que a grande maioria não foge ao que está instituído e que faz parte da cultura portuguesa.

O último *standard* apresentado pode-se dizer que é o que mais se correlaciona com os restantes apresentados anteriormente. O facto de serem pessoas formais, respeitadoras e extremamente educadas, aliado à diferente noção de tempo, a uma maior dedicação ao trabalho e à capacidade de solucionarem tudo no último minuto dota o indivíduo português de uma vantagem competitiva - **a capacidade de adaptação (ou maior abertura)**.

Esta capacidade de adaptação e o maior nível de abertura dos portugueses para além de estar relacionada nos pontos acima descritos, também foi destacada por alguns entrevistados quando abordavam a questão linguística, pois o facto de não falarem português foi para muitos uma barreira cultural. Contudo, em muitas outras situações foi facilitada pelo elevado domínio que os portugueses têm de outros idiomas. Foi reconhecida aos portugueses a capacidade de terem conhecimento de mais do que a sua língua, dado que na generalidade dominam pelo menos duas línguas e muitas vezes uma terceira. E por este motivo são pessoas que facilmente se adaptam a novos visitantes, sabendo acolher e comunicar com os estrangeiros que vêm para Portugal e que não dominam a língua. Por outro lado, esta vantagem linguística permite-lhes, na opinião do Juan, uma maior capacidade para emigrarem, o que não acontece com os espanhóis que têm mais dificuldades em saírem do país, assistindo-se sobretudo, no caso deles, a uma intensa mobilidade interna. Desta forma, esta capacidade de adaptação ao meio

envolvente revela-se também pela paciência que demonstram no acolhimento a terceiros, na maneira como lidam com o pouco formalismo dos espanhóis ou com os erros linguísticos de muitos deles.

Outra característica dos portugueses que está associada a esta facilidade de adaptação e naturalmente ao sucesso que têm quando vão para o estrangeiro, relaciona-se com o espírito humilde do português (característica também referida pelos entrevistados), isto é, o facto de vir de um país mais pequeno tem necessidade e uma capacidade para demonstrar que é capaz de fazer o trabalho com excelência. Aliado a esta característica há outras, como sejam a capacidade de saber ouvir e o espírito crítico, que podem muitas vezes levar a um nível de eficiência mais elevado. No entanto, há que referir que, tal como foi identificado pela Rocío, os portugueses passam muitas horas a conversar e a falar e desta forma não se pode deixar que este tempo resulte depois numa inação e comprometa o êxito e a eficiência referida.

Todas estas características em conjunto permitem que o português se revele uma pessoa bem preparada quer no campo das relações pessoais, quer nas relações profissionais. O facto de terem um espírito de abertura maior quando comparado com os espanhóis e serem mais sensíveis às diferenças entre culturas permite-lhes ter uma capacidade de adaptação superior. Na opinião do Juan, habitualmente os espanhóis tendem a seguir a mesma forma de vida que tinham em Espanha, no entanto devem adaptar-se, pois não se trata de serem melhores ou piores, mas sim de formas de vida diferentes. Contudo, esta vantagem competitiva pode ser encarada de outra maneira, isto é, no curto prazo pode tratar-se de facto de uma mais-valia, mas no longo prazo pode tornar-se numa desvantagem, pois este carácter optimista e visão positiva do tempo pode comprometer a capacidade de ultrapassar obstáculos a longo prazo, pois tal postura significa que no final tudo se resolve, mas tem em si implícita um sentimento optimista que nem sempre se pode revelar assim.



Concluindo, estes foram os cinco *standards* identificados e mais expressivos entre os entrevistados. De referir que os últimos três *standards*, analisando num conjunto total das doze entrevistas não têm percentagens acima dos 50% quando se pensa na expressão do mesmo, isto é, apenas 25% dos entrevistados referiram estas diferenças (o que se traduz em três testemunhos). No entanto, em função da amostra, foram os mais referidos a seguir aos dois primeiros *standards* identificados, daí terem tido também o merecido destaque.

Contudo, é interessante incluir, ainda neste ponto onde foram identificamos os *standards*, a principal dificuldade apresentada por todos os entrevistados: a barreira linguística. Não podendo ser considerada como um *standard* devido ao seu objecto, é naturalmente uma diferença cultural relevante, mas como se trata de um ponto bastante focado, tem alguma relevância e está, como também foi referido, relacionado com o último *standard* identificado.

Todos eles recomendam a qualquer espanhol que pense vir trabalhar para Portugal que já venha com algumas noções da língua portuguesa, pois a adaptação à mesma nem sempre é fácil, especialmente devido a expressões particulares e muito próprias do português. A aprendizagem do idioma pode ser vista como uma forma de se enraizar e conhecer melhor a cultura portuguesa, pois as diferenças na língua podem ir muito mais além da fonética como seja o significado ou a interpretação de conceitos. A Rocio apresenta um episódio decorrente desta questão fonética: “Um certo dia estava a explicar uma coisa em galego e pediram-me descaradamente para o fazer em castelhano porque não percebiam nada do que dizia.”. Por seu lado, a Alejandra conta um episódio que ilustra a diferença nos conceitos de convite e que foi explicado na secção anterior: “Todas as quintas-feiras há uma aula prática de Sevillhanas que tem um custo de cinco euros. No outro dia convidei todas as minhas alunas dos diferentes níveis a participarem naquela aula. Muitas delas vieram à aula e no final todas elas vieram ter comigo para pagarem os cinco euros da aula. Obviamente não pagaram nada, como sou espanhola e eu convidei, a aula foi oferecida.”.

Por fim, é importante referir que distinções entre portugueses e espanhóis e as especificidades da cultura de cada um reflectem-se, como se viu, no panorama social e profissional. Deste modo, através das características e dos *standards* descritos e que de certa maneira traçam o perfil de muitos portugueses é possível perceber e compreender o nível da gestão e os comportamentos de muitos gestores portugueses, bem como o funcionamento das empresas e dos negócios em Portugal.

Desta forma é possível compreender resumidamente que pelo formalismo que caracteriza o português, consequentemente um gestor português também o é, existindo uma relação mais educada e formal no trabalho em Portugal do que em Espanha. Esta formalidade está também associada a um maior respeito pelas hierarquias e por um distanciamento formal para com aqueles que não se tem uma relação pessoal. Assim, é pertinente alertar um espanhol que não deve presumir que exista uma relação pessoal e que não se deixe enganar por uma potencial aparência, dado que o português é naturalmente formal e, consequentemente, o ambiente profissional também será.

A forma como encaram o trabalho e a vida vai de encontro ao ponto anterior, pois como existe uma formalidade nas relações profissionais e se não existe uma relação pessoal para além disso, dificilmente se verá um português a tomar a iniciativa de ir tomar um aperitivo depois de um dia de trabalho. De facto, este tipo de prática só existe nos casos onde para além da relação profissional, existe também uma relação pessoal, no entanto não se trata de uma prática comum, pois os portugueses são pessoas muito ligadas à família, daí a vida centrar-se muito entre o trabalho e o lar e aos fins-de-semana nos passeios ou convívio, mas sempre em família.

Relativamente ao terceiro *standard* apresentado, ele já foi analisado numa perspectiva mais laboral. A característica inerente ao perfil português de ter a capacidade de se “desenrascar” e resolver os problemas no último minuto reflecte-se acima de tudo num contexto mais profissional, conforme foi exemplificado. Desta forma, o gestor português terá uma vantagem competitiva implícita no seu modelo de gestão. Esta

vantagem está por detrás assim da sua capacidade e facilidade de se adaptar à mudança ou a novas situações.

Assim, o perfil mais aberto de um gestor português, aliado ao facto de ser uma pessoa formal, trabalhadora e com facilidade na resolução dos problemas (apesar de ser no último momento) concede-lhe algum êxito em projectos tanto num âmbito nacional, como internacional.

### **3.4. Relação dos *Standards Culturais dos Portugueses* e as dimensões de Hofstede**

Nesta secção, o objectivo é ver em que medida os *standards* culturais encontrados estão de acordo com as diferenças esperadas a partir das cinco dimensões do estudo de Hofstede apresentado no capítulo 1. Numa análise imediata, o primeiro *standard* identificado é o que tem uma relação directa com a primeira das dimensões de Hofstede: a distância hierárquica. O elevado nível de formalismo e hierarquização identificado para caracterizar a postura dos portugueses está relacionado com o que foi definido por Hofstede como o grau de aceitação de uma repartição desigual do poder, por parte daqueles que têm menos poder nas instituições e organizações (distância hierárquica).

Deste modo, lembrando os resultados do estudo de Hofstede para o índice de distância hierárquica, tinha-se observado que os dois países estão acima da média na amostragem total de países, isto é, os dois países têm uma predisposição para aceitar a desigualdade e a hierarquia acima da média. Numa análise conjunta este resultado não é de todo estranho devido às circunstâncias e semelhanças históricas, políticas, religiosas e sociais dos dois países. Tanto Portugal como Espanha provêm de regimes monárquicos ou ditatoriais, são países com uma acentuada tradição católica, a família tem um peso importante em ambos os países e a mesma tem uma estrutura hierárquica associada. No entanto, numa análise comparativa dos dois países verifica-se que Portugal apresenta um valor superior ao espanhol, o que significa que tolera a desigualdade e a hierarquia em maior medida que os espanhóis.

Em que medida o *standard* identificado corrobora este resultado do estudo de Hofstede? Segundo o estudo de Hofstede o que mede o índice de desenvolvimento entre os países são as desigualdades sociais, sendo estas visíveis através da existência de diferentes classes sociais. Por sua vez, os factores que diferenciam estas classes são as oportunidades de acesso a determinadas vantagens da sociedade, nomeadamente a educação (nível de estudos) e a ocupação profissional. Ter uma educação superior situa alguém, imediatamente, pelo menos ao nível da classe média e o nível de estudos é, consequentemente, um dos factores determinantes das ocupações profissionais às quais as pessoas podem aceder. É então neste aspecto que o *standard* identificado (o elevado nível de formalismo e hierarquização) converge para o estudo de Hofstede. Conforme foi referido, os factores que justificam o nível de formalismo estão relacionados com questões educacionais e precisamente com as diferenças de classes sociais.

Os portugueses são de facto mais formais do ponto de vista educacional, sendo uma questão cultural e familiar. Há um respeito pela hierarquia familiar, pelo membro mais velho e isso reflecte-se inequivocamente nos comportamentos diários. Ao nível profissional a lógica é a mesma, ou seja, os superiores mais velhos são os mais respeitados e o nível de formalismo aumenta em função do nível de autoridade e do poder associado, logo a distância hierárquica entre superiores e subordinados também é maior.

Para a segunda dimensão, o grau individualismo (ou de colectivismo), foi apurado pelo estudo de Hofstede que o português é menos individualista que o espanhol, ou mais colectivista. Este resultado pode ser justificado mais uma vez à luz do primeiro *standard*, pois o facto dos portugueses serem mais formais e conscientes dos diferentes grupos que constituem a sociedade, a pertença a uma determinada família, ter estudado numa determinada universidade, são mais sensíveis às diferenças entre grupos. Por isto, os portugueses sabem que existem formalidades e que devem ser respeitadas, ao mesmo tempo que tem consciência de pertença a um colectivo concreto e das diferenças que o separam, tornando-o mais respeitoso e formal. Os espanhóis, pelo contrário, são mais independentes e individualistas, não se esforçando tanto para compreender as diferenças

culturais. Um exemplo ilustrativo do carácter mais colectivista do português, é por exemplo numa situação em que um português considera que um espanhol se comportou de forma mais agressiva não respeitando as diferenças. Nesse caso o português tende a generalizar este comportamento como sendo uma ofensa do colectivo espanhol contra os portugueses.

O terceiro *standard* identificado, a noção do tempo, onde foi referida a capacidade que os portugueses têm de solucionar tudo no último minuto, aliado ao carácter paciente do português, pode relacionar-se com os resultados obtidos pelo estudo da terceira dimensão definida por Hofstede. Sendo Portugal um país relativamente feminino, pois apresenta um índice de masculinidade abaixo da média do total dos países, significa que a sociedade portuguesa é mais tolerante, permissiva, respeitosa e paciente. Estas características foram referidas precisamente na análise do *standard* da noção temporal. Em Portugal trabalha-se com mais calma, as pessoas são mais pacientes e, conseqüentemente, tendem a deixar as coisas para resolver no último minuto.

Relativamente à quarta dimensão de Hofstede, o controlo da incerteza, definido como o grau de ansiedade das sociedades face a situações que lhes são desconhecidas, o resultado obtido foi que tanto Portugal como Espanha apresentavam índices elevados, tendo Portugal um valor superior. Aparentemente, este resultado não parece justificável com nenhum dos *standards* apresentados, visto que foi identificado que os portugueses eram formais, trabalhadores, cultos, capazes de solucionar os problemas à última da hora e que estas características muniam-nos de uma capacidade superior à dos espanhóis de adaptação à mudança e a situações novas, não revelando qualquer incompatibilidade com o factor de ansiedade patente no estudo desta dimensão. O facto dos portugueses dedicarem-se ao trabalho e terem na óptica espanhola uma visão mais dilatada do tempo, dá-lhes uma vantagem competitiva na capacidade de reacção e solução a situações imprevistas.

No entanto, o estudo de Hofstede não faz esta análise apresentando como factores que justificam o elevado grau de incerteza, o controlo do risco, o controlo da incerteza na família e na escola. Seguindo esta análise, as culturas de elevado índice de controlo de incerteza tendem a evitar situações ambíguas, procurando estruturar as suas organizações de forma a tornar os acontecimentos interpretáveis e previsíveis, isto é, controlando o risco. Paradoxalmente, Hofstede diz que os membros destas culturas tendem a envolver-se em comportamentos arriscados com o objectivo de reduzir a ambiguidade. Do resultado das entrevistas não se depreende qualquer tipo de comportamentos dos portugueses que justifique este ponto, no entanto está presente que existem situações e experiências que podem validar esta análise de Hofstede. Quanto à relação do controlo da incerteza com a família e a escola, a análise feita pelo estudo do autor já vai ao encontro do que foi apresentado anteriormente, nos países de elevado índice de controlo da incerteza (Portugal) as ideias adquiridas no âmbito da família são inculcadas de forma a não deixar espaço para dúvidas ou relativismo, o que pode ser limitador do ponto de vista da relação com a incerteza. Por último, a relação da incerteza com a escola pode ser analisada de acordo com a explicação dada na apresentação do primeiro *standard*, isto é, os professores são vistos como especialistas e fonte de conhecimento, sendo respeitados, à semelhança do que acontece na hierarquia familiar.

A última dimensão apresentada por Hofstede, a orientação a longo prazo na vida, face a uma orientação de curto prazo. Apesar de Portugal e Espanha não surgirem na amostra de países que sustentou o estudo desta dimensão, é possível estabelecer uma relação mais superficial com os *standards* identificados e uma relação mais estreita com as características atribuídas aos portugueses.

No estudo que sustenta esta quinta dimensão foram apontados os seguintes valores de orientação a longo prazo: a perseverança, o respeito pelo estatuto social de cada um no âmbito das relações sociais, a austeridade e o sentido da vergonha. Na vertente da orientação a curto prazo, os valores destacados foram: a solidez e estabilidade pessoais, a dignidade, o respeito pela tradição e a reciprocidade de favores, oferendas e gentileza.

Considerando estes valores e as características dos portugueses dir-se-ia que se enquadram tanto na vertente de orientação a longo prazo, como na vertente da orientação a curto prazo, pois por um lado, respeitam o estatuto social de cada um no âmbito das relações sociais (o que se identifica também com o primeiro *standard* cultural dos portugueses); por outro lado, a solidez e a estabilidade pessoais, são aspectos relevantes se analisarmos o segundo *standard* do ponto de vista da dedicação ao trabalho e à família como factores que contribuem para garantir uma vida estável e o respeito pela tradição, mais uma vez associado ao primeiro *standard*, mas também ao terceiro quando se aborda a questão do tradicionalismo nos horários.

Desta forma, poder-se-á dizer que o primeiro *standard* identificado é o que se relaciona em maior medida com as cinco dimensões de Hofstede e com a lógica inerente à explicação das mesmas, pois as razões que justificam e sustentam a fundamentação deste *standard* acabam por ser transversais às outras dimensões. A questão da família, da educação e da ocupação profissional são aspectos relevantes e que se tem de ter em conta quer na análise dos *standards*, quer das dimensões.

## **Conclusão**

O objectivo deste projecto de dissertação foi definir o conjunto dos *standards* culturais dos portugueses, sob o ponto de vista espanhol. Com base em entrevistas narrativas elaboradas a um conjunto de espanhóis residentes e que já residiram em Portugal foram retirados os factores por eles referidos que mais caracterizavam o perfil português e, desta forma, foram enumerados os *standards* que melhor identificam o comportamento do povo português.

Foram identificados os conceitos e a metodologia que estão na base da elaboração deste trabalho para alcançar o objectivo proposto. Apresentou-se o Método dos *Standards* Culturais como a abordagem escolhida, sendo esta metodologia uma forma inovadora de pesquisa das diferenças, diferenciando-se das abordagens tradicionais pelo carácter mais pormenorizado como expressão das diferenças ao nível das dimensões culturais.

Da análise das entrevistas narrativas foram retirados cinco *standards* que foram devidamente explicados no capítulo 3, assim como foram apresentados os diversos factores que justificam cada um deles e ainda os aspectos culturais e históricos que eventualmente poderão justificar o comportamento português.

Neste momento, estão reunidas as condições para avaliar de que forma os *standards* identificados afectam as relações entre os dois países. O elevado nível de formalismo e hierarquização identificado no primeiro *standard* pode justificar as reacções que muitos portugueses têm perante o comportamento dos espanhóis. Sendo o português, um povo mais educado e formal, muitas vezes choca com a postura mais informal do espanhol, confundindo mesmo essa característica com um comportamento de alguma superioridade e arrogância. No que se refere ao segundo *standard*, o facto dos portugueses viverem para trabalhar e não trabalharem para viver tal como identificado pelos espanhóis entrevistados associa-se sobretudo aos poucos hábitos de convívio que os portugueses têm e à tendência de saírem do trabalho e irem para casa e raramente vão



tomar um aperitivo com os amigos ou colegas depois de um dia de trabalho. Assim, o perfil espontâneo e expansivo do espanhol acaba por chocar com o português na hora do convívio, pois por norma o espanhol fala alto, é mais alegre e raramente contém emoções. O terceiro *standard* identificado está relacionado com a noção de tempo à portuguesa, isto é, sob o ponto de vista espanhol os portugueses têm o hábito de deixar tudo para a última da hora. Para os espanhóis esta capacidade portuguesa do “desenrascar” e o desconhecimento por parte de muitos espanhóis que ela existe leva a que o espanhol pense que esta atitude é de irresponsabilidade. No entanto, quando percebem que de facto o português consegue solucionar as coisas num tempo recorde, este facto supera e surpreende o espanhol, pelo que esta diferença cultural deve ser vista como uma vantagem. Assim, é natural pensar que numa provável área de acção conjunta os dois adquirem muito mais benefícios se se ajudarem mutuamente do que se agirem separadamente por si só. O quarto *standard* que refere os horários portugueses das acções quotidianas, trata-se claramente de uma distinção puramente cultural. Neste campo compete apenas ao cidadão espanhol que viva em Portugal adaptar-se, ao que ele chama, de horários mais europeus. Por último, o quinto *standard* identificado, relaciona-se com a capacidade de adaptação dos portugueses a um maior nível de abertura. Do ponto de vista espanhol, muitos deles vêem esta característica como uma vantagem competitiva, pois o facto dos portugueses terem mais facilidade na aprendizagem e dominarem mais idiomas, por exemplo, faz deles melhores comunicadores, pois revelam sempre um maior esforço por tentar compreender os outros. Por outro lado, o espanhol costuma pensar que não é necessário fazer um esforço para falar português, devido à potencial semelhança dos idiomas, no entanto deve considerar fazer um esforço por falar ou compreender a língua quando aqui vive. Outro aspecto relacionado com este último *standard* é a já referida capacidade de “desenrasque” dos portugueses e que aos olhos de muitos espanhóis pode ser tida como uma mais-valia.

Desta forma, é expectável que tanto os portugueses como os espanhóis que leiam este trabalho sejam capazes de compreender melhor as especificidades e os comportamentos das duas culturas, pois desde que haja tolerância e compreensão, as barreiras que

existem são facilmente ultrapassadas. Para um espanhol que decida vir trabalhar para Portugal recomenda-se que seja mais sensível às diferenças culturais, deve evitar ser agressivo e mostrar alguma humildade, esforçando-se por se integrar no seu grupo de trabalho ou grupo social, bem como estar atento a algumas formalidades nas relações, pois, sem intenção, pode ser mal interpretado. Finalmente, a questão do idioma e conforme já foi referido ao longo deste trabalho é importante na medida que o espanhol deve fazer um esforço por conhecer a língua ou algumas expressões antes de se aventurar, ou então, que se esforce por entender, pois muitas vezes pensam erradamente que os dois idiomas são parecidos e este facto leva a algumas confusões.

Do lado português, é bem conhecido o ditado que diz “De Espanha, nem bons ventos, nem bons casamentos”, que apesar de não ser levado à letra, há que admitir que qualquer português para justificar determinado comportamento de um espanhol já pensou nele quase que como uma verdade máxima, capaz de definir numa frase curta o carácter espanhol.

Assim, com este trabalho e através das suas conclusões pretende-se desdramatizar a complicação das relações entre as duas culturas. É ainda objectivo, ajudar uma geração não só de espanhóis que decidam vir viver para Portugal, mas também um conjunto de portugueses e espanhóis que, tendo em conta a evolução actual dos acontecimentos da União Europeia, é provável que cada vez mais venham a trabalhar conjuntamente nos próximos anos. Há que trabalhar no sentido de melhorar o nível de conhecimento que têm um do outro e das atitudes que lhe são características, pois só desta forma será possível compreender e limar as diferenças existentes. Mais do que uma nacionalidade, tratam-se de pessoas diferentes.

## Bibliografia

### *Monografias (Livros):*

Capelo, R.G., A.J. Monteiro, e al. (1994), *História de Portugal em Datas*, Portugal: Círculo de Leitores, Lda e Autores.

González, F.J. (2004), *Reflexões de um Espanhol em Portugal*, Lisboa, Portugal: Publicações Dom Quixote.

Hofstede, G. (1991), *Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental*, Lisboa, Portugal: Edições Sílabo, Lda.

Hofstede, G. e M.H. Bond (1984), *Hofstede's culture dimensions: an independent validation using Rokeach's Value Survey*, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15, 4, 417- 433, in Hofstede, G. (1991).

Hofstede, G. e M.H. Bond (1988), *The Confucius connection: from cultural roots to economic growth*, *Organizational Dynamics*, 16, 4, 4-21, in Hofstede, G. (1991).

Inkeles, A. e D.J. Levinson (1969), "National character: the study of modal personality and sociocultural system", in *The Handbook of Social Psychology*, 2ª Edição, vol.4, G. Lindzey & E. Aronson (eds), Reading MA: Addison-Wesley [1954], in Hofstede, G. (1991).

Mead, Margaret (1962), *Male and Female*, London: Penguin Books [1950], in Hofstede, G. (1991).

Mourre, M. (1998), *Dicionário de História Universal, Vol.I*, Portugal: Círculo de Leitores, 407-420.

Mourre, M. (1998), *Dicionário de História Universal, Vol. III*, Portugal: Círculo de Leitores, 1099-1104.

### *Contribuições para trabalho colectivo:*

Jesuino, J.C., *Factores culturais e estilos de gestão*, *Revista de Gestão*, Lisboa, Portugal: INDEG-ISCTE, 57-60.

### *Periódicos Científicos:*

Lagrosen, S. (2002), *Quality Management in Europe: a cultural perspective*, *The TQM Magazine*, Volume 14, Number 5, 274-283.

### *Working Papers:*

Brueck, F. e A. Kainzbauer, *The Cultural Standards Method: A Qualitative Approach in Cross-cultural Management Research*, Vienna, Austria: Center of International Studies, Vienna University of Economics and Business Administration.

Lamnek, S. (1995), *Qualitative Sozialforschung*, Band 1 und 2, 3. corr. ed. Weinheim: Beltz in Brueck, F. e A. Kainzbauer.

Mayring, P. (1996): Einführung in die qualitative Sozialforschung, .3rd ed. Munich: Psychologie Verlags Union in Brueck, F. e A. Kainzbauer.

Oevermann/Allert/Konau/Kramberck (1979): *Die Methodologie einer "objektiven Hermeneutik" und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften in: SOEFFNER (Hrsg.): Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften*. Stuttgart, S 352 – 434, in Brueck, F. e A. Kainzbauer.

Shütze, F. (1977), *Die Technik des narativen Interviews in Interaktionsfeldstudien - dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen*. Bielefeld, Fakultät für Soziologie in Brueck, F. e A. Kainzbauer.

*Teses:*

Mateus, A.C. (2002), *The Portuguese way of management "Cultura nacional e questão estratégica"*. Disciplina de Metodologia de Investigação no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas – Área de Marketing, Universidade de Évora.

*Referências não publicadas retiradas da internet:*

Gesteland, G. (1999), *Patterns of Cross-Cultural Business Behavior – Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures*, Copenhagen Business School Press, <http://cadeiras.iscte.pt/EGGC//Gesteland.pdf>.

# **Anexos**

## Anexo 1

Índice de Distância Hierárquica (IDH) em cinquenta países e três regiões

<i>Classificação por pontuação</i>	<i>País ou região</i>	<i>Índice (IDH)</i>	<i>Classificação por pontuação</i>	<i>País ou região</i>	<i>Índice (IDH)</i>
1	Malásia	104	27/28	Corcia do Sul	60
2/3	Guatemala	95	29/30	Irão	58
2/3	Panamá	95	29/30	Taiwan	58
4	Filipinas	94	31	Espanha	57
5/6	México	81	32	Paquistão	55
5/6	Venezuela	81	33	Japão	54
7	Países Árabes	80	34	Itália	50
8/9	Equador	78	35/36	Argentina	49
8/9	Indonésia	78	35/36	África do Sul	49
10/11	Índia	77	37	Jamaica	45
10/11	Oeste Africano	77	38	EUA	40
12	Jugoslávia	76	39	Canadá	39
13	Singapura	74	40	Holanda	38
14	Brasil	69	41	Austrália	36
15/16	França	68	42/44	Costa Rica	35
15/16	Hong Kong	68	42/44	Alemanha	35
17	Colômbia	67	42/44	Grã-Bretanha	35
18/19	Salvador	66	45	Suíça	34
18/19	Turquia	66	46	Finlândia	33
20	Bélgica	65	47/48	Noruega	31
21/23	Este Africano	64	47/48	Suécia	31
21/23	Peru	64	49	Irlanda (Rep. da)	28
21/23	Tailândia	64	50	Nova Zelândia	22
25/25	Chile	63	51	Dinamarca	18
25/25	Portugal	63	52	Israel	13
26	Uruguai	61	53	Áustria	11
27/28	Grécia	60			

## Anexo 2

Índice de Individualismo (IDV) para cinquenta países e três regiões

<i>Classificação por pontuação</i>	<i>País ou região</i>	<i>Índice (IDH)</i>	<i>Classificação por pontuação</i>	<i>País ou região</i>	<i>Índice (IDH)</i>
1	Estados Unidos	91	28	Turquia	37
2	Austrália	90	29	Uruguai	36
3	Grã-Bretanha	89	30	Grécia	35
4/5	Canadá	80	31	Filipinas	32
4/5	Países Baixos	80	32	México	30
6	Nova Zelândia	79	33/35	África Oriental	27
7	Itália	76	33/35	Jugoslávia	27
8	Bélgica	75	33/35	Portugal	27
9	Dinamarca	74	36	Malásia	26
10/11	Suécia	71	37	Hong Kong	25
10/11	França	71	38	Chile	23
12	Irlanda (Rep. da)	70	39/41	África Ocidental	20
13	Noruega	69	39/41	Tailândia	20
14	Suíça	68	42	São Salvador	19
15	Rép. Fed. Alemã	67	43	Coreia do Sul	18
16	África do Sul	65	44	Taiwan	17
17	Finlândia	63	45	Peru	16
18	Áustria	55	46	Costa Rica	15
19	Israel	54	47/48	Paquistão	14
20	Espanha	51	47/48	Indonésia	14
21	Índia	48	49	Colômbia	13
22/23	Japão	46	50	Venezuela	12
22/23	Argentina	46	51	Panamá	11
24	Irão	41	52	Equador	8
25	Jamaica	39	53	Guatemala	6
26/27	Brasil	38			
26/27	Países Árabes	38			

## Anexo 3

Índice de Masculinidade (IMAS) para cinquenta países e três regiões

<i>Classificação por pontuação</i>	<i>País ou região</i>	<i>Índice (IMAS)</i>	<i>Classificação por pontuação</i>	<i>País ou região</i>	<i>Índice (IMAS)</i>
1	Japão	95	28	Singapura	48
2	Áustria	79	29	Israel	47
3	Venezuela	73	30/31	Indonésia	46
4/5	Itália	70	30/31	África Ocidental	46
4/6	Suíça	70	32/33	Turquia	45
6	México	69	32/33	Taiwan	45
7/8	Irlanda (Rep. da)	68	34	Panamá	44
7/8	Jamaica	68	35/36	Irão	43
9/10	Grã-Bretanha	66	35/36	França	43
9/10	RFA	66	37/38	Espanha	42
11/12	Filipinas	64	37/38	Peru	42
11/12	Colômbia	64	39	África Oriental	41
13/14	África do Sul	63	40	Salvador	40
13/14	Equador	63	41	Coreia do Sul	39
15	EUA	62	42	Uruguai	38
16	Austrália	61	43	Guatemala	37
17	Nova Zelândia	58	44	Tailândia	34
18/19	Grécia	57	45	Portugal	31
18/19	Hong Kong	57	46	Chile	28
20/21	Argentina	56	47	Finlândia	26
20/21	Índia	56	48/49	Jugoslávia	21
22	Bélgica	54	48/49	Costa Rica	21
23	Países Árabes	53	50	Dinamarca	16
24	Canadá	52	51	Países Baixos	14
25/26	Malásia	50	52	Noruega	8
25/26	Paquistão	50	53	Suécia	5
27	Brasil	49			



## Anexo 4

## Índice do Controlo de Incerteza para cinquenta países e três regiões

<i>Classificação</i>	<i>País ou região</i>	<i>Pontuação (ICI)</i>	<i>Classificação</i>	<i>País ou região</i>	<i>Pontuação (ICI)</i>
1	Grécia	112	28	Equador	67
2	Portugal	104	29	RFA	65
3	Guatemala	101	30	Tailândia	64
4	Uruguai	100	31/32	Irão	59
5/6	Bélgica	94	31/32	Finlândia	59
5/6	Salvador	94	33	Suíça	58
7	Japão	92	34	África Ocidental	54
8	Jugoslávia	88	35	Países Baixos	53
9	Peru	87	36	África Oriental	52
10/15	França	86	37	Austrália	51
10/15	Chile	86	38	Noruega	50
10/15	Espanha	86	39/40	África do Sul	49
10/15	Costa Rica	86	39/40	Nova Zelândia	49
10/15	Panamá	86	41/42	Indonésia	48
10/15	Argentina	86	41/42	Canadá	48
16/17	Turquia	85	43	EUA	46
16/17	Coreia do Sul	85	44	Filipinas	44
18	México	82	45	Índia	40
19	Israel	81	46	Malásia	36
20	Colômbia	80	47/48	Grã-Bretanha	35
21/22	Venezuela	76	47/48	Irlanda (Rep. da)	35
21/22	Brasil	76	49/50	Hong Kong	29
23	Itália	75	49/50	Suécia	29
24/25	Paquistão	70	51	Dinamarca	23
24/25	Áustria	70	52	Jamaica	13
26	Taiwan	69	53	Singapura	8
27	Países Árabes	68			