

## **PADRÕES CULTURAIS E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO**

**Sara Marina da Cruz Mendes**(saramiga4ever@hotmail.com), Instituto Politécnico da Guarda, Portugal

**Maria Manuela Santos Natário** (m.natario@ipg.pt), Unidade de Investigação para o Desenvolvimento do Interior, Instituto Politécnico da Guarda, Portugal

**Ascensão Maria Martins Braga** (sbraga@ipg.pt), Unidade de Investigação para o Desenvolvimento do Interior, Instituto Politécnico da Guarda, Portugal

### **Resumo**

As dinâmicas territoriais de inovação estão associadas às características e fatores específicos do território e ao comportamento dos seus indivíduos em termos de inovação e de capacidade empreendedora. Um desses fatores prende-se com a cultura e as dimensões ou padrões culturais das regiões desenvolvidas por Hofstede (1980, 1991), cujo modelo assenta em cinco dimensões a que Minkov (2007) acrescenta mais duas. Face ao exposto o objetivo deste estudo é analisar os padrões culturais e o papel da cultura e a sua influência na capacidade de Inovação nas cidades de Lisboa e Trancoso. Usou-se o questionário internacional, *Values Survey Module 2008*, desenvolvido por Hofstede, mas adaptado por forma a cumprir com os objetivos deste estudo. As similaridades e disparidades encontradas nas duas cidades caracterizam uma cultura organizacional exclusiva, das regiões pesquisadas e, um tanto ou quanto, díspares dos resultados encontrados por Hofstede (2010) em Portugal e influenciam o perfil criativo, inovador e empreendedor dos indivíduos destas cidades.

**Palavras-chave:** Cultura, Dimensões Culturais, Padrões Culturais, Capacidade de Inovação

### **Abstract**

The territorial dynamics of innovation are associated with the characteristics and factors to each territory, as well as the behavior of their individuals in terms of innovation and entrepreneurship. One of these factors relates to their culture and to the dimensions or cultural patterns of regions developed by Hofstede (1980, 1991) whose model is based on five dimensions that Minkov (2007) adds two more. The study is focused on two cities: Lisbon and Trancoso, to survey their cultural patterns and behaviors in terms of innovation, as well as identify how the cultural dimensions that have more influence in determining of the innovation capacity of these cities. For this, we used as an instrument of data collection the international questionnaire, *Values Survey Module 2008*, developed by Hofstede, but adapted in order to fulfill the objectives of this study. The similarities and disparities found in the two cities, characterize an exclusive organizational culture, of the regions surveyed, and somewhat, disparate of the results found by Hofstede (2010) in Portugal and they influence the creative profile, innovative and entrepreneurial of the individuals of these cities.

**Key-Words:** Culture, Cultural Dimensions, Cultural Patterns, Innovation Capacity

## 1. INTRODUÇÃO

Desde há muito que Antropólogos se preocupam com os problemas da cultura dos povos. Quando se estuda o Homem o que mais se salienta é a multiplicidade de formas que o seu comportamento pode apresentar. Os diferentes comportamentos geram padrões que dependem da localização geográfica e do momento histórico de uma dada sociedade que se devem a normas sociais mais ou menos definidas.

Relativamente à inovação esta envolve a realização de investimentos com elevados níveis de risco. Um dos potenciais indicadores para fomentar a capacidade de inovação e competitividade das empresas diz respeito ao grau de ensino dos seus colaboradores. Segundo o relatório da Competitividade do ano de 2012, “a qualificação dos recursos humanos em termos da educação formal é considerada como um indicador do *stock* do capital humano das economias, ou seja, dos “skills” existentes na população” (AIP, 2012, p.13).

Para além deste indicador é necessário a interligação com outros indicadores, como a cultura, os padrões culturais, a inovação e a capacidade de inovar. A integração e a interculturalidade, traduzidas pelo fenómeno social de aculturação, onde as sociedades tendem a influenciar-se umas às outras de diversos modos, por destruição ou assimilação, numa época de Globalização mundial, como a atual, conduziram ao aparecimento de novos temas de antropologia, pois a forma como os indivíduos se comportam numa determinada sociedade e transmitem os seus valores, tradições, crenças... contribuem para o desenvolvimento, ou não, da capacidade de inovação nas organizações e na sociedade em geral.

Deste modo, os padrões culturais, as normas, os valores, a ética de uma sociedade têm influência no comportamento inovador dos seus agentes podendo incitar dinâmicas territoriais de inovação distintas, o que poderá explicar as diferentes competitividades regionais.

O objetivo geral deste estudo é analisar os padrões culturais e o papel da cultura e a sua influência na capacidade de inovação em duas regiões distintas de Portugal Continental, situadas a Litoral e no Interior do país, Lisboa e Trancoso respetivamente, conforme as Dimensões do modelo proposto por Hofstede (1980,1991) - Distância do Poder, Individualismo, Masculinidade, Controlo da Incerteza, Dinamismo Confuciano ou Orientação para o Longo Prazo e por Minkov (2007) – Indulgência versus Restrição e Monumentalismo versus Autoapagamento – com o intuito de se aferir os seus Padrões Culturais e comportamentos em termos de Inovação, bem como identificar quais as Dimensões Culturais que têm mais influência na determinação da capacidade de inovação destas cidades.

O presente trabalho é constituído por cinco pontos. Após a introdução apresenta-se um enquadramento teórico sobre padrões e dimensões culturais e sobre a inovação. De seguida, apresenta-se a metodologia usada neste trabalho. Finalmente analisam-se os dados e discutem-se os resultados alcançados.

## 2. PADRÕES E DIMENSÕES CULTURAIS E INOVAÇÃO

Segundo Hoebel&Frost (1981), cultura é o sistema integrado de padrões de comportamento apreendidos, os quais são característicos dos membros de uma sociedade e não o resultado de herança biológica. A cultura não é geneticamente predeterminada; é não-instintiva. É o resultado da invenção social e é transmitida e aprendida somente através da comunicação e da aprendizagem.

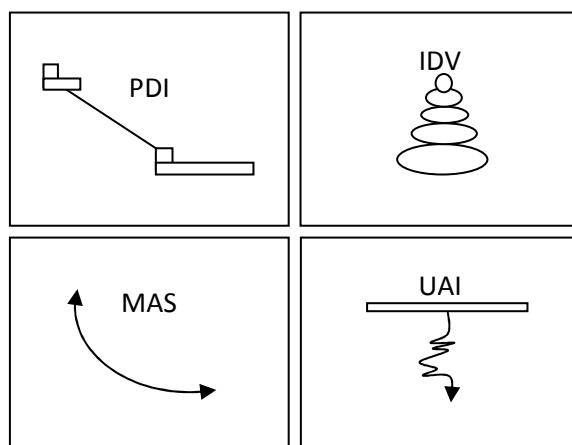
A cultura nacional é considerada, por Hofstede (1991) que assume os pressupostos dos problemas comuns enunciados por Kluckhohn, como “um programa mental coletivo da mente humana (...), ou, se se preferir, um sistema de padrões e significados acerca da forma de pensar, sentir e agir sobre os problemas comuns (...) que caracteriza e distingue um grupo ou categoria de pessoas de outro grupo ou categoria (...)” (Finuras, 2003, p.78).

As programações mentais encontram a sua origem nos diversos ambientes sociais que se encontram no decurso da vida. A programação inicia-se na família, continua na vida do bairro, na escola, nos grupos de jovens, no local de trabalho e na comunidade(Hofstede, 1991).

Hofstede (1991) trata os diferentes níveis de manifestação de uma cultura – símbolos, heróis, rituais e valores – como “camadas de uma cebola”, apresentando aquilo que se pode designar na sua perspetiva por “imagens mentais”, associadas ao modelo e à sua apresentação em camadas, destacando-se o centro como o principal nível e mais profundo da cultura nacional, constituído por valores. As primeiras camadas, nomeadamente ao nível dos símbolos, heróis e rituais parecem ser mais permeáveis à mudança, substituição ou exportação e importação entre culturas e as mais visíveis.

Em termos simples, o modelo inicialmente desenvolvido em 1980 por Hofstede possui quatro Dimensões da realidade cultural, nomeadamente: Distância do Poder, Individualismo versus Coletivismo, Masculinidade versus Feminilidade, Controlo da Incerteza (Figura 1) e posteriormente em 1991, Hofstede acrescenta o Dinamismo Confuciano ou Orientação para o Longo prazo. Postula também, que a espécie humana tem um conjunto de problemas que são comuns a todas as sociedades humanas existentes, independentemente da sua localização no Espaço e no Tempo. O modelo baseia-se em investigações exaustivas lideradas por Hofstede enquanto trabalhava na IBM, e tem sido reforçado por outras investigações, utilizando as mesmas Dimensões.

**Figura 1- Imagens Mentais das 4 Dimensões de Hofstede**



**Fonte:** Adaptado de Banks&Waisfisz(1994)

Para além destas cinco Dimensões, Minkov (2007) adicionou, ainda, que de forma experimental, outras duas Dimensões, designadamente Indulgência versus Restrição e Monumentalismo versus Autoapagamento.

A distância do poder, na perspetiva de Hofstede (1991)traduz, essencialmente, o problema da aceitação (emocional) da desigualdade de poder. Este índice indica-nos em que medida as sociedades humanas aceitam a desigualdade, isto é, em que medida é que os que têm menos poder numa sociedade ou organização, aceitam que o poder seja desigual. Existem países com tendência para uma maior ou menor (aceitação da) distância hierárquica donde resultam determinadas consequências (estatisticamente previsíveis) que se destacam junto das imagens mentais das quatro dimensões (Figura 1), nomeadamente, no que se refere aos comportamentos coletivos dessas sociedades, na família, na escola, e no trabalho, gerando-se desta forma, sociedades com características diferentes consoante a distância hierárquica é mais elevada ou mais baixa.

As diferenças de valores na família, na escola e no trabalho influenciam esta dimensão, salientando-se que o elevado PDI (*PowerDistanceIndex*) traduz-se numa gestão paternalista, onde existe um baixo nível de consulta dos subordinados. Esta dimensão expressa em que medida os membros com menos poder numasociedade aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual. A questão é, portanto, saber de que modo cada sociedade lida com as desigualdades entre as pessoas. Por conseguinte, esta dimensão tem óbvias implicações na forma como as pessoas constroem as suas instituições e organizações.

Um baixo PDI significa liderança democrática, luta pela igualdade no poder. A hierarquia nas organizações é vista como uma desigualdade de papéis estabelecida por conveniência, os subordinados esperam ser

consultados face às decisões a tomar, dando-se a preferência à descentralização. Neste caso, o gestor ideal exercerá uma liderança democrática. No lado oposto, temos as sociedades com um elevado PDI, onde a hierarquia nas organizações reflete desigualdades existenciais, sendo a centralização das decisões encorajada, onde os subordinados esperam diretivas sobre aquilo que devem fazer. Segundo Hofstede et al. (2010), o índice de Distância do Poder tende a ser maior nos países do Leste da Europa, Latinos, Asiáticos, e Africanos, e menor para os países Germânicos e Ocidentais de língua Inglesa.

A dimensão antropológica do Individualismo vs. Coletivismo exprime na essência, o grau de interdependência dos indivíduos numa sociedade e possui profundo impacto ao nível da matriz de comunicação das sociedades e da sua maior ou menor orientação para a tarefa em detrimento da relação. Nos países onde prevalecem os valores individualistas (sociedades mais autocentradas), a abertura, assertividade e frontalidade nas relações de trabalho é considerada como uma virtude. A resolução de conflitos é preferida à supressão dos mesmos, ao contrário das sociedades com valores mais coletivistas onde existe uma preocupação pelo quadro de pressões e normas sociais, donde resulta um conjunto importante de aspetos que se devem ter em conta em termos de comportamentos e relações inter-individuais.

Violar determinados códigos de conduta e expectativas normativas sobre o comportamento social pode ameaçar a estabilidade das relações. A maior parte das vezes é, portanto, preferível adotar o que é considerado como a forma de conduta apropriada, em vez de agir de acordo com os hábitos, mesmo que mais assertivos, salvo se se pretender desafiar o outro sistema de valores. Segundo Hofstede et al. (2010), o índice Individualismo tende a prevalecer nos países desenvolvidos e ocidentais, enquanto o coletivismo prevalece em países menos desenvolvidos e orientais; o Japão assume uma posição intermediária em relação a essa dimensão.

O Individualismo representado por IDV (*Individualism Index*) (Figura 1) define-se pelo facto de os indivíduos se preocuparem com eles próprios e com sua família. No que concerne ao Coletivismo, os indivíduos esperam que a sua família alargada, o seu clã, ou outros membros, se preocupem com eles em troca de uma lealdade inquestionável.

Em sociedades coletivistas, as relações chefe-subordinado tendem a ser percebidas mais em termos morais (como uma ligação familiar), onde as decisões de admissão ou promoção levam em linha de conta o grupo a que o indivíduo pertence, e onde a gestão é fundamentalmente uma gestão de grupos, desempenhando a relação e a lealdade um papel muito importante. Em sociedades com elevado IDV, pelo contrário, as relações chefe-subordinado tendem a ser mais baseadas num contrato com mútuas vantagens e onde as decisões de admissão ou promoção são baseadas somente no mérito. Neste caso, a gestão é essencialmente a gestão de indivíduos feita numabase contratual.

Na dimensão Masculinidade vs. Feminilidade, a Masculinidade pode significar uma diferenciação no género ao nível socioprofissional mas não significa, necessariamente, que a Masculinidade seja uma atitude exclusiva dos homens, ou que a Feminilidade seja uma atitude das mulheres, pelo menos na abordagem de Hofstede (1980). Esta dimensão caracteriza-se pelos seguintes elementos:

- a) Afirmação de si;
- b) Importância dada ao sucesso, ao êxito, aos ganhos materiais e à imagem exterior;
- c) Ambição e vontade de realização pessoal;
- d) Gosto por desafios, pelo confronto, a disputa ou competição de modo a descortinar um vencedor e um perdedor.

A Masculinidade (MAS) representa uma preferência nas sociedades pela realização, heroísmo, assertividade, êxito e sucesso material. Ao contrário, para Hofstede (1980) a Feminilidade significa a prioridade dada à harmonia e às relações entre as pessoas, ao consenso e à modéstia, mais do que à afirmação de si. A prioridade dá-se à conquista e ao êxito. Na Feminilidade prevalece cuidar dos fracos e da qualidade de vida imperando mais a entajuda do que a competição e mais a modéstia e humildade do que a exibição. Para Hofstede (1980), a Feminilidade encontra-se sobretudo nos países escandinavos, mas também em muitos países latinos (entre os quais Portugal e França) e, ainda em bastantes países Africanos.

A questão fundamental neste caso é a forma como cada sociedade distribui os papéis sociais entre ambos os sexos. Em algumas sociedades existe uma diferenciação social máxima de papéis entre os sexos e aqui a norma é a de que ao homem é atribuído o papel assertivo e à mulher o papel de cuidar dos outros.

Nas sociedades masculinas as instituições adquirem uma mentalidade assertiva, onde os gestores devem ser decisivos, valorizando-se a competição e o desempenho, sendo os conflitos resolvidos por norma através do confronto direto. Outras sociedades lutam por uma mínima diferenciação de papéis entre os sexos. Isto significa que a mulher não só pode assumir o papel assertivo, mas também, o homem assumir o papel de orientação para a relação. Nestas sociedades, se a riqueza o permitir, transformam-se em sociedades de *welfare*, na qual o cuidado por todos os seus membros constitui um objetivo essencial. Nestas sociedades os gestores procuram o consenso, sendo valorizada a solidariedade e qualidade de vida no trabalho e os conflitos, por princípio, resolvidos por compromisso e negociação.

No que se refere à dimensão do Controlo da Incerteza, é particularmente interessante destacar a forma como a mesma contribui para o controlo social. Segundo Hofstede (1991) a expressão correta é, a necessidade (emocional) de controlar, reduzir ou evitar a incerteza. O Homem, a partir do momento que ganhou consciência da morte ganhou, também, consciência de uma certeza, a de que morre. Mas também é verdade que é precisamente essa única certeza que lhe cria a maior de todas as incertezas, precisamente porque não sabe quando nem como, donde o desconhecido é transformado, em incerteza permanente.

Todas as sociedades humanas possuem formas de lidar com a Incerteza. É comum dizer-se que o Homem criou o Direito para controlar o comportamento dos outros membros da sociedade, criou a tecnologia para controlar o ambiente e a natureza e criou a religião, para tentar controlar o incontrolável.

Segundo Hofstede et al. (2010), o índice Controlo da Incerteza tende a prevalecer em países da Europa Central e de Leste, países Latinos, Japão, e países Germânicos. Os índices mais baixos registam-se em países de língua inglesa, Nórdicos e de Cultura Chinesa.

Esta dimensão, UAI (*Uncertainty Avoidance Index*) expressa o nível de tolerância dos membros de uma sociedade face a situações de incerteza e ambiguidade. A questão, fundamental neste caso prende-se com a forma como as sociedades lidam com o facto de que o futuro é imprevisível e desconhecido e se deveremos controlar o futuro ou deixar simplesmente que as coisas aconteçam.

Sociedades com um forte UAI tendem a manter códigos mas rígidos de comportamento, sendo mais resistentes a situações de mudança. Por outro lado, sociedades com um fraco UAI assumem uma atitude mais relaxada face ao desconhecido, na qual a prática é mais valorizada do que os princípios, e os desvios à norma são mais facilmente tolerados.

Esta dimensão tem fortes implicações na forma como as sociedades constroem as suas instituições e organizações. Nas sociedades com um forte UAI parece existir uma necessidade (emocional) de regras (mesmo que estas nunca funcionem); maior resistência à inovação, e a segurança representa um elemento importante na motivação dos indivíduos. Nas sociedades com um fraco UAI, as pessoas acreditam que não devem existir mais regras do que as estritamente necessárias e se estas não funcionam devem ser abandonadas ou mudadas; o tempo é visto como um instrumento de trabalho, e a inovação não é vista necessariamente como ameaçadora.

Por último, existe uma quinta dimensão da cultura nacional – o dinamismo confuciano - que não estava presente no início do estudo de Hofstede (1980), em alguns países, como por exemplo em Portugal. Esta dimensão está associada à busca da verdade, opondo uma orientação a longo prazo na vida, face a uma orientação a curto prazo. Esta última dimensão foi desenvolvida por Confúcio, que foi um pensador de origem chinesa. Os seus ensinamentos consistiam em lições de ética sem conteúdo religioso, ou seja, num conjunto de normas práticas para a vida quotidiana, que foram retiradas da história chinesa. Nesta dimensão estão presentes alguns princípios essenciais, tais como:

- a) A estabilidade da sociedade baseia-se nas relações entre as pessoas;
- b) A família é o protótipo de todas as relações sociais;
- c) A conduta virtuosa face aos outros consiste em não os tratar da forma como não gostaria que eles o tratassem a si;
- d) Conduzir a vida de forma virtuosa é tratar de adquirir conhecimento e competências, trabalhar arduamente, não gastar mais do que necessário.

Esta dimensão é composta por dois polos, "Orientação a longo prazo" e "Orientação a curto prazo". No primeiro polo estão presentes a perseverança, o respeito pelo estatuto social, a austeridade, o sentido da vergonha. No segundo polo aparece a solidez e estabilidade pessoal, dignidade, respeito pela tradição e reciprocidade de favores, gentileza. Os valores do primeiro polo guiam-se para o futuro sendo mais

dinâmicos, enquanto no segundo polo os valores orientam-se mais para o passado e presente, sendo mais estáticos.

No primeiro polo, a ordenação das relações pelo estatuto social e o respeito face a essa ordem reflete a ênfase confuciana na desigualdade das relações ao nível dos pares. A procura da harmonia, de uma hierarquia estável e a complementaridade de papéis facilitam a tarefa do empresário. No segundo polo, a serenidade e a estabilidade pessoal, quando muito acentuadas, podem desencorajar a iniciativa, a procura do risco e a capacidade de mudança.

Segundo Hofstede et al. (2010), o índice de Dinamismo Confuciano tende a prevalecer com Orientação a Longo prazo em países da Ásia Oriental, seguida pela Europa Central e de Leste. Por outro lado, quanto à Orientação a médio prazo, esta, encontra-se em países do Norte e do Sul da Europa bem como em países Asiáticos. Por sua vez, os países orientados para o Curto prazo são os EUA, Austrália, América Latina, países Africanos e Muçulmanos.

Relativamente às outras duas dimensões, que se seguem, são baseadas no trabalho de Michael Minkov (2007). Segundo Minkov (2007) e de acordo com o manual *ValuesSurvey Module 2008 (VSM08)*, Indulgência diz respeito a uma sociedade que admite uma gratificação relativamente livre de alguns desejos e sentimentos, especialmente relacionada com lazer, divertimento com amigos, despesas, consumo e sexo. No polo oposto, Restrição” diz respeito a uma sociedade que controla essa gratificação, e em que as pessoas se sentem menos capazes de gozar as suas vidas.

Segundo Hofstede et al. (2010) esta sexta e nova dimensão foi baseada numa pesquisa mundial de valores e é mais ou menos complementar com a Dimensão de Orientação a longo prazo versus Orientação a curto prazo. Na verdade, são fracamente correlacionadas de forma negativa com esta dimensão. A Indulgência concentra-se em aspetos não abrangidos pelas outras cinco dimensões, mas conhecida da literatura como "busca da felicidade".

A indulgência, segundo Hofstede et al. (2010) está ligada a: Alta percentagem de pessoas que se declaram muito felizes; Perceção de controlo da vida pessoal; Liberdade de expressão vista como algo importante; Alta importância dada ao lazer; Maior propensão para lembrar as emoções positivas; Taxas de natalidade mais elevadas; Mais indivíduos ativamente envolvidos na prática de desporto; Mais pessoas obesas; Normas sexuais menos rigorosas; Manter a ordem no país não é de alta prioridade. A Restrição está associada a: Baixa percentagem de pessoas muito felizes; Perceção de impotência: o que acontece comigo não é da minha vontade; Liberdade de expressão não é uma preocupação primordial; Baixa importância dada ao lazer; Menor propensão para lembrar as emoções positivas; Taxas de natalidade mais baixas; Menos indivíduos ativamente envolvidos na prática de desporto; Menos pessoas obesas; Normas sexuais mais rigorosas; Maior número de policiamento por 100 000 habitantes.

A Indulgência tende a prevalecer na América do Sul e do Norte, na Europa Ocidental e em algumas partes do Sub-Sahara na África. Por sua vez, a Restrição prevalece na Europa Oriental, na Ásia e no “mundo” Muçulmano. A Europa Mediterrânea assume uma posição intermediária nesta dimensão.

Quanto ao Monumentalismo, segundo Minkov (2007), este diz respeito a uma sociedade que recompensa aquelas pessoas que são, metaforicamente falando, como monumentos: orgulhosas e imutáveis. No polo oposto, o autoapagamento diz respeito a uma sociedade que recompensa a humildade e a flexibilidade.

Sociedades com alto Monumentalismo são sociedades onde: Orgulho é permitido e encorajado; É importante ser-se sempre a mesma pessoa e evitar a dualidade pessoal; Sentimentos e expressões não devem diferir; Alta religiosidade e importância da tradição; Inclinação para o dogmatismo religioso; Religiosos ensinam a existência de um eterno, estável e único ser individual ou alma; Pode-se seguir uma só religião de cada vez; É aceitável expressar diferentes pontos de vista e defendê-los em frente da oposição; Os opostos são difíceis de conciliar; Alta polarização social de opiniões sobre assuntos atuais; Estilo de negociação agressiva; Baixo rendimento escolar em assuntos modernos, matemática e ciências, e na leitura; As mulheres não devem ofuscar homens e ferir o seu orgulho; Menor participação das mulheres na força de trabalho; Salários mais baixos para as mulheres; Desenvolvimento económico lento e Baixas taxas de suicídio (Minkov, 2011).

Nas Sociedades com alto Autoapagamento (humildade)predomina: Orgulho, e especialmente a sua expressão externa, são desencorajados; Dualidade pessoal e papéis divergentes são permitidos; Pode-se expressar o oposto do que se sente; Baixa religiosidade e baixa importância da tradição; Ausência relativa de dogmas religiosos; Religiosos e filosofias aceitam que a noção de um Eu eterno, estável, e individual ou alma, é

discutível; Pode-se seguir várias religiões ao mesmo tempo; Expressão de pontos de vista diferentes deve ser evitada; Os opostos podem ser conciliados mesmo que pareçam contraditórios; Baixa polarização social de opiniões sobre assuntos atuais; Estilo de negociação com rodeios; Alto desempenho educacional; Uma mulher de sucesso não é humilhação para o insucesso do marido ou de outros homens; Maior participação das mulheres na força de trabalho; As mulheres não são necessariamente mal pagas; Rápido desenvolvimento económico nos países pobres e Altas taxas de suicídio (Minkov, 2011).

O Monumentalismo tende a prevalecer em países como o Egito, países Islâmicos, alguns países da América Latina e de Língua Inglesa. O autoapagamento ou humildade tende a prevalecer em países da Ásia Oriental, e Estados bálticos.

De acordo com Hofstede (1991), os padrões culturais são então o conjunto de heranças históricas de cada sociedade, bem como das funções mentais e comportamentos que lhes estão associados, através dos quais, os indivíduos dessas sociedades se expressam e na qual se apoiam para a sua existência. A aprendizagem e o conhecimento desses padrões culturais facilitam a integração do indivíduo na sociedade, permitindo-lhe agir nela, interagir com outros indivíduos e prever as reações e os comportamentos dos outros indivíduos (símbolos verbais e não verbais).

Relativamente à inovação, esta “é, em todos os sectores da economia, fundamental para sobreviver e para vencer num mundo cada vez mais globalizado. A inovação é o motor do progresso, da competitividade e do desenvolvimento. A inovação não necessita forçosamente de invenção e nem toda a invenção dá lugar a inovação. Deste modo, enquanto invenção envolve conceber novas ideias, o ato de criação; a inovação implica pôr as ideias para uso. São as inovações que concretizam o processo de mudança, embora o seu maior ou menor impacto no tecido económico dependa da intensidade com que se difundem entre os potenciais utilizadores – difusão da inovação” (Natário et al., 2010, p.18).

Schumpeter (1939) e Sarkar (2010) fazem a distinção entre invenção e inovação, cuja principal diferença reside na questão da implementação e na propagação das ideias. O desafio está em fazer com que a ideia se transforme numa inovação que é implementada com sucesso. Para uma empresa, este, desafio, pode estar ligado ao lançamento de novos produtos, à melhoria de produtos existentes ou, à inovação organizacional para melhorar a eficiência da mesma. Ao nível macroeconómico, a inovação está intimamente ligada com o crescimento económico e com o bem-estar dos povos (Sarkar, 2010).

Schumpeter (1934) assim como Drucker (1993) associaram empreendedorismo a inovação e defendem que não se pode considerar todos os novos negócios como empreendedores. Schumpeter (1934) refere que o empreendedor é aquele que aplica uma Inovação no contexto dos negócios, que por sua vez pode tomar várias formas: a introdução de um novo produto (ou uma melhoria na qualidade de um produto já existente); a introdução de um novo método de produção (Inovação no processo); a abertura de um novo mercado (em particular um novo mercado para exportação); uma nova fonte de fornecimento de matérias-primas ou de bens semi-manufaturados; uma nova forma de organização industrial.

Por sua vez Drucker (1993) considera que o empreendedor deve armar-se a ele próprio como uma ferramenta da inovação, e que esta é específica dos empreendedores, os meios pelos quais exploram as alterações como uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferente. Pode ser apresentada como uma disciplina, pode ser aprendida, pode ser praticada. Os empreendedores precisam de procurar decididamente as fontes da inovação, as mudanças e os seus sintomas que indicam oportunidades para inovações com sucesso. E eles precisam de conhecer e aplicar os princípios da inovação de sucesso.

A inovação diz respeito então à busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novas estruturas organizacionais (Dosi, 1988) e pode ser considerada como uma nova utilização de possibilidades e componentes pré-existentes, refletindo conhecimento anteriormente existente mas combinado de novas maneiras (Lundvall, 1992).

Deste modo, os padrões culturais, normas, valores, moral e costumes de uma sociedade podem influenciar a atitude e o processo para inovar. Aqueles influenciam os comportamentos dos indivíduos e condicionam os contextos mais ou menos inovadores, quer das empresas quer dos territórios. Assim, relativamente à inovação e ao nível de empreendedorismo estes são favorecidos por culturas onde predominam a baixa Distância Hierárquica, baixo Controlo de Incerteza, elevado Individualismo e elevada Masculinidade (Tan, 2002; George & Zahra, 2002; Hayton et al., 2002; Silva et al., 2009; Natário et al., 2012). Quanto ao elevado Controlo de Incerteza e à elevada Distância do Poder, estas, inibem a Inovação, enquanto alto Individualismo e Masculinidade a estimulam (Hayton et al., 2002; Silva et al. 2009; Natário et al., 2012).

As culturas que valorizam e promovem a necessidade de autorrealização, as conquistas materiais e a autonomia, típicas de sociedades culturalmente individualistas são as que habitualmente apresentam as maiores propensões para inovar e simultaneamente as maiores taxas de criação de empresas (Silva et al., 2009). As culturas predominantemente Individualistas estão associadas a elevadas taxas de abertura de empresas porque prevalece a valorização da ética no trabalho e a atitude para assumir riscos (Hayton et al., 2002), e favorecem contextos inovadores (Natário et al., 2012).

Também as sociedades com características culturais predominantemente associadas ao tipo masculino favorecem a competitividade e a luta pela sobrevivência e, portanto, estão positivamente associadas a um maior nível de empreendedorismo e de inovação, enquanto as sociedades com características culturais predominantemente femininas procuram proporcionar mais oportunidades de ajuda mútua e de contactos sociais e encontrar consensos, atuando mais por intuição (Hofstede, 1994).

Por sua vez, a elevada Distância Hierárquica, segundo Hofstede (1994) favorece a centralização, a burocracia, tornando-se um obstáculo à criatividade, inovação e inibindo o empreendedorismo, enquanto a baixa Distância Hierárquica está associada à descentralização e à interdependência, dando-se preferência ao estilo consultivo e assim promovendo a criatividade dos grupos de trabalho e estimulando um maior nível de empreendedorismo.

Também, o elevado Controlo de Incerteza afeta negativamente a inovação e iniciativa empreendedora, uma vez que privilegia a utilização de leis, formais e informais, o excesso de formalismo e princípios restritivos, e porque são sociedades caracterizadas por elevada ansiedade em relação ao desconhecido, o que gera incerteza e riscos. Por oposição, sociedades com baixo Controlo de Incerteza possuem maior capacidade de perceber, identificar e captar oportunidades, o que é de importância crucial para gerar um maior número de inovações e simultaneamente elevar as taxas de empreendedorismo (Hofstede, 1994).

Com efeito, a inovação envolve incerteza porque se desconhece *ex ante* quais os resultados técnicos e económicos de inovação (Dosi, 1988), e quais os resultados das atividades de I&D mesmo após ultrapassadas as barreiras de natureza técnica, há a considerar a incerteza relativa à aceitação da inovação no mercado, já para não aventar da possibilidade ou oportunidade para introduzir a inovação no mercado.

Assim, a combinação de elevada Distância Hierárquica com uma alta taxa de Controlo de Incerteza é apontada como um forte potencializador de instabilidade e, dessa forma, representa um significativo inibidor da atividade empreendedora (Hofstede, 1994; Silva et al., 2009) e um sério obstáculo à inovação e ao fomento de dinâmicas de inovação territorial e empresarial (Natário et al., 2012). O que uma organização vier a fazer no futuro está condicionada pelo que foi capaz de fazer no passado e depende do seu processo de aprendizagem e da natureza da experiência acumulada, bem como da sua cultura.

Os padrões culturais, normas, valores, ética de uma sociedade influenciam o comportamento inovador dos atores numa região e podem induzir a dinâmicas territoriais de inovação distintas que poderão explicar as diferentes competitividades regionais. O comportamento face à incerteza, a atitude mais ou menos pró-ativa face a situações inovadoras e desconhecidas dos atores territorialmente relevantes de uma região, poderão explicar os desempenhos passados dos territórios em termos de inovação e competitividade e simultaneamente poderão revelar tendências comportamentais antecipadas e potenciar o desenvolvimento de instrumentos e políticas adequadamente formatados e adaptados a esses padrões territoriais.

### 3. METODOLOGIA

O presente estudo visa analisar e comparar duas cidades, uma do Litoral e outra do Interior, nomeadamente Lisboa e Trancoso para aferir os seus Padrões culturais e comportamentos em termos de Inovação, bem como identificar quais as Dimensões culturais que têm mais influência na determinação da Capacidade de Inovação destas cidades.

Para tal, e, como parte integrante deste estudo usou-se como instrumento de recolha de dados o questionário internacional, *ValuesSurvey Module 2008* (VSM08), desenvolvido por Hofstede, ajustado por Paulo Finuras e adaptado por forma a cumprir com os objetivos deste trabalho. Foram inquiridos indivíduos das regiões



supracitadas com o intuito de detetar os respetivos Padrões Culturais, na perspetiva de Hofstede, que possam servir, de instrumento na explicação e análise da influência destes Padrões para a propensão de um perfil criativo, inovador e empreendedor dos indivíduos destas cidades.

O VSM08 é um questionário composto por 34 itens desenvolvido para comparar os valores culturalmente influenciados de duas ou mais pessoas, de um ou mais países ou regiões. Permite que a sua análise e pontuação sejam calculadas em sete dimensões da cultura nacional (Distância do Poder, Individualismo, Masculinidade, Controlo da Incerteza, Orientação para o Longo Prazo, Indulgência e Monumentalismo). Ao questionário desenvolvido por Hofstede foram acrescentadas questões de inovação com a intenção de perceber de que forma a cultura e os padrões culturais podem influenciar positiva ou negativamente a capacidade de inovação.

O questionário foi aplicado de acordo com a metodologia definida por Hofstede e procurou-se determinar as cinco dimensões de Hofstede (1991) e as duas de Minkov (2007) de acordo com o Manual de utilização do VSM 08 constantes na página web de Hofstede<sup>1</sup>. As 28 questões de conteúdo definidas no VSM 08 são pontuadas numa escala tipo *likert* de cinco pontos (1 a 5). Assim, calcularam-se as pontuações médias para as questões em ambas as cidades da amostra e aplicaram-se as diversas fórmulas relativas a cada índice das sete dimensões (Tabela 1).

**Tabela 1 – Fórmulas para Cálculo das Dimensões Culturais**

Dimensões	Fórmula	Descrição
<b>1ª Dimensão - Distância do Poder</b>	$PDI = 35 (m07 - m02) + 25 (m23 - m26) + C (pd)$	Em que de acordo com o que é definido por Hofstede (Manual VSM08), m07 é a pontuação média para a pergunta 07 e m02 é a pontuação média para a pergunta 02, e assim sucessivamente. O índice de Distância ao Poder normalmente tem um valor entre 0 (Pequena Distância do poder) e 100 (Grande Distância do Poder). C (pd) é uma constante (positiva ou negativa), que depende da natureza das amostras, que não afeta a comparação entre elas.
<b>2ª Dimensão - Individualismo</b>	$IDV = 35 (m04 - m01) + 35 (m09 - m06) + C (ic)$	Em que m04 é a pontuação média para a pergunta 04 e m01 é a pontuação média para a pergunta 01, e assim sucessivamente. O índice de Individualismo normalmente tem um valor entre 0 (Forte Coletivismo) e 100 (Forte Individualismo).C (ic) é uma constante (positiva ou negativa), que depende da natureza das amostras, que não afeta a comparação entre elas.
<b>3ª Dimensão - Masculinidade</b>	$MAS = 35 (m05 - m03) + 35 (m08 - m10) + C (mf)$	Em que m05 é a pontuação média para a pergunta 05 e m03 é a pontuação média para a pergunta 03, e assim sucessivamente. O índice de Individualismo normalmente tem um valor entre 0 (Forte Feminilidade) e 100 (Forte Masculinidade).C (mf) é uma constante (positiva ou negativa), que depende da natureza das amostras, que não afeta a comparação entre elas.
<b>4ª Dimensão - Controlo da Incerteza</b>	$UAI = 40 (m20 - m16) + 25 (m24 - m27) + C (ua)$	Em que m20 é a pontuação média para a pergunta 20 e m16 é a pontuação média para a pergunta 16, e assim sucessivamente. O índice de Controlo da Incerteza normalmente tem um valor entre 0 (Fraco Controlo da Incerteza) e 100 (Forte Controlo da Incerteza).C (ua) é uma constante (positiva ou negativa), que depende da natureza das amostras, que não afeta a comparação entre elas.
<b>5ª Dimensão - Orientação para o Longo Prazo ou Dinamismo Confuciano</b>	$LTO = 40 (m18 - m15) + 25 (m28 - m25) + C (ls)$	Em que m18 é a pontuação média para a pergunta 18 e m15 é a pontuação média para a pergunta 15, e assim sucessivamente. O índice de Orientação para o Longo prazo normalmente tem um valor entre 0 (Baixa Orientação para o Longo prazo) e 100 (Forte Orientação para o Longo prazo).C (ls) é uma constante (positiva ou negativa), que depende da natureza das amostras, que não afeta a comparação entre elas.
<b>6ª Dimensão - Indulgência versus</b>	$IVR = 35 (m12 - m11) + 40 (m19 - m17) + C (ir)$	Em que m12 é a pontuação média para a pergunta 12 e m11 é a pontuação média para a pergunta 11, e

<sup>1</sup> O questionário e o manual de utilização podem ser consultados em <http://www.geerthofstede.nl/vsm-08>

<b>Restrição</b>		assim sucessivamente. O índice de Indulgência normalmente tem um valor entre 0 (Alta Restrição) e 100 (Alta Indulgência).C (ir) é uma constante (positiva ou negativa), que depende da natureza das amostras, que não afeta a comparação entre elas.
<b>7ª Dimensão - Monumentalismo</b>	MON = 35 (m14 – m13) + 25 (m22 – m21) + C (mo)	Em que m12 é a pontuação média para a pergunta 12 e m11 é a pontuação média para a pergunta 11, e assim sucessivamente. O índice de Monumentalismo normalmente tem um valor entre 0 (Alto Autoapagamento) e 100 (Alto Monumentalismo).C (mo) é uma constante (positiva ou negativa), que depende da natureza das amostras, que não afeta a comparação entre elas.

Fonte:Adpatado Manual VSM08

### 3.1 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

O processo de seleção de uma amostra, no âmbito de uma qualquer investigação, requer alguns cuidados metodológicos que a tornem representativa da população a que pertence, como forma de permitir a generalização dos resultados ao universo populacional de que foi retirada (Carmo & Ferreira, 2008). Embora o objeto de generalização seja, segundo alguns autores, sobretudo valorizado em aferição de provas psicológicas, neste caso optou-se inicialmente por seguir as instruções de aplicação do questionário de Hofstede.

Assim, e de acordo com as instruções e recomendações de Hofstede o número mínimo de participantes por país ou região a ser utilizado em comparações é 20. Abaixo desse número, a influência de um único indivíduo torna-se demasiado forte. O número ideal é 50. Ainda melhor é usar mais de uma amostra de inquiridos por país, como homens e mulheres, ou pessoas de maior, média e baixa escolaridade. Neste caso, é claro, os números 20 e 50 aplicam-se a cada amostra em separado.

Todavia, dado ser diferente o universo das duas cidades procurou-se encontrar a Dimensão adequada da amostra através dos métodos estatísticos definidos para tal.

Assim, para calcular a dimensão adequada da amostra (n) de uma população finita, quando se pretende estimar uma proporção (p), utiliza-se a expressão (1) e que se refere a uma amostra aleatória simples que garante um nível de confiança  $\lambda$  e um nível de precisão D.

$$n = (p \times (1-p)) / ((D^2 / (Z_{\alpha/2})^2) + (p \times (1-p)) / N) \quad (1)$$

Por exemplo, para um universo (universo alvo igual ao universo inquirido) em 2011 (INE, 2011) de N= 547733 habitantes em Lisboa, e, de N= 9878 habitantes em Trancoso, qual a dimensão da amostra?

A proporção (p) pode assumir todos os valores no intervalo [0,1] e a função  $[p \times (1-p)]$  é usual assumir o valor máximo 0,25 na hipótese mais pessimista, ou seja, quando a dispersão é máxima. Como não se conhece a proporção (p), é comum optar-se pela hipótese pessimista, isto é,  $p=0,5$ . O nível de confiança usual é  $\lambda=95\%$  e o nível de precisão  $D= \pm 5\%$ . Para este nível de confiança, consultada a tabela da distribuição normal, o valor de  $Z_{\alpha/2}= 1,96$ .

Aplicada a fórmula (1), a amostra deve ter a dimensão de N=138 indivíduos para a cidade de Lisboa, e, de N=136 para a cidade de Trancoso.

Desta forma, o questionário foi aplicado aleatoriamente ao longo do ano de 2012 aos indivíduos com mais de 18 anos de idade. Os questionários foram aplicados nas ruas das duas cidades em análise em diversos pontos e consoante a disponibilidade ao longo do ano e a receptividade dos inquiridos.

## 4. ANÁLISE DE DADOS

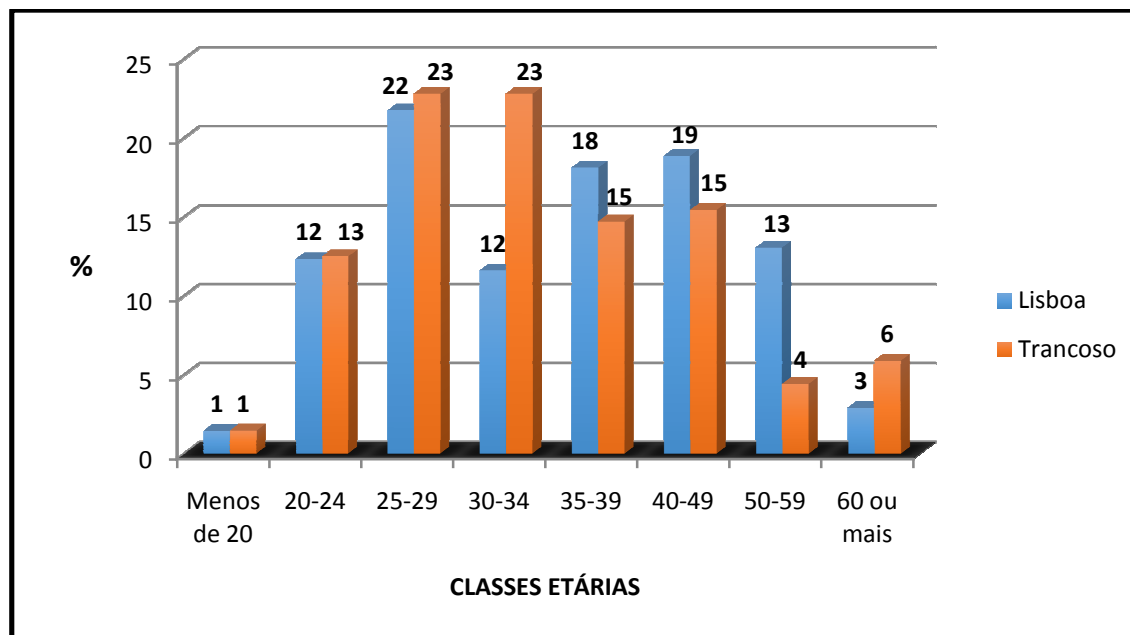
A amostra utilizada neste estudo é composta por 274 indivíduos: 138 da cidade de Lisboa e 136 da cidade de Trancoso. Em Lisboa os inquiridos são maioritariamente do sexo feminino (63%), já em Trancoso 54% dos indivíduos são do sexo masculino e 46% do sexo feminino.

Quanto à variável idade, a distribuição é bastante idêntica entre as duas cidades como se pode verificar no gráfico 1. A maior parte dos inquiridos tem entre os 25 e 49 anos. No que respeita aos indivíduos inquiridos com 60 ou mais anos de idade apurou-se uma maior percentagem em Trancoso do que em Lisboa, a isto deve-se o facto, possivelmente das regiões do Interior serem mais envelhecidas do que as regiões do Litoral.

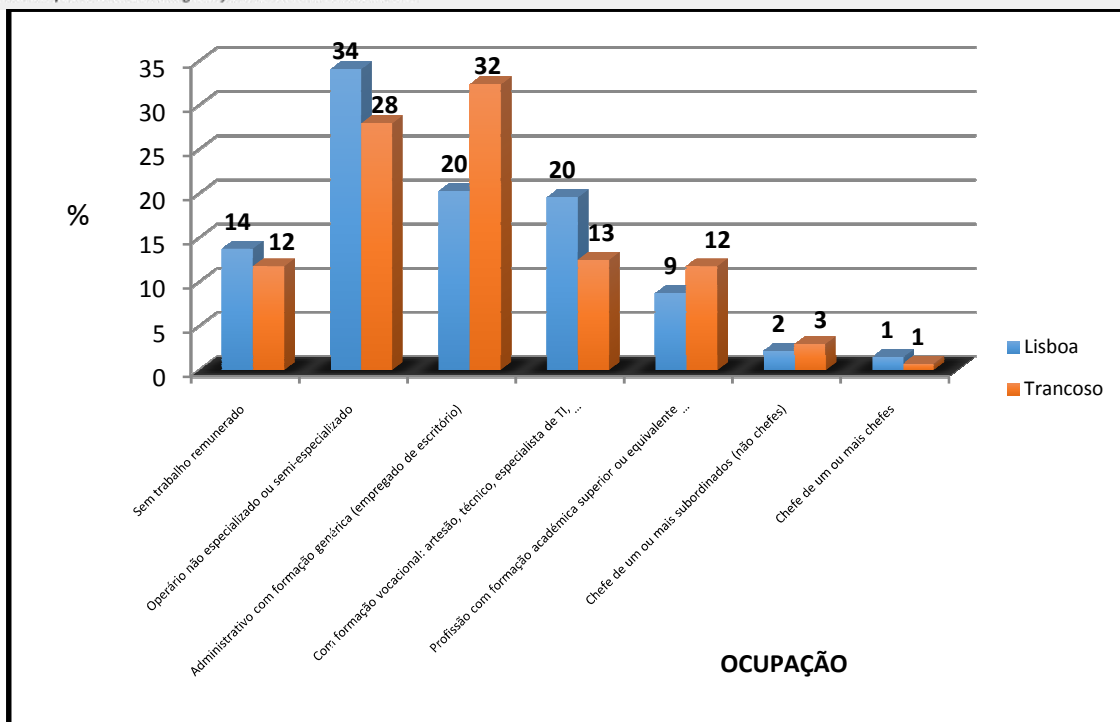
No que diz respeito à variável ocupação, esta, apresenta algumas diferenças entre ambas as cidades (Gráfico 2). Desta forma, verifica-se que 14% e 12 % dos indivíduos das cidades de Lisboa e Trancoso, respetivamente, não têm ocupação ou porque não têm um trabalho remunerado ou porque são estudantes a tempo inteiro.

Averiguou-se, também, que relativamente à cidade de Lisboa a maior percentagem dos indivíduos (34%) são operários não especializados ou semiespecializados; Administrativos com formação genérica, Secretária/o, empregada/o de escritório e 20% têm formação vocacional, isto é, Artesãos, Técnicos, Especialistas de Tecnologias de Informação, Enfermeiros, Artistas, e indivíduos que têm como ocupação quadros médios ou equivalentes. Na cidade de Trancoso sobressaem os (32%) que têm como ocupação trabalhos do tipo Administrativo com formação geral, empregados de escritório, seguindo-se os operários não especializados ou semiespecializados que se traduzem em 28% dos inquiridos (Gráfico 2).

**Gráfico 1- Distribuição da Variável Idade**



**Gráfico 2- Distribuição da Variável Ocupação**



Após expostas e apresentadas as questões demográficas e aplicando a metodologia supra mencionada obteve-se a média das 28 questões presente no Questionário aplicado e definido por Hofstede, para cada uma das cidades estudadas como se pode verificar na Tabela 2. É a partir destes valores médios que se vão determinar os índices das cinco Dimensões de Hofstede (1991): Distância do poder, de Individualismo, da Masculinidade, do Controlo da incerteza e do Dinamismo Confuciano ou Orientação a longo prazo, e das duas dimensões de Minkov (2007), Indulgência versus Restrição e Monumentalismo versus autoapagamento.

Após o cálculo da média e utilizando o Manual VSM08 de Hofstede (2008) e a metodologia definida, segue-se então a apresentação dos cálculos e resultados das diferentes Dimensões.

**Tabela 2- Distribuição Média por Questão das Cidades de Lisboa e Trancoso**

Questões	Média Lisboa	Média Trancoso
1	1,511	1,541
2	1,623	1,463
3	1,399	1,353
4	1,457	1,338
5	1,703	1,625
6	1,775	1,493
7	1,710	1,467
8	2,080	1,748
9	2,159	1,622
10	1,862	1,244
11	1,833	1,816
12	2,739	2,044
13	2,391	1,721
14	2,580	1,882
15	1,862	1,978
16	3,297	2,963
17	1,993	2,029
18	3,254	2,926

19	3,058	2,912
20	2,304	2,265
21	3,043	2,265
22	2,159	2,287
23	3,072	2,625
24	2,891	2,676
25	2,569	2,437
26	2,167	2,559
27	3,051	2,807
28	2,558	2,456

Para calcular o índice de Distância do Poder, para a cidade de Lisboa, por exemplo, utiliza-se, como já foi referido na metodologia, a seguinte fórmula de cálculo:

$$PDI = 35 (m07 - m02) + 25 (m23 - m26) + C (pd)$$

A Figura 2 apresenta, o cálculo do índice de Distância do Poder. A constante C (pd) é calculada à parte utilizando a mesma metodologia que para o índice da Distância do Poder (PDI), mas utilizando os valores mínimo e o máximo possíveis (da escala de *likert* adotada) para as questões, e que neste caso é 1 e 5, respetivamente, obtendo-se o valor de 240 do C (pd). Após estes procedimentos obtém-se um índice de Distância do Poder igual a 55.

Figura 2- Cálculo do Índice de Distância do Poder

$$PDI = 35 (1,71 - 1,62) + 25 (3,07 - 2,17) + C (pd)$$

$$PDI = 25,65 + |-240| = 265,65$$

$$PDI = 265,65 / 4,8 = 55,34 \cong 55$$

**Cálculo do C (pd)**

$$C (pd) = 35 (1-5) + 25 (1-5) = -240$$

$$240 * 2 = 480$$

$$480 / 100 = 4,8$$

Segue-se o cálculo do índice de Individualismo, em que a fórmula de cálculo é:

$$IDV = 35 (m04 - m01) + 35 (m09 - m06) + C (ic)$$

A constante, C (ic) é também calculada à parte e o procedimento de cálculo é exatamente o mesmo para todos os índices, como foi explicado anteriormente para a Dimensão da Distância do Poder. Após os procedimentos constantes na Figura 3 obtém-se um índice de Individualismo igual a 52.

Figura 3- Cálculo do Índice de Individualismo

$$IDV = 35 (1,46 - 1,51) + 35 (2,16 - 1,78) + C (ic)$$

$$IDV = 11,55 + |-280| = 291,55$$

$$IDV = 291,55 / 5,6 = 52,06 \cong 52$$

**Cálculo do C (ic)**

$$C (ic) = 35 (1-5) + 35 (1-5) = -280$$

$$280 * 2 = 560$$

$$560 / 100 = 5,6$$

Quanto ao índice de Masculinidade, em que a fórmula de cálculo é:

$$MAS = 35 (m05 - m03) + 35 (m08 - m10) + C (mf)$$

Os procedimentos de cálculo são iguais aos anteriormente referidos para os outros índices, obtém-se um valor do índice de 53 (Figura 4).

Figura 4- Cálculo do Índice de Masculinidade

$$MAS = 35 (1,70 - 1,40) + 35 (2,08 - 1,86) + C (mf)$$

$$MAS = 18,20 + |-280| = 298,20$$

$$MAS = 298,20 / 5,6 = 53,25 \cong 53$$

**Cálculo do C (mf)**

$$C (mf) = 35 (1-5) + 35 (1-5) = -280$$

$$280 * 2 = 560$$

$$560 / 100 = 5,6$$

Relativamente ao índice de Controlo da Incerteza, em que a fórmula de cálculo é:

$$\text{UAI} = 40 (m20 - m16) + 25 (m24 - m27) + C (ua)$$

obteve-se um valor de 42 (Figura 5).

Figura 5 - Cálculo do Índice de Controlo da Incerteza

$$\begin{aligned} \text{UAI} &= 40 (2,30 - 3,30) + 25 (2,89 - 3,05) + C(ua) \\ \text{UAI} &= -44 + |-260| = 216 \\ \text{UAI} &= 216/5,2 = 41,54 \cong 42 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Cálculo do } C (ua) \\ C (ua) &= 40 (1-5) + 25 (1-5) = -260 \\ 260 * 2 &= 520 \\ 520/100 &= 5,2 \end{aligned}$$

A fórmula de cálculo do índice de Orientação para o Longo prazo ou Dinamismo Confuciano é:

$$\text{LTO} = 40 (m18 - m15) + 25 (m28 - m25) + C (ls)$$

Tendo-se obtido um valor para este índice de 61.

Figura 6- Cálculo do Índice de Orientação para o Longo prazo

$$\begin{aligned} \text{LTO} &= 40 (3,25 - 1,86) + 25 (2,56 - 2,57) + C (ls) \\ \text{LTO} &= 55,85 + |-260| = 315,85 \\ \text{LTO} &= 315,85/5,2 = 60,74 \cong 61 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Cálculo do } C (ls) \\ C (ls) &= 40 (1-5) + 25 (1-5) = -260 \\ 260 * 2 &= 520 \\ 520/100 &= 5,2 \end{aligned}$$

No que respeita ao índice de Indulgência versus Restrição, a fórmula de cálculo é:

$$\text{IVR} = 35 (m12 - m11) + 40 (m19 - m17) + C (ir)$$

Tendo-se obtido um valor de Indulgência de 62 (Figura 7)

Figura 7- Cálculo do Índice de Indulgência versus Restrição

$$\begin{aligned} \text{IVR} &= 35 (2,74 - 1,83) + 40 (3,06 - 1,99) + C(ir) \\ \text{IVR} &= 74,65 + |-300| = 374,65 \\ \text{IVR} &= 374,65/ 6 = 62,44 \cong 62 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Cálculo do } C (ir) \\ C (ir) &= 35 (1-5) + 40 (1-5) = -300 \\ 300 * 2 &= 600 \\ 600/100 &= 6 \end{aligned}$$

Quanto ao último índice, Monumentalismo, a fórmula de cálculo é:

$$\text{MON} = 35 (m_{14} - m_{13}) + 25 (m_{22} - m_{21}) + C (mo)$$

O valor do índice de Monumentalismo é de 47 (Figura 8).

**Figura 8- Cálculo do Índice de Monumentalismo**

$$\begin{aligned} \text{MON} &= 35 (2,58 - 2,39) + 25 (2,15 - 3,04) + C (mo) \\ \text{MON} &= -15,60 + |-240| = 224,40 \\ \text{MON} &= 224,40 / 4,8 = 46,75 \cong 47 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Cálculo do C (mo)} \\ 35 (1-5) + 25 (1-5) &= -240 \\ 240 * 2 &= 480 \\ 480 / 100 &= 4,8 \end{aligned}$$

Os cálculos apresentados são relativos à cidade de Lisboa, para Trancoso procedeu-se exatamente aos mesmos procedimentos e utilizaram-se as mesmas fórmulas.

Na Tabela 3, bem como no gráfico 3 podem-se verificar os resultados da aplicação das fórmulas de cálculo das diferentes dimensões estudadas por Hofstede, (1991) e Minkov (2007) mediante o que anteriormente foi descrito.

Constam também na tabela 3 os resultados para Portugal<sup>2</sup> encontrados por Hofstede et al. (2010) para as sete dimensões. Comparativamente aos resultados encontrados para as duas cidades, verifica-se que Portugal apresenta maior índice de Distância do Poder, menor índice de Individualismo, maior feminilidade, maior índice de Controlo da Incerteza, menor índice de Orientação para o Longo Prazo e menor índice de Indulgência. Saliente-se que os dados de Hofstede et al. (2010) não apresentavam valores para o MON.

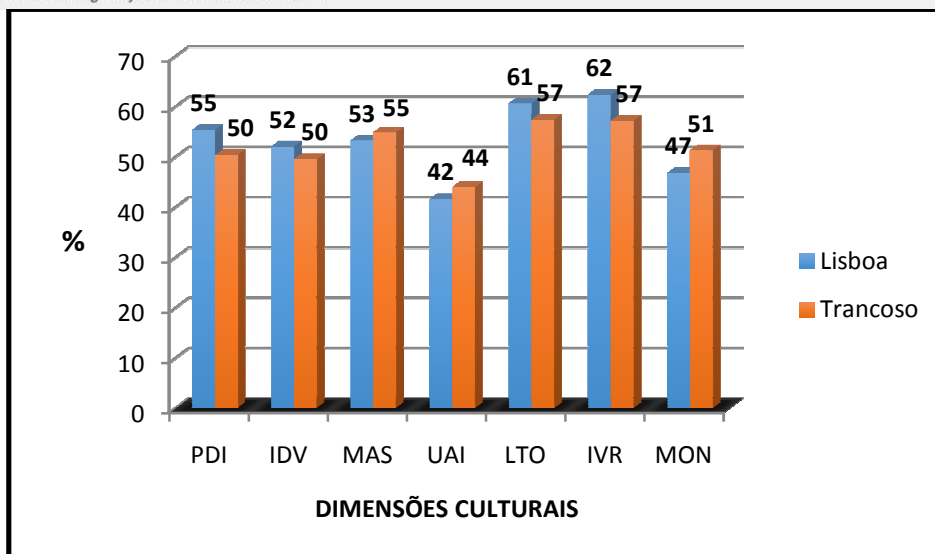
**Tabela3- Dimensões de Hofstede e Minkov para as Cidades de Lisboa e Trancoso- Comparação com os Resultados Gerais de Portugal**

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR	MON
Lisboa	55	52	53	42	61	62	47
Trancoso	50	50	55	44	57	57	51
Portugal	63	27	31	104	28	33	-

Da análise dos resultados alcançados para as diferentes Dimensões pode-se, então, constatar que em relação à Dimensão Distância do poder, para a cidade de Lisboa esta dimensão assume um valor de 55, e para a cidade de Trancoso 50.

**Gráfico 3- Dimensões de Hofstede e Minkov's**

<sup>2</sup>Base de dados para as 6 Dimensões de Cultura apresentadas in *Cultures and Organizations* 3rd edition 2010 e no sítio da internet <http://www.geerthofstede.nl/dimension-data-matrix>



Refira-se que uma Distância Hierárquica ou *distância do poder* elevada indica que desigualdades na distribuição da riqueza, do poder e de privilégios dentro da sociedade são encarados com naturalidade e tolerância, enquanto, reduzida *distância do poder*, significa que as sociedades são mais igualitárias e têm menor tolerância para com desigualdades nessa distribuição (Hofstede, 1991).

No que concerne à dimensão Individualismo, o índice assume normalmente um valor que oscila entre 0 (fortemente coletivista) e 100 (fortemente individualista). Nesta dimensão, a cidade de Lisboa obteve a pontuação de 52 e Trancoso de 50, apontando para comunidades tendencialmente individualistas em que Lisboa assume um valor ligeiramente mais elevado que Trancoso.

Saliente-se que esta dimensão - Individualismo versus Coletivismo está associada à importância atribuída pelos membros de uma sociedade às relações em grupo e dever/responsabilidade de proteção dos interesses do que estão à sua volta. Está relacionada com o nível de importância que a sociedade dá ao esforço e à realização individual por oposição à realização coletiva dos indivíduos e ao relacionamento entre eles (Silva et al. 2009). Nas sociedades com um individualismo elevado predomina a individualidade e os direitos individuais das pessoas e não existem fortes laços entre os indivíduos, enquanto em sociedades coletivistas os indivíduos estão integrados em grupos e são estimulados a agirem em conformidade com os interesses, crenças e valores do grupo. Neste caso, os interesses coletivos sobrepõem-se aos individuais (Hofstede, 1991).

O índice de Masculinidade tem normalmente um valor entre 0 (Fortemente Feminino) e 100 (Fortemente Masculino). No caso deste estudo pode-se verificar que nas duas cidades predominam valores tendencialmente masculinos, com índice de Feminilidade relativamente mais alto, no caso de Lisboa (53) e mais masculino em Trancoso (55). Para Hofstede (1991), a dimensão Masculinidade versus Feminilidade diz respeito a quanto uma sociedade tende a valorizar as divisões de funções por género e a quanto tende a encorajar e recompensar o papel masculino dos indivíduos versus o papel feminino.

Nas sociedades em que se valoriza predominantemente o papel masculino, os papéis do homem e mulher são nitidamente diferenciados, observa-se a predominância de valores do tipo autorrealização, competitividade, realização material e financeira, busca por controlo e poder. Por outro lado, em sociedades nas quais ocorre o predomínio de valores femininos, constata-se uma maior preocupação com a qualidade de vida, com a solidariedade e com a proteção dos mais fracos. Nas sociedades com predominância das características de Masculinidade o trabalho é visto como um fim, um propósito de vida, enquanto nas sociedades com predominância das características femininas, este é visto como um meio para se chegar ao objetivo maior.

No que diz respeito às duas cidades em estudo, constata-se que Lisboa tem menor controle da incerteza (42) do que Trancoso (44). A Dimensão Controlo da Incerteza está relacionada com o grau de aceitação e preparação da sociedade para tolerar situações de incerteza, ou seja, reflete o quanto está ou não preparada para lidar com situações desconhecidas e imprevistas. Elevados índices de Controlo de incerteza indicam que



a sociedade tem baixa tolerância para situações incertas e para situações de imprevisibilidade. Deste modo, estão associados a uma baixa propensão dos indivíduos para assumirem riscos nos negócios. Para as sociedades com baixos índices de Controlo de incerteza, o risco é um valor acrescentado nos negócios. Nas sociedades em que prevalecem índices de baixa Controlo de incerteza, a resistência à mudança é menor, bem como maior é a propensão dos indivíduos a assumirem papéis que exijam exposição ao risco (Silva et al. 2009).

Relativamente ao Dinamismo Confuciano, que sustenta a orientação para o longo prazo versus orientação para curto prazo. Esta dimensão está diretamente relacionada à expectativa de tempo de retorno em termos de recompensa e resultado de uma tarefa. Sociedades com predominância de orientação no longo prazo têm demonstrado maior capacidade empreendedora, do que sociedades com orientação no curto prazo. Assim, constata-se que a cidade de Lisboa tem uma maior orientação para o longo prazo (61) enquanto Trancoso apresenta um valor de 57, isto é, tem uma visão mais para o curto prazo.

Analisando agora as duas Dimensões de Minkov constata-se que Lisboa tem uma maior permissão relativamente aos desejos e sentimentos, mostrando uma maior capacidade para desfruto da vida e daquilo que ela oferece, com um índice de 62. Ao contrário, Trancoso é mais restritivo, controlando mais os seus desejos onde se denota uma menor capacidade para desfrutar da vida com um índice de 57, indicando uma sociedade mais conservadora. Relembre-se que Indulgência versus Restrições significa uma sociedade que permite a satisfação relativamente livre de alguns desejos e sentimentos, especialmente aqueles que têm a ver com lazer, diversão com os amigos, os gastos, consumo e sexo. No polo oposto, restrição, significa uma sociedade que controla tal gratificação, e onde as pessoas se sentem menos capazes de desfrutar de suas vidas.

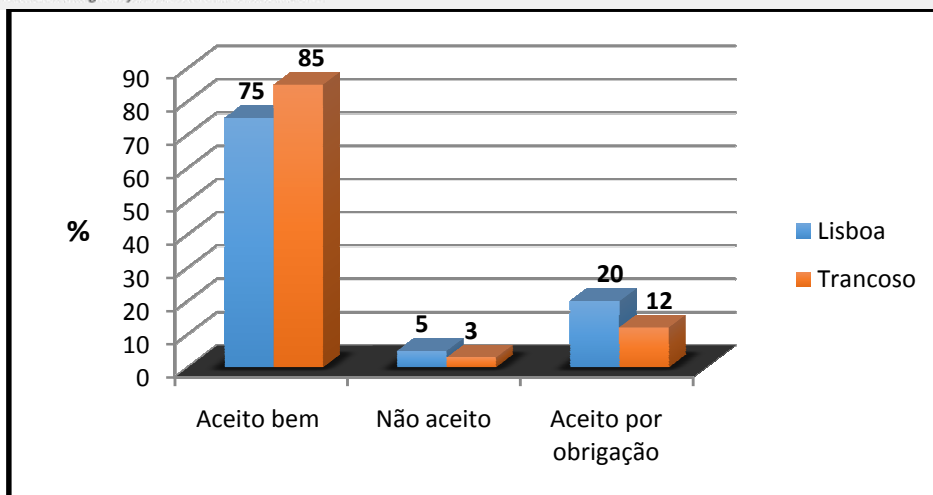
Por fim, na última dimensão, o Monumentalismo, constata-se que as gentes de Trancoso são mais orgulhosas e inalteráveis (51) na sua forma de ser e de agir do que em Lisboa que com um valor mais baixo (47), mostra que é mais flexível à mudança. Isto significa uma sociedade que premeia as pessoas que são, metaforicamente falando, como monumentos: orgulhosos e imutáveis. No lado oposto, autoapagamento diz respeito a uma sociedade que recompensa a humildade e a flexibilidade.

Após à análise das Dimensões de Hofstede e Minkov, mediante o *ValuesSurvey Module 2008 (VSM08)* pretende-se de seguida apresentar o comportamento das cidades de Lisboa e Trancoso em termos de Inovação tendo em conta os indivíduos inquiridos. Procura-se, assim, verificar se os indivíduos são propensos e recetivos à mudança, se a estrutura organizacional é flexível e se já criaram alguma empresa ou introduziram alguma inovação para o mercado.

Deste modo, verifica-se que 50% dos indivíduos em Trancoso gostariam que o seu superior hierárquico introduzisse novos métodos de trabalho, 46% mostraram-se indecisos e 4% responderam que “não” gostariam que fossem introduzidos novos métodos de trabalho. Em Lisboa apenas 23% responderam “sim”, 67% revelaram-se indecisos e 10% não gostariam que se introduzisse novos métodos de trabalho.

Relativamente ao comportamento dos indivíduos perante a proposta de novos métodos de trabalho para executar determinadas tarefas, verifica-se que, em ambas as cidades em estudo, na maioria dos indivíduos, existe uma grande aceitação de novos métodos de trabalho. Apenas 5% dos inquiridos em Lisboa e 3% em Trancoso não aceitam a implementação de métodos de trabalho diferentes daqueles a que estão habituados (Gráfico 4).

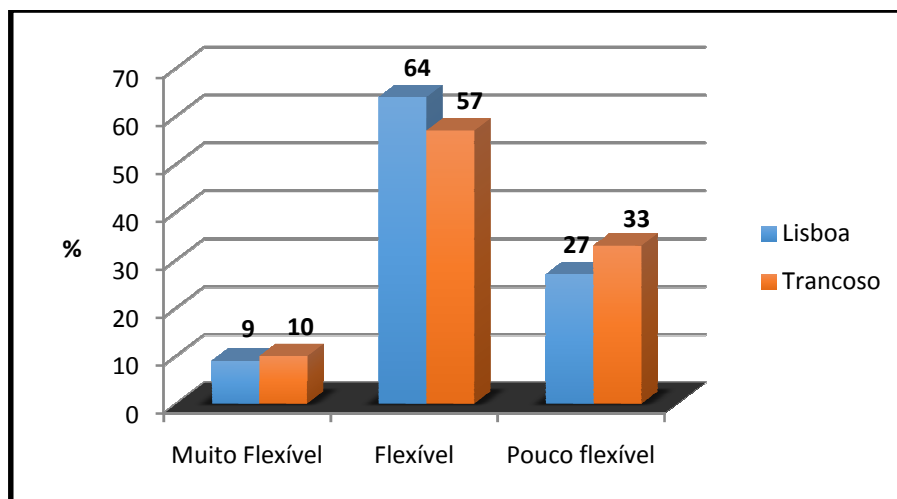
#### Gráfico 4- Aceitação de Proposta de Novos Métodos de Trabalho



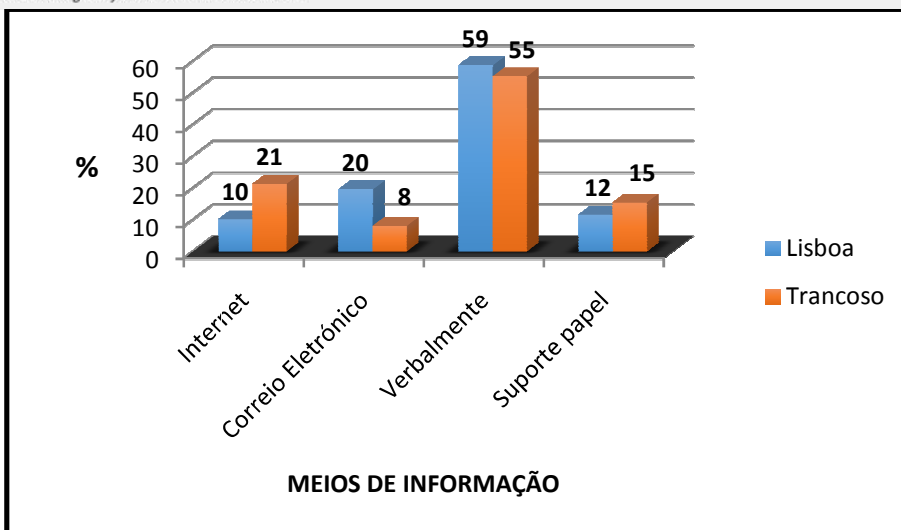
Quanto à flexibilidade da estrutura organizacional, como se pode verificar da análise gráfica (Gráfico 5), em ambas as cidades, os indivíduos inquiridos consideram que as suas empresas/ instituições de trabalho são flexíveis relativamente à sua estrutura organizacional, encontrando-se uma percentagem de 64 em Lisboa e de 57 em Trancoso. Verifica-se também que, apenas, uma percentagem mínima de 9% em Lisboa e 10% em Trancoso é muito flexível, e que 27% dos inquiridos em Lisboa e 33% em Trancoso consideram as suas entidades empregadoras pouco flexíveis.

Pode-se ainda deduzir, da análise do gráfico 6, que o principal meio para facultar a informação para o desempenho das funções no local de trabalho é a forma verbal (com 59% em Lisboa e 55% em Trancoso), seguindo-se a internet e o correio eletrónico.

**Gráfico 5- Flexibilidade da Empresa/Instituição, em Termos de Estrutura Organizacional**



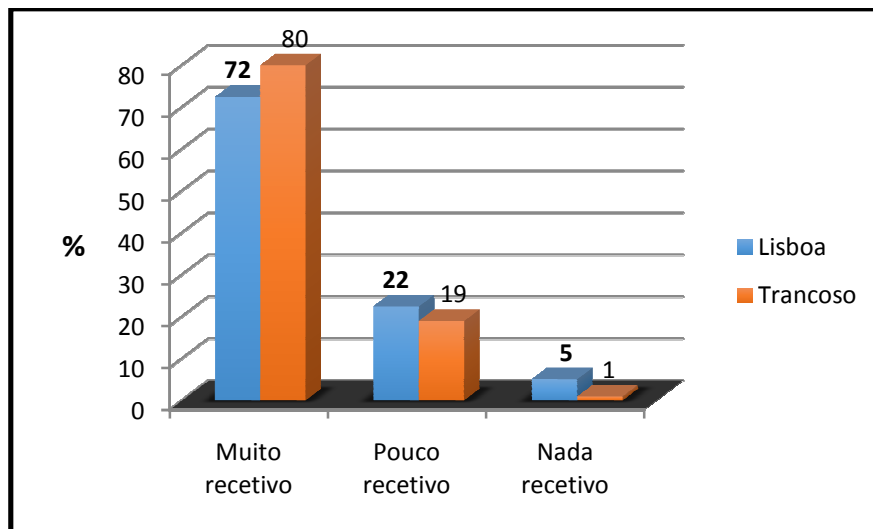
**Gráfico 6- Meios como é Facultada a Informação para o Bom Desempenho das Funções no Local de Trabalho**



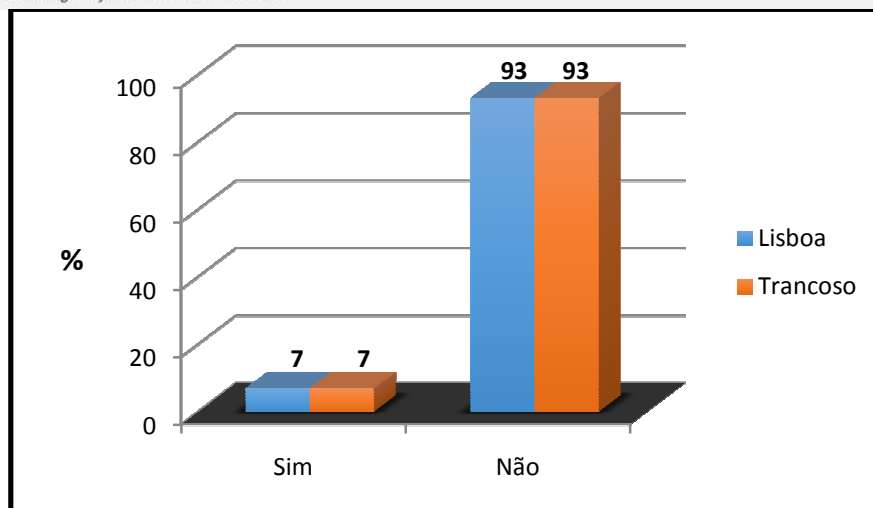
Verifica-se que existe muita recetividade por parte dos inquiridos aos processos de mudança no local de trabalho (Gráfico 7), o que advém possivelmente de estruturas organizacionais flexíveis em ambas as cidades como já se pôde constatar nas questões anteriores.

Ao questionar os indivíduos se já criaram alguma empresa ou algum produto/serviço/processo, as respostas foram negativamente uniformes. Tanto em Lisboa como em Trancoso, de forma plural os indivíduos responderam que não criaram nenhuma empresa nem criaram nenhum produto/serviço/processo, embora a percentagem de inquiridos que responderam que criaram produtos/serviços/processos novos seja superior à percentagem de inquiridos que criaram empresas (Gráficos 8 e 9).

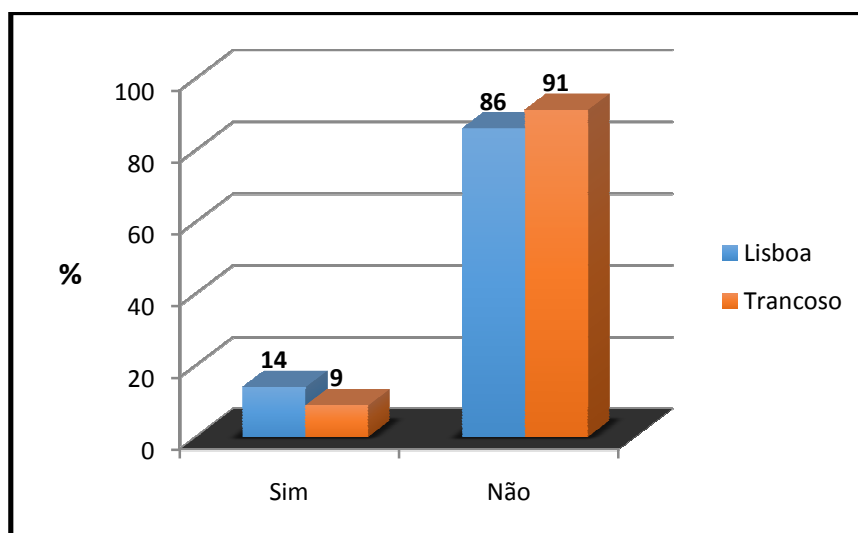
**Gráfico 7- Recetividade de Processos de Mudança no Local de Trabalho**



**Gráfico 8- Criação de Alguma Empresa**



**Gráfico 1- Criação de Algum Produto, Serviço ou Processo**



Por último, na Tabela 4, apresenta-se a média relativamente à forma como se adequam ou não os indivíduos inquiridos, em cada uma das cidades do presente estudo, em termos de descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação de novos produtos, adoção de novos produtos, novas estruturas organizacionais, novos processos de produção, mudança, invenção, criatividade, cooperação, trabalhar em grupo, formar equipas, partilha de informação e permitir erros.

**Tabela 4- Distribuição Média Relativamente à Adequação das Cidades de Lisboa e Trancoso**

Questão 36	Lisboa	Trancoso
Descoberta	5,051	5,044
Experimentação	5,000	5,007
Desenvolvimento	5,036	4,963
Imitação de novos produtos	2,935	3,471
Adoção de novos produtos	3,876	4,632
Novas estruturas organizacionais	3,413	4,681

Novos processos de produção	3,645	4,728
Mudança	4,204	5,456
Invenção	4,803	5,081
Criatividade	5,355	5,581
Cooperação	5,580	5,691
Trabalhar em grupo	5,370	5,574
Formar equipas	4,145	5,022
Partilha de informação	5,072	5,493
Permitir os erros	3,152	4,368

A questão apresentada em inquérito assume uma escala de 1 a 7 onde um corresponde a “não se adequa” e sete “adequa-se completamente a si”. Assim, através dos resultados que se apresentam podem-se tirar as seguintes ilações:

- Fazendo uma comparação breve às duas cidades, e tendo em conta as médias mais elevadas, verifica-se que tanto em Lisboa, como em Trancoso, os termos que mais se adequam são: a “Criatividade”, “Cooperação” e “Trabalho em grupo”. Por oposição, fazendo uma análise pelos valores médios mais baixos em ambas as cidades, apercebe-se facilmente que o termo “Imitação de novos produtos” não se adequa muito, nem a Lisboa nem a Trancoso.

- Comparando as duas cidades para cada um dos termos, conclui-se que o termo “Descoberta” se adequa mais em Lisboa do que a Trancoso, uma vez que esta cidade revela uma média mais baixa do que Lisboa. Seguidamente, quanto à “Experimentação” ambas as cidades assumem um valor médio homogéneo tendencialmente alto. Já no que respeita ao “Desenvolvimento”, Lisboa assume valores médios muito mais elevados de adequação do que Trancoso. Por sua vez, Trancoso no que respeita à “Imitação de novos produtos”, “Novas estruturas organizacionais”, “Novos processos de produção”, “Mudança”, “Invenção”, “Criatividade”, “Cooperação”, “Trabalhar em grupo”, “Formar equipas”, “Partilha de informação” e “Permitir os erros”, assume um valor médio de adequação superior a Lisboa, o que se pode depreender que este facto ocorre relacionamente porque Trancoso assume um índice mais Coletivista que Lisboa.

## 5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Conclui-se com este estudo que os Padrões Culturais de cada região podem afetar de forma positiva ou negativa a introdução de um novo produto, serviço ou processo, a criação de novas empresas e o desenvolvimento de ideias inovadoras e empreendedoras.

Procurando comparar o comportamento dos indivíduos das duas cidades com as Dimensões encontradas anteriormente pode verificar-se que a capacidade de inovação em Trancoso, é favorecida por culturas onde predominam menor índice de Distância Hierárquica e maior índice de Masculinidade, confirmando a perspetiva de Hofstede (1994); mas por oposição apresenta Padrões Culturais com predomínio de menor índice de Individualismo, maior Controlo da Incerteza e menor Orientação para o Longo Prazo, o que na perspetiva de Hofstede (1994) inibe e afeta negativamente a Inovação e a iniciativa empreendedora e simultaneamente pela Orientação a Longo Prazo que pode desencorajar a iniciativa, a procura do risco e a capacidade de mudança. Além disso, e tendo em conta as dimensões de Minkov (2007), a sociedade de Trancoso apresenta menor Indulgência, controlando mais a gratificação de sentimentos e desejos em especial os que têm que ver com lazer, divertimento com amigos, despesas, consumo e sexo e maior Monumentalismo, traduzindo-se numa sociedade menos humildade e menos flexível e simultaneamente mais orgulhosa e imutável.

Comparativamente, a capacidade de inovação da cidade de Lisboa, depende do maior índice de Individualismo, menor Controlo da Incerteza e maior Orientação para o Longo Prazo, o que na perspetiva de

Hofstede (1994) favorece a Inovação e a iniciativa empreendedora, e por isso ser mais propensa ao risco e à capacidade de mudança e é influenciada pelo resultado de ser uma sociedade caracterizada por uma cultura com maior Distância hierárquica e maior Feminilidade, o que de acordo com o defendido pelo Hofstede (1994), são Dimensões Culturais que inibem a Inovação e a iniciativa empreendedora. Além disso, mostra uma maior capacidade para disfruto da vida e daquilo que ela oferece, e mais procura de felicidade, bem como menor Monumentalismo, traduzindo-se numa sociedade mais humildade e mais flexível, de acordo com as dimensões de Minkov (2007).

Assim, sugere-se que futuramente as organizações/instituições tenham estruturas hierárquicas mais flexíveis e com menor distância do poder visando a minoração da desigualdade na distribuição de riqueza, do poder e dos privilégios de alguns indivíduos com o intuito de se obterem sociedades mais igualitárias. Pretende-se, também, uma maior predominância de valores como a autorrealização, competitividade, realização a nível material e financeiro bem como, menor resistência à mudança e maior propensão dos indivíduos para assumirem o risco. Deve haver uma maior orientação pelo Longo Prazo com a intenção de se demonstrar maior capacidade empreendedora. Os indivíduos devem permitir a satisfação dos desejos, sentimentos e ter capacidade para disfrutar da vida.

## REFERÊNCIAS

- Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria. (2012):“Carta Magna da Competitividade- Relatório da Competitividade 2012”(http://www.aip.pt/irj/go/km/docs/site)
- Banks, P., & Waisfisz, B. (1994): Managing Intercultural Team: A practical approach to cultural problems. In H. Shaughnessy (Ed.), Collaboration Management- Intercultural Working: New Issues and Priorities, John Wiley & Sons Ltd.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008):Metodologia da Investigação – Guia para a Auto-aprendizagem.(2ª ed.), Universidade Aberta, Lisboa.
- Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G., & Soete, L. (1988):Technical Change and Economic Theory,Printer, London.
- Drucker, P. F. (1993):Innovation and Entrepreneurship (1ª ed.),Collins.
- Finuras, P. (2003):Gestão intercultural: pessoas e carreiras na era da globalização, Edições Sílabo,Lisboa.
- George, G., & Zahra, S. A. (2002):“Culture and Its Consequences for Entrepreneurship. A Review of Behavioral research”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26, pp. 5-8.
- Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A. (2002):“National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research”,*Entrepreneurship Theory and Practice*,26, pp. 33-52.
- Hoebel, E. A., & Frost, E. L. (1981):Antropologia cultural e social, Cultrix,São Paulo, Brasil.
- Hofstede, G. (1991):Culture and organizations: software of the mind, NY: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980):Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1994):“Cultural constraints in management theories”, *International Review of Strategic Management*, 5, pp. 27-48.
- Hofstede, G. (2001):Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations,Sage Publications, Thousand Oaks, California, London.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005):Cultures and Organizations: Software of the Mind (2ª Revised and expanded ed.),McGraw-Hill USA,New York.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010):Cultures and Organizations: Software of the mind (3ª Revised and expanded ed.),McGraw-Hill,New York.
- Lundvall, B.-Å. (1992):National Systems of Innovation- Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning,Printer Publishers,London and New York.
- Minkov, M. (2007):What Makes Us Different and Similar: A New Interpretation of the World Values Survey and Other Cross-Cultural Data,Klasika I Stil, Sofia, Bulgaria.
- Minkov, M. (2011):Cultural Differences in a Globalizing World, Wagon Lane, Bingley, Emerald Group Publishing Limited,United Kingdom
- Natário, M. M., Couto, J. P., Braga, A. M., & Tiago, M. T. (2010):“Capacidade territorial de inovação: o desempenho europeu”,*Revista Portuguesa de Estudos Regionais N.º 14*, pp. 18-56.
- Natário, M. M., Nunes, L., & Gonçalves, A. (2012):“Identify cultural patterns in the cities of Guarda and Covilhã”,*Tékhne — Polytechnical Studies Review*, p. 65.

- Sarkar, S. (2010):Empreendedorismo e Inovação,Escolar Editora,Lisboa.
- Schumpeter, J. (1934):The Theory of Economic Development,Harvard University Press.
- Schumpeter, J. (1939):Business Cycles: a theoretical historical and statistical analysis of capitalism process Vol. 1, Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Silva, M. A., Correia, M. F., Scholten, M., & Gomes, L. F. (2009):“Cultura e orientação empreendedora: uma pesquisa comparativa entre empreendedores em incubadoras no Brasil e em Portugal”,*Revista de Administração Contemporânea vol.13. no.1 Curitiba Jan./Mar. 2009* (On-line version ISSN 1982-7849).
- Tan, J. (2002):“Culture, nation, and entrepreneurial strategic orientations: implications for an emerging economy”,*Entrepreneurship Theory and Practice*, 26, pp. 95-111.