

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

ESTEREÓTIPOS E DEFINIÇÕES DE GÉNERO EM
OPOSIÇÃO A HOFSTEDE

VÂNIA SOFIA DIAS MARQUES

FEVEREIRO-2020

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

ESTEREÓTIPOS E DEFINIÇÕES DE GÉNERO EM
OPOSIÇÃO A HOFSTEDE

VÂNIA SOFIA DIAS MARQUES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PEDRO NEVADO

FEVEREIRO-2020

*Para os meus pais,
que me deram a oportunidade de chegar aqui.*

*“We fundamentally believe that we will make better business decisions if we have
diversity in thinking ... and that requires equal gender participation.”*

-Jonas Prising, Chairman and CEO of ManpowerGroup

Agradecimentos

Primeiro que tudo quero agradecer ao Professor Doutor Pedro Nevado por ter aceite a proposta de ser o professor orientador deste projeto e pela ajuda na realização deste trabalho final de mestrado.

Quero agradecer também a todas as pessoas que responderam aos questionários e às Universidades de Wagenigen e Vienna por terem partilhado pelos alunos. Com um agradecimento especial à Maria Ribeiro, ao Niek Punte e ao Benjamin Gobec que chatearam os colegas e as próprias universidades para que eu conseguisse a minha amostra a tempo. À Rita Andrade pela grande ajuda a nível estatístico e à empresa Truewind pelo tempo que me deixaram ter e pela formação que me têm vindo a dar. Obrigada por fazerem esta tese possível.

Não menos importante, quero agradecer do fundo do coração todo o apoio psicológico e motivacional que me levou a não desistir.

Mãe e pai, obrigada pelo apoio, mental e financeiro e de me lembrarem que já cheguei até aqui e que consigo ir bem mais longe, espero sempre que se orgulhem de mim e que sejam para sempre uns pais babados como sempre foram! Obrigada mano, pelo carinho, jogos e compreensão, por seres mais além da tua idade e por me ouvires mais do que eu acho.

Obrigada madrinha, pelas palavras sábias que parecem não dizer nada, mas fazem todo o sentido, obrigada Bárbara (madrinha 2) pelo apoio durante todo o processo, pelas estadias, jantares e por nunca julgares. Obrigada Verde por me dares na cabeça quando mais preciso, por estares lá mesmo que seja com olhar de reprovação e porque sei que debaixo dessa armadura está um doce de pessoa eheh. Obrigada Clara, por nos entendermos uma à outra tão bem, pelos disparates e maluqueiras e porque apesar de longe, sei que estás sempre à distância de um telefonema. Obrigada Maria (mais uma vez) apesar de teres emigrado continuas 5 estrelas e serás sempre a minha mana mais parva e que me vai sempre surpreender quando fala como uma adulta.

Obrigada aos 3 juntos, Sara, Rafa, Bia, Diogo e Kelly que após 6 anos, ainda aqui estão, me viram crescer e cresceram comigo. Que partilharam comigo vários momentos de stress, mas também bastante felizes.

Obrigada à Isabel, Maria Ana e Carol pelo Erasmus fantástico e pela relação que mantivemos, às noites de dança, mas também às noites de estudo!

Por último, obrigada Rita, estiveste lá sempre, desde o dia que decidi o tema de tese, ao dia que entreguei, e tantos outros dias... obrigada por esse apoio incondicional, pela paciência, pelo carinho, por toda a ajuda, mas principalmente, obrigada por existires na minha vida!

Resumo

É importante que haja uma atenção detalhada na análise da cultura de um país ou região onde se pretende investir, mas esta é difícil de definir e medir. Dois dos modelos mais usados em gestão internacional para análise cultural, são o projeto GLOBE de Javidian e House e as dimensões de Hofstede. Apesar de ter o seu método criticado por vários autores, devido a problemas de enviesamento amostral e errada aplicação de conceitos, Hofstede é ainda o nome principal na análise de mercados estrangeiros. De entre as seis dimensões que criou, destaco a dimensão masculinidade *versus* feminilidade, vítima de várias críticas a nível conceptual e que é o alvo de estudo neste trabalho. Desta dimensão surgiram três questões centrais de investigação: será que a sociedade atual corresponde às definições impostas por Hofstede na sua dimensão masculinidade *versus* feminilidade; será que existe uma correlação entre os vários pressupostos de género, para que estes sejam agrupados no mesmo conceito; e, por último, qual é a opinião atual dos participantes deste estudo sobre a associação de características psicológicas ao sexo biológico.

Para responder a estas questões foi efetuada a aplicação e análise de questionários. Estes eram compostos por três partes: (parte 1) replicaram-se quatro perguntas do Values Survey Module; (parte 2) seguem-se algumas perguntas de autocaracterização; e, por fim, sete perguntas de opinião sobre papéis de género (parte 3).

Os resultados apresentados indicam uma globalização e evolução da sociedade num sentido mais igualitário, e que o sexo parece ser um fator mínimo face à caracterização psicológica de um indivíduo. Deste modo, este trabalho mostrou uma maior homogeneidade em comparação com os estudos anteriores que definiram estas dimensões. O início dessa mudança traduz-se em pequenos passos, mas a verdade é que atualizar conceitos obsoletos é um passo crucial para acelerar este processo.

Palavras-chave: Estudos de género, Hofstede, Masculinidade vs Feminilidade, Comportamento Organizacional, Estratégia Internacional, Negócios Internacionais

Abstract

It is important that detailed attention is given when analyzing the culture of a country or region where we are about to invest in, but this can be difficult to define and measure. Two of the most widely used models in international management for cultural analysis are Javidian and House's GLOBE project and Hofstede's dimensions. Despite having his method criticized by several authors due to problems of sample bias and misapplication of concepts, Hofstede is still the main name in foreign market analysis. Among the six dimensions stands out masculinity *versus* femininity, victim of various criticisms in terms of concepts and which is the focus of study in this work. From this dimension, three main research questions arose: does the current society correspond to the definitions imposed by Hofstede in its dimension masculinity *versus* femininity; is there a correlation between the various gender related assumptions, in order to grouped them in the same concept; and last but not least, what is the participants' current opinion on the association of psychological characteristics with biological sex.

Behind these research questions was the application and analysis of questionnaires. These consisted on three parts: (first part) four questions were answered from the Values Survey Module; (second part) followed by self-characterizing questions; and finally, with seven opinion questions about gender roles (third part). The results presented clearly show a globalization and evolution of society in a more egalitarian way, and how an individual's gender seems a minimal factor when regarding their psychological characteristics. Hence, this project showed higher homogeneity compared to the previous studies that defined these dimensions. The beginning of this change is translated into small steps but accepting concepts that are obsolete can be a crucial step to push forward this process.

Keywords: Gender Studies, Hofstede, Masculinity vs Femininity, Organizational Behavior, International Strategy, International Business

Glossário

Conceitos de genética:

ADN: composto orgânico onde se encontram o código genético que coordena o desenvolvimento e funcionamento de todos os seres vivos e alguns vírus.

Autossomas: cromossomas somáticos, isto é, que não estão ligados ao sexo.

Cromossomas: sequência de ADN, onde se encontram os genes e outras sequências de nucleótidos com funções específicas nas células dos seres vivos.

No caso da espécie humana, existe um total de 23 pares de cromossomas, sendo que, 22 pares são autossomas e um par (23º par) são cromossomas sexuais (XX ou XY).

Genes: unidade fundamental da hereditariedade. Sequência com partes codificantes e não codificantes de informação genética.

XX e XY: cromossomas sexuais que determinam o sexo de um indivíduo com 2 gâmetas. Em que o sexo feminino apresenta apenas um tipo de gâmeta (XX) e o sexo masculino apresenta dois tipos (XY).

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract	iv
Glossário	v
Índice de Figuras	vii
Capítulo 1: Introdução	1
Capítulo 2: Revisão de Literatura	3
2.1. Cultura	3
2.2. Críticas ao Trabalho de Hofstede	7
2.3. Conceitos Atuais	8
Capítulo 3: Questões centrais de investigação	10
Capítulo 4: Metodologia e Dados	11
4.1. O Método	11
4.2. Objetivos e hipóteses	12
4.3. Questionários de Hofstede	13
4.4. Questionários reformulados	14
4.5. Caracterização da amostra	15
4.6. Análise Estatística	17
Capítulo 5: Apresentação e análise de resultados	18
5.1. Análise de resultados	18
5.1.1. PARTE 1: a sociedade atual ainda corresponde às definições impostas por Hofstede no que diz respeito à sua dimensão de cultura, masculinidade versus feminilidade?	18
5.1.2. PARTE 2: existe correlação entre os vários pressupostos dentro de cada definição (masculinidade e feminilidade)?	19
5.1.3. PARTE 3: qual a opinião atual dos participantes sobre a associação de características psicológicas ao sexo biológico?	22
5.2. Discussão de resultados	23
Capítulo 6: Conclusões, Contributos, Limitações e Investigação Futura	24

Referências Bibliográficas	28
Anexos	32
Anexo I - Caracterização completa da amostra.	32
Anexo II - Diferença entre as perguntas com pressupostos femininos e masculinos em austríacos.....	32
Anexo III - Diferença entre as perguntas com pressupostos femininos e masculinos em holandeses.....	33
Anexo IV - Diferença entre as perguntas com pressupostos femininos e masculinos em indivíduos do sexo feminino.....	33
Anexo V - Diferença entre as perguntas com pressupostos femininos e masculinos em indivíduos do sexo masculino	34
Anexo VI - Matriz de correlações	34
Anexo VII – Perguntas da parte 1	34
Anexo VIII – Perguntas da parte 2	35
Anexo IX – Perguntas da parte 3.....	35

Índice de Figuras

Figura 1: Caracterização da Amostra.....	16
Figura 2: Índice de Masculinidade pelos países.....	19
Figura 3: Índices de Masculinidade por Hofstede.....	19
Figura 4: Índice de Masculinidade pelo sexo.....	19
Figura 5: Diferença entre perguntas consoante o país.....	20
Figura 6: Diferença entre perguntas consoante o sexo	21
Figura 7: Correlações entre as respostas	21
Figura 8: Gráfico de resposta "Sim", a características de sexo.....	22
Figura 9: Gráfico de resposta "Sim", a papéis de género.....	22

Capítulo 1: Introdução

Segundo Hofstede, masculinidade é definida como a situação em que os valores dominantes na sociedade são: para os homens, o sucesso, o dinheiro e os bens materiais; enquanto feminilidade é definida como a situação na qual os valores dominantes na sociedade são a preocupação pelos outros e a qualidade de vida e bem-estar para ambos os sexos (Hofstede, 1984; Hofstede e Bond, 1984).

Contudo, Hofstede assume estas diferenças entre sexos sem recorrer a qualquer referência científica. Desta forma, a nomenclatura que usa torna-se errônea ao extrapolar para definições de gênero. O autor usa argumentos onde afirma, mais uma vez sem base científica, que existe uma diferença acentuada nos comportamentos respetivos ao sexo feminino e masculino, os quais este relaciona diretamente com gênero e não com uma cultura desigual ou até características de sociedades modernistas ou conservadoras.

É tendo em conta estas definições e considerando-as modelares, que corremos o risco de acabar por estagnar tanto numa linguagem como numa mentalidade não inclusiva e fechada ao seu potencial total. Para além disso, tem existido uma evolução social bastante grande até aos dias de hoje, e continuar a usar esses argumentos redireciona-nos para trás no tempo onde não existia uma sociedade tão multifacetada como a que temos atualmente. Predominavam comportamentos que refletiam principalmente um contexto de sobrevivência (onde a força era o elemento primário) e não um mundo tecnológico e empresarial como onde nos encontramos, mas no qual a teoria de Hofstede continua a ser aplicada.

Como será aprofundado posteriormente, a sua teoria é alvo de críticas, não só a nível de nomenclatura, como também no que diz respeito à amostra analisada. Desta forma, optei pela temática de estereótipos e definições de gênero em oposição à dimensão de Hofstede masculinidade *versus* feminilidade, propondo-me estudar, através de questionários realizados a indivíduos de dois países diferentes, se esses comportamentos considerados de gênero feminino e masculino estão diretamente associados ao sexo. Quis ainda perceber se

esses mesmos comportamentos estão correlacionados entre si ou se são na verdade ideias preconcebidas de gênero ligadas a culturas mais conservadoras e tradicionais.

A existência de literatura relativamente a este tema é deveras restritiva e antiga. Uma vez que o atual estado do mundo empresarial já passou por várias alterações e não existem quase estudos recentes de revisão sobre as hipóteses colocadas neste trabalho, torna esta temática passível de erros de interpretação e a necessidade de futuros estudos que deem continuação para maior validação científica.

A não existência de uma atualização constante de teorias e análises que estão em utilização recorrente são um perigo para os estudos de entrada em mercados estrangeiros. A área da gestão de empresas evolui a uma velocidade impressionante e tem como base a competição e cooperação direcionados para o crescimento. Por consequência, esta área exige métodos eficazes e precisos. Um conceito como este, que ainda aplica estereótipos de gênero, produzindo generalizações tanto a nível profissional como pessoal, já deveria ter sofrido revisões e atualizações de modo a aprimorar o mercado global e competitivo em que atuamos.

A nível empresarial, torna-se também importante a redefinição de conceitos referentes a gênero. Estes encontram-se ainda muito presos a barreiras de sociedades antigas, que pouco a pouco vão sendo reformuladas. Como por exemplo, barreiras de diferenciação entre sexos numa empresa em que existe uma distribuição desigual, não só de rendimentos, mas também de funções com base no sexo e nos estereótipos ligados a este.

Por último, a nível académico existem motivos similares para a revisão dos estudos de Hofstede. Pessoalmente observei que existe uma tendência em atribuir características também com base no sexo, não só no contexto universitário (em que esta teoria é ensinada), mas também noutros graus de escolaridade. E, por isso, as pessoas são diferenciadas e adjetivadas com norma a essas definições, resultando numa pressão da sociedade para que se viva um destino social imposto com base em ideias conservadoras e estereótipos de gênero, as quais por vezes não me identifico.

Ao trabalhar este tema, espero conseguir explorar as definições atribuídas na literatura tanto em áreas da gestão, como da sociologia e biologia, e quais os seus impactos na sociedade, como também a forma com que esses estereótipos dividem indivíduos e grupos. Se possível, espero ajudar a redefinir nomenclatura e a romper a ideia de características ligadas ao sexo como uma desvantagem social. Deste modo, este trabalho foi dividido: numa componente teórica, onde se passou pela introdução dos conceitos estudados (capítulo 1), uma revisão da literatura (capítulo 2) e pelas questões de investigação e hipóteses a serem colocadas (capítulo 3); e numa componente prática, onde foi elaborada uma investigação com base em questionários (capítulo 4) e os resultados destes foram analisados e discutidos (capítulo 5). Por fim, uma conclusão de todo o trabalho feito, constrangimentos e possibilidades de estudos futuros (capítulo 6).

Capítulo 2: Revisão de Literatura

2.1. *Cultura*

O mundo dos negócios internacionais está a mudar a velocidades impressionantes. Apesar de subvalorizado, empresas com atividade internacional apercebem-se cada vez mais da importância do fator cultura nas operações no estrangeiro. Apesar de uma globalização e homogeneidade de hábitos, existem ainda diferenças para as quais os gestores devem saber lidar, pois essas diferenças afetam em grande escala os negócios internacionais e muitas vezes são a parte fundamental do seu sucesso ou do seu fracasso.

Deste modo, é importante que haja uma atenção detalhada no que toca à análise da cultura de um país ou região onde se pretende investir, mas esta, é difícil de definir e medir. No artigo publicado em 1952 por dois antropologistas norte americanos, estes argumentam que deveria haver categorias universais de cultura (Kroeber e Kluckhohn, 1952, p. 176):

“Todas as culturas constituem imensas respostas diferentes às mesmas perguntas postas pela biologia humana e pelas generalidades da situação humana /.../ Cada padrão de cada sociedade deve fornecer maneiras para lidar com tais circunstâncias universais como a existência de dois sexos; a fragilidade das crianças; a necessidade de satisfação dos requisitos biológicos elementares,

como comida, calor e sexo; a presença de indivíduos de diferentes idades e de diferentes capacidades físicas e outras.”

Vários autores do século vinte especularam sobre a natureza das diferentes características das sociedades, as quais diferiram para diferentes dimensões de cultura (Hofstede, 2001). No século dezanove e inícios de século vinte acreditava-se numa dimensão de cultura em que as sociedades eram ordenadas de tradicional até modernas pois uma evolução económica reflete-se no conjunto de pessoas que forma uma sociedade. Mas existe mais variedade para além de evolução económica. Hall (1976) dividiu culturas de acordo com as formas de comunicação: *high-context* (muita da informação está implícita) e *low-context cultures* (quase toda a informação está explícita). Douglas (1973), antropóloga, propôs uma análise bidimensional: *Group/ inclusion* (a reivindicação de grupos sobre membros) e *grid/ classification* (o grau em que a interação está sujeita a regras). A antropóloga viu as categorias anteriores relacionadas com uma grande variedade de crenças e ações sociais. A autora implica que essas dimensões são aplicáveis a qualquer nível de agregação.

As classificações acima mencionadas representam as tentativas de ordenar uma realidade complexa como a cultura, mas a falta de objetividade levou a uma continuação nos estudos e necessidade de, não só, níveis de análise mais claros, como também melhores métodos de pesquisa.

Num artigo de revisão, Inkeles e Levinson (1969, pp. 418-506) limitaram-se a analisar cultura ao nível das nações. Os autores resumiram todos os estudos sociológicos e antropológicos que continham o que era chamado de caráter nacional, o qual interpretaram com a moda (estatisticamente o mais comum) de tipo de personalidade numa sociedade nacional. Dos seus estudos, os autores separaram três critérios: Relação à autoridade, conceção do próprio e dilemas ou conflitos primários e formas de lidar com estes, incluindo o controlo de agressividade e a expressão *versus* a inibição de afeto. Foram estes critérios, apresentados por Inkeles e Levinson (1969, pp. 418-506), que não só serviram de base a Hofstede como foram suportados pelos seus estudos por mais de vinte anos.

De 1967 a 1972, Hofstede aplicou 117,000 questionários a funcionários da empresa IBM em cerca de 60 países diferentes (Hofstede, 1999). Este estudo resultou da colaboração de investigadores de cinco países e os seus questionários tiveram testes piloto em dez países (Cieri e Dowling, 1995, pp. 127-145). Após o estudo, Hofstede (1999) desenvolveu então as suas dimensões culturais: individualismo *versus* coletivismo; distância ao poder; aversão à incerteza; e masculinidade *versus* feminilidade.

Hofstede (1984) define também cultura como “o programa coletivo da mente, o qual distingue membros de um grupo ou sociedade para outro.” Vários conceitos foram atribuídos à palavra cultura, mas apesar disso, a maioria dos antropólogos concordam em quatro factos básicos: (1) Cultura é aprendida, não é instintiva; (2) as diferentes características de cultura estão interligadas; (3) cultura é partilhada; e, por fim, (4) cultura define as fronteiras entre grupos socialmente diferentes (Ball et.al., 2010).

Mesmo sabendo que dois países têm culturas diferentes, assume-se que existem elementos estruturais comuns. Hofstede, como psicólogo social estudou várias culturas com o objetivo de definir esses elementos. Dois dos modelos mais usados em gestão internacional no que diz respeito à análise cultural e à sua estrutura, são o projeto GLOBE de Javidian e House (2002) e as dimensões de Hofstede (2001). Existe também o modelo de Schwartz (1992, pp. 1-65) como uma base de análise de cultura.

Por um lado, o projeto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness*) foca-se no estudo da cultura nacional. Utilizou dados de 61 países e examinou os mesmos com base em 9 dimensões: Orientação para a performance, orientação para o futuro, assertividade, distância ao poder, orientação humana, coletivismo de grupo, coletivismo institucional, aversão à incerteza e igualdade de género (Javidian e House, 2002).

Por outro lado, Schwartz (1992, pp. 1-65) identificou 7 dimensões: conservadorismo, autonomia intelectual, autonomia afetiva, hierarquia, domínio, comprometimento igualitário, harmonia. Contudo, este autor não elaborou hipóteses sobre como estas podem influenciar as organizações e o mundo dos negócios, tendo-se tornado menos utilizada nesse âmbito.

Apesar dos melhoramentos trazidos pelo modelo de Javidan e House (2002), as dimensões de Hofstede ainda são as mais ensinadas e utilizadas. Distância ao poder é definida como o grau com que uma distribuição desigual de poder é esperada e aceita. Representa a forma como um país lida com a desigualdade social. Sociedades diferentes colocam pesos diferentes em áreas como o prestígio, a riqueza e o poder. Aversão à incerteza é a medida em que as pessoas se sentem ameaçadas por situações ambíguas, sendo criadas instituições ou crenças para evitar essas situações. Individualismo *versus* coletivismo descreve a relação entre o indivíduo e a coletividade que prevalece numa determinada sociedade, onde individualismo é definido como a situação na qual é esperado que os indivíduos ajam para seu benefício em primeiro lugar e coletivismo é definido como a situação na qual os indivíduos pertencem a grupos nos quais é suposto agir uns para os outros em troca de lealdade. Finalmente, masculinidade *versus* feminilidade, é descrito como a divisão social das funções entre mulher e homem numa sociedade em que o padrão predominante é definido como, o homem é mais assertivo e a mulher mais carinhosa. Assim, masculinidade é a situação em que os valores dominantes na sociedade são: o sucesso, o dinheiro e os bens materiais, enquanto feminilidade é a situação na qual os valores dominantes na sociedade são: a preocupação pelos outros e a qualidade de vida e bem-estar (Hofstede, 1984; Hofstede e Bond, 1984).

Mais tarde, em 1987, *Chinese Culture Connection*, um grupo de investigadores, analisaram as dimensões de Hofstede aplicada na Ásia e decidiram adicionar uma quinta dimensão: Orientação a longo termo *versus* orientação a curto termo, a qual foi mais tarde adicionada, por Hofstede ao seu livro *Culture's Consequences* (2001).

Por último, já no segundo milénio, Minkov (2007) a partir de questionários mundiais e juntamente com Hofstede adicionou uma sexta dimensão (Hofstede, 2010; Hofstede e Minkov, 2010), Indulgência *versus* Restrição, que relaciona a gratificação *versus* o controlo de desejos humanos relacionados com aproveitar a vida. Por outras palavras, indulgência significa uma sociedade que permite a gratificação relativamente livre de impulsos humanos básicos e naturais

relacionados com aproveitar a vida. Restrição significa uma sociedade que suprime a satisfação das necessidades e a regula por meio de normas sociais rígidas.

A compreensão de cultura é um fator importante para a gestão, principalmente para a gestão de negócios internacionais e operações no estrangeiro, pois esta determina o comportamento humano e a forma como os indivíduos pensam, sentem e a forma como agem no trabalho (Najera, 2008). Mas tendo em conta a evolução, não só das ciências como das sociedades, devíamos ter cuidado com os termos mais corretos a usar, uma vez que estes deveriam ser sustentados não apenas por ideais, mas através de estudos científicos. Para além disso, existe uma grande lacuna em estudos de género, principalmente em Portugal, pois, ao contrário de outros países desenvolvidos, não houve um grande avanço e aderência a estes tipos de estudos nos anos 70 (Torres et.al., 2015).

2.2. Críticas ao Trabalho de Hofstede

Como referido anteriormente, os estudos de Hofstede são dos mais usados no que toca à análise de culturas. As atualmente seis dimensões definidas pelo autor, apesar de serem bastante utilizadas, tanto no mundo dos negócios como na parte académica, são alvo de várias críticas em diversos trabalhos como, por exemplo, no de Kirkman et.al. (2006), em que é mostrado que o tamanho do valor absoluto de eficácia do estudo de Hofstede se resume a 0.18. Isto leva o autor a questionar se não será hora de abandonar os estudos em valores culturais como mecanismo de relevância organizacional.

Hofstede (1999) argumentou que a cultura é mais facilmente entendida através de valores individuais (Javidan et.al., 2006, referiu-se a este argumento como suposição de valores ecológicos). E vários investigadores questionaram essa suposição (Earley, 2006; Javidan et.al., 2006), mostrando uma variância baixa que explica que não é suficiente para fazer qualquer suposição ou predição.

Smith (2006) apoia, salientando que se fizermos apenas análises a nível individual, não conseguimos compreender a contribuição do contexto na medida

em que esta afeta a manutenção cultural e a mudança cultural nas organizações e principalmente nos países.

Orr, e Hauser (2008), que enumeram as limitações do estudo, tanto a nível metodológico como a nível analítico, um dos principais problemas é o método de recolha de dados. Hofstede usa apenas uma ferramenta para a medição em vez de um método múltiplo (Triandis, 1982). Outra das críticas que se revela como marcante é o facto de que as conclusões que dão origem a estas dimensões se baseiam num estudo feito a trabalhadores de uma só empresa (IBM), e ainda, a maioria dos sujeitos ser do sexo masculino, classe média e do departamento de marketing (Chiang, 2005). Nem sempre as amostras refletem a estrutura da população de onde foram retiradas ou são representativas dessas populações, podendo levar nesses casos a inferências erradas ou ao enviesamento dos resultados (Lance e Hattori, 2016). Desta forma, e visto ser um método de amostragem não aleatório, não é correto fazer inferências a partir dos dados. Alguns investigadores também mencionam que o estudo não está apenas direccionado para a cultura *per se*, em vés disso mostra a percepção de valores e comportamentos de indivíduos de uma organização (Adler, 1997).

Por fim, uma das críticas mais relevante trata-se que Hofstede (1991; 1999) assume que os valores culturais são estáveis ao longo do tempo e logo algo tão simples como o nome das dimensões tem-se tornado uma crítica cada vez maior ao passar dos anos (Sorge, 1983; Triandis, 1982). A dimensão Masculinidade *versus* Feminilidade é um bom exemplo (Triandis, 1982). É vista como sendo sexista e foi inclusive sugerido que fosse alterado para sucesso na carreira *versus* qualidade de vida, para evitar confusão (Adler, 1997).

2.3. *Conceitos Atuais*

Pensando nesta perspetiva anterior, analisa-se que existe da parte de Hofstede a aplicação de estereótipos em relação, não só aos conceitos da dimensão em estudo como aos próprios países em que foi aplicada.

Define-se estereótipo como um processo de categorização de grupos compostos por indivíduos que têm crenças, características e comportamentos similares. Este processo tem benefícios como o de poupar tempo e energia em estudos individuais e o de permitir a aplicação de planos, por exemplo, de

marketing ou de negócio, em massa, ou seja, tendo em conta as características da maioria do grupo (McGarty et.al., 2002).

Existem duas teorias de como os estereótipos se podem desenrolar. A primeira trata-se da hipótese *kernel-of-truth* que nos diz que apesar de eventualmente exagerado, por vezes existem generalizações que descrevem corretamente as características de um grupo (Oakes et.al., 1994). A segunda diz-nos que os estereótipos podem afetar a forma como os membros de um grupo tratam os membros de outro grupo e que, por consequência alteram os comportamentos desse grupo. Por exemplo, ver os membros de um grupo como violentos pode levar a um tratamento hostil pela parte dos mesmos o que os irá tornar violentos (Snyder, 1981, pp. 182-212), acabando por se entrar num círculo vicioso.

Um estereótipo muito característico da nossa sociedade é o da divisão por sexo/ género, mas a verdade é que género é mais do que um simples conceito. É importante olhar aos aspetos culturais, sociais, biológicos e políticos de género. Mas primeiro definimos os nossos termos:

Em primeiro lugar, género e sexo são conceitos diferentes. Vivemos numa sociedade altamente estereotipada, não apenas entre masculino e feminino, mas também entre homem e mulher. Quando se refere a sexo, refere-se à anatomia do sistema reprodutor do individuo e aos seus caracteres sexuais secundários (Carlson, 2010). Entre os cientistas, o termo “diferenças sexuais” é aplicado ao dimorfismo sexual, ou seja, traços que, na sua maioria, evoluíram por seleção sexual (Geary, 2010).

Em segundo lugar, o conceito sexo é bem mais complicado do que inicialmente se acha. A ideia de dois sexos é agora desmitificada pelos cientistas, e em vez de masculino e feminino podemos afinal ter um grande espetro. A genética diz-nos que há muito mais que XX e XY no que trata de definir o sexo, é possível ser XX e ter características anatómicas masculinas tanto como ser XY e ter características anatómicas femininas, e quanto mais casos de estudo, mais difícil é ter um “mundo a preto e branco”. Ao avançarmos, cada vez mais os cientistas apercebem-se que o conceito de sexo está para além do binário como podemos observar na publicação de Ainsworth (2015). Nesta publicação o

cientista mostra que o sexo é difícil de definir, apresenta inúmeros casos que vão contra aquilo que está definido pelas sociedades contemporâneas e para as quais esta ainda não adaptou os seus conceitos. Ainsworth fala inclusive numa ideia espectral de sexo mesmo a nível genético.

Por outro lado, e oposto a sexo como algo objetivo e biológico, género representa uma construção histórico-cultural, e é produzido pela sociedade. A percepção de género muda ao longo do tempo e dependendo da cultura em que estamos inseridos, é uma qualidade social e relacional (Neculăesei, 2015). As sociedades, muito induzidas pelas empresas e pelos media, criam significados de género que nos são transmitidos através de mensagens visuais e práticas culturais, o que serve no fundo para criar grupos e dividir indivíduos com base em estereótipos. Beleza (2015, pp. 63-70) refere que o conceito de género não está ligado apenas a questões de identidade, nem ao que a sociedade implica sobre o que é uma rapariga ou um rapaz. Na perspetiva da autora, as concepções de género constituem também formas de relações de poder, marcadas pela hierarquização e discriminação em que, em maioria, os homens são favorecidos em relação às mulheres. É um sistema de poder tal como existe em classes sociais e etnias, e que é normalmente criado e preservado pelas religiões e pelos costumes.

Capítulo 3: Questões centrais de investigação

No seguimento da revisão de literatura surgiram essencialmente três questões (QI). Em primeiro lugar, se a sociedade atual ainda corresponde às definições impostas por Hofstede no que diz respeito à sua dimensão de cultura, masculinidade *versus* feminilidade. Visto que os estudos que existem são quase todos bastante antigos e, como referido anteriormente, feitos com pouca base no método científico, existe uma possibilidade de se tratar de conceitos erróneos. Verificar esta condição, fundamentaria assim a necessidade de utilização de novos conceitos. Em segundo lugar, quis estudar se existe correlação entre os vários pressupostos dentro de cada definição (masculinidade e feminilidade), verificando se quando um pressuposto é verdadeiro, os outros também o são. Toda esta dimensão criada por Hofstede baseia-se em pressupostos femininos

e masculinos definidos à partida, contudo sem apoio científico. Caso os pressupostos do mesmo sexo não estejam correlacionados, comprovamos que as características atribuídas poderão levar, desde a base da conceção dos questionários, a resultados mal-interpretados. Durante a aplicação do método de estudo, haverá também como objetivo procurar uma amostra menos enviesada a nível de sexo e de estrato social. Em terceiro lugar, quis perceber qual a opinião atual dos participantes sobre a associação de características psicológicas ao sexo biológico. Poderei ainda perceber se existem diferenças entre grupos (sexo e nacionalidade) relativamente às suas respostas.

Este estudo servirá assim para reforçar que existe uma ideia crucial a ser alterada: desigualdade de sexo ao nível psicológico. Não só pelo erro científico que começamos a compreender que representa, como pela perpetuação de uma ideia errada.

O próprio Hofstede afirma que países escandinavos e a Holanda (a sua própria terra natal) têm uma cultura considerada, por este, feminina. Afirma também que estes países são um modelo onde existe uma maior justiça e igualdade, ou seja, considera-os “mais humanos e justos”. Por consequência, os países ditos por este, masculinos, são então “menos humanos e menos justos”, uma característica negativa. Sendo estes conceitos dimensões para caracterizar cultura, definidos pelo mesmo, deveria haver, pelo menos, alguma imparcialidade e neutralidade em relação aos termos.

O modelo de Hofstede não deixa de ser um bom guia para entender as diferenças culturais e, ao que parece, mais nenhum conjunto de medidas foram adotadas tão largamente a nível internacional. Contudo, depende de nós aceitar ou não, sem questionar, se poderá ser melhorado.

Capítulo 4: Metodologia e Dados

4.1. O Método

Neste trabalho foi utilizada uma metodologia hipotético-dedutiva quantitativa. Deste modo, procuramos evidências que mostrem que o método de Hofstede está desatualizado e que os conceitos que o sustém necessitam de uma reformulação com base em métodos científicos. Através da aplicação de

questionários, fizemos uso de um processo sistemático de recolha de dados quantificáveis que nos permitiram uma verificação estatística da relação entre as variáveis recolhidas.

4.2. Objetivos e hipóteses

No seguimento da problemática referida, podemos definir que este estudo pretende responder a objetivos claros: a) mostrar que uma diferente amostragem altera os índices da dimensão definida por Hofstede e que, portanto, esta é subjetiva e errónea; b) mostrar que os pressupostos de masculinidade e feminilidade definidos não dependem do sexo, nacionalidade, ou que estão sequer relacionados entre si; e c) compreender o impacto da sociedade na opinião dos participantes, no que diz respeito a ideologias de género.

Consequentemente, para o primeiro objetivo a hipótese (denominada 1ª hipótese daqui em diante) a ser testada foi que não existe diferença entre os índices dos países estudados (Áustria e Holanda), contrariamente ao que o índice de Hofstede sugere (índices muito diferentes entre estes dois países – Áustria considerada com um índice masculino e Holanda com um índice feminino) (H_0 : índices iguais; H_1 : índices diferentes). Uma vez que este índice serve para comparar níveis de masculinidade/feminilidade quis também testar a hipótese (2ª hipótese) de que não existe sequer diferença entre o índice tendo em conta o sexo dos participantes, ou seja, que os índices são iguais para participantes do sexo feminino e do sexo masculino (H_0 : índices iguais; H_2 : índices diferentes). Desta forma, mostro que, não só os conceitos por detrás da dimensão deverão estar enviesados, como o próprio nome da dimensão relacionado com o sexo biológico não parece fazer sentido ao não haver coerência entre os pressupostos e o próprio sexo dos participantes.

Já para o segundo objetivo as hipóteses foram várias. Primeiro, foi testado se a soma das diferenças entre as respostas dos participantes (sobre se identificarem mais com pressupostos masculinos ou femininos), consoante o seu país de origem (3ª hipótese; H_0 : pressupostos masculinos iguais aos femininos sem diferenças entre respostas dos dois países; H_3 : pressupostos diferentes e/ou com diferenças entre respostas dos dois países), ou consoante o seu sexo biológico (4ª hipótese; H_0 : pressupostos masculinos iguais aos femininos sem

diferenças entre respostas dos sexos dos participantes; H₄: pressupostos diferentes e/ou com diferenças entre respostas dos sexos dos participantes) eram iguais.

Segundo, quis testar se existe correlação entre os próprios pressupostos masculinos e femininos. Ou seja, quando se quer fazer dois grupos opostos há que garantir que intragrupo a correlação é positiva e intergrupo a correlação é negativa. O que prevejo é que, uma cultura em que um indivíduo seja competitivo não obriga a que também seja assertivo, ou que dê mais importância a prêmios individuais, não se podendo aplicar o conceito masculinidade ou feminilidade se não existir esse tipo de correlação positiva, no caso de pressupostos do mesmo grupo, e negativa, no caso de pressupostos de grupos diferentes.

Por último, quis testar a hipótese (5^a hipótese) de que a percentagem de participantes que associa uma característica psicológica ao sexo é baixa, comparativamente a uma percentagem alta, onde as características psicológicas estão fortemente ligadas ao sexo (H₀: percentagem > 50%; H₅: percentagem < 50%).

4.3. *Questionários de Hofstede*

Entre 1967 e 1973, Hofstede analisou uma grande quantidade de dados obtidos em questionários aplicados a empregados da empresa *International Business Machines Corporation* (IBM). Este estudo cobriu mais de setenta países, com o objetivo de obter valores de referência para melhorar estudos de novos mercados.

Atualmente, estão listados valores para setenta e quatro países e regiões, em parte devido a repetições e extensões do estudo à IBM, mas também devido a aplicações a diferentes populações. Dos resultados iniciais e das adições que foram sendo efetuadas, Hofstede desenvolve então um modelo onde identifica quatro dimensões para a análise e diferenciação de culturas. São estas: a distância ao poder, individualismo *versus* coletivismo, masculinidade *versus* feminilidade e aversão à incerteza. Mais tarde, como referido anteriormente, Hofstede adicionou uma quinta e uma sexta dimensão: orientação a longo termo *versus* orientação a curto termo (após um estudo internacional desenvolvido na China), e indulgência *versus* restrição (Hofstede e Minkov, 2010).

As perguntas originais partiram dos dados do questionário, Hermes 1966-1973 (IBM), usado para a comparação internacional de valores relacionados com o trabalho. Estes foram apresentados depois por Hofstede (1999, *Appendix 1*).

O *Appendix 4* do mesmo livro (Hofstede, 1999) continha então o primeiro *Values Survey Module* (VSM) para estudos futuros de comparação entre culturas. Continha vinte e sete perguntas de contexto cultural e 6 perguntas demográficas. Contudo, o questionário utilizado pelo autor foi sofrendo várias alterações ao longo dos anos. Após a adição da sexta dimensão pelos estudos de Minkov (Hofstede 2010; Hofstede e Minkov, 2010), a versão mais atualizada é o VSM (*Values Survey Module*) 2013.

4.4. Questionários reformulados

Estudos comparativos baseiam-se na medição de valores, e os valores, mais que teoria, são o elemento mais objetivo para uma análise cultural. Sendo assim, questionários fornecem uma informação bastante útil, e a partir da qual é possível fazer uma análise estatística dos dados, mostrando possíveis diferenças entre os grupos de interesse.

O questionário administrado foi disponibilizado através de um *Google form*, enviado por correio eletrónico. Das diversas universidades holandesas e austríacas para onde foi enviado, obtivemos respostas da *Wageningen University* e da *University of Vienna*, respetivamente.

Este formulário dividiu-se assim em 3 partes, todas elaboradas em inglês. Na primeira parte, foi utilizada uma versão modificada do VSM 2013 de Hofstede e Minkov (2013), em que se aplica apenas as questões relacionadas com a dimensão a ser estudada. O VSM 2013 contém 30 perguntas com o objetivo de comparar valores influenciados pela cultura de dois ou mais países (Hofstede e Minkov, 2013). Apesar de deter direitos autorais, as condições para o seu uso são apresentadas como gratuitas para projetos de investigação académica.

O VSM utiliza uma escala de Likert com valores de 1 a 5, mas em termos teóricos não se põe em causa a validade e a confiança do questionário em utilizar valores de 1 a 4 (Lozano et.al., 2008). Tendo isso em conta, retirou-se um dos valores de forma a que as opções sejam número par e não haja uma tendência central (Marshall, 1998; Choi e Pak, 2005) (Ver anexo VII).

Já na segunda parte, foram aplicadas perguntas de auto caracterização, onde foram usados os pressupostos associados a masculinidade e feminilidade. Estes são:

- Masculinos: *ambition, competitive e assertive*;
- Femininos: *modest, cooperative e caring*.

Os participantes tiveram de se autoavaliar com base nestes pressupostos com valores de 1 a 4 na escala de Likert, dando assim a sua opinião sobre a própria personalidade e sem saberem que estes pressupostos são associados ao sexo (Ver anexo VIII). Esta parte tem assim como objetivo entender se os participantes associam as próprias características ao seu sexo e se as respostas diferem por país.

Por último, na terceira parte os participantes foram questionados diretamente, com apenas opções de “Sim” ou “Não”, acerca da sua opinião sobre se os pressupostos eram relacionados com o sexo em questão. Na última pergunta era questionado diretamente se estes concordavam com separação por género em contexto de trabalho.

Com esta terceira parte, o objetivo foi quantificar e perceber se existe uma pronúncia maior da associação características-sexo em comparação com a parte dois, pois espera-se que as opiniões de nós mesmos sejam mais naturais que uma opinião acerca da sociedade. Esta parte destina-se assim a mostrar a ideologia de género de cada país/ sexo. As perguntas podem ser consultadas no anexo IX.

4.5. Caracterização da amostra

Após a aplicação dos questionários, no que diz respeito à amostra utilizada, o objetivo principal foi o de colmatar os problemas identificados no estudo de Hofstede, principalmente, o facto de ter sido aplicado em apenas uma empresa e onde a maioria dos indivíduos eram do sexo masculino, pertencentes à classe média e ao mesmo departamento da empresa. Assim sendo, o estudo foi aplicado a estudantes universitários, de ambos os sexos e idades compreendidas entre 19-30 anos, existindo um maior espetro a nível social e intelectual e, portanto, uma maior realidade da cultura de um país, tornando assim a amostra mais realista e mais próxima da realidade social e económica.

Para ser possível uma comparação, foram escolhidos dois países em que os índices inicialmente calculados por Hofstede estão afastados a um nível considerável, e em que fosse possível a aplicação dos questionários a estudantes de uma forma acessível a um trabalho final de mestrado. Deste modo, os dois países escolhidos foram a Áustria, que possui um dos maiores níveis de masculinidade (nível: 79) e a Holanda que, em oposição, possui um dos níveis mais baixos (nível:14) (Hofstede Insights, s.d.).

O estudo foi aplicado a uma amostra probabilística onde após a recolha dos questionários, se obtiveram 88 questionários com respostas válidas. A constituição da amostra apresenta os seguintes valores: 36 indivíduos austríacos, 21 do sexo feminino e 15 do sexo masculino e 52 indivíduos holandeses, 33 do sexo feminino e 19 do sexo masculino, perfazendo um total de 54 indivíduos do sexo feminino e 34 indivíduos do sexo masculino (Ver Anexo I).

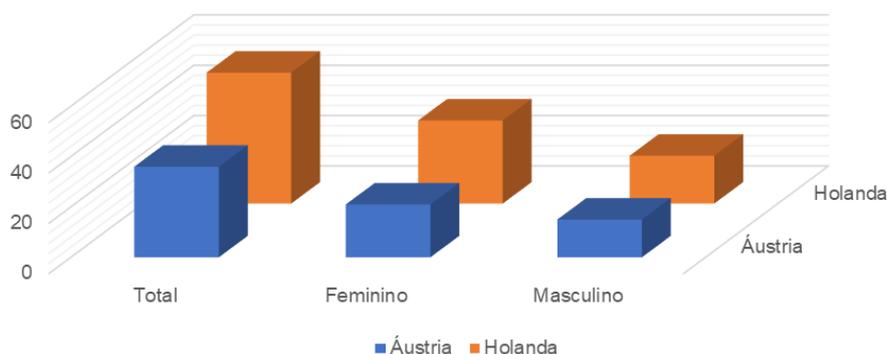


Figura 1: Caracterização da Amostra.

No que toca à amostragem ideal, de acordo com Hofstede (Hofstede e Minkov, 2013) o seu tamanho é de 50 indivíduos, já em termos estatísticos, Hogg e Tanis (2015) afirmam que, para que haja validade estatística, a amostra deve ser maior que 25/30 indivíduos. O valor de referência a nível internacional é também de 30 e foi com esse marco que esta amostra se fundamentou, estando assim, o mais próximo possível do valor apresentado por Hofstede, mas superior ao valor estatístico de referência.

4.6. Análise Estatística

A análise estatística foi feita recorrendo ao *R Studio (version 3.0.5)* e dividida em 3 partes, para dar resposta às 3 questões de investigação acima referidas.

PARTE 1

Para o cálculo do índice foi utilizada a seguinte expressão:

$$MAS = 35(m02 - m01) + 35(m03 - m04) + c(mf)$$

De acordo com *VALUES SURVEY MODULE 2013 MANUAL* (Hofstede e Minkov, 2013), MAS é a variável dependente que nos dirá o índice. As variáveis independentes serão: m01, m02, m03 e m04, médias para as perguntas de 01 a 04; C(mf), uma constante (positiva ou negativa) que não afeta a comparação e pode ser escolhida para colocar os valores entre 0 e 100. Para estes resultados foi utilizado C(mf) = 0 pois o valor não se encontrava abaixo de 0 nem acima de 100. Foi depois aplicado um teste não paramétrico Kruskal-Wallis (uma vez que os dados não apresentam normalidade), para comparação entre os índices dos dois países analisados (Áustria e Holanda). Foi também aplicado um teste Kruskal-Wallis para comparação entre os índices dos dois sexos dos participantes (feminino e masculino).

PARTE 2

Para o cálculo das diferenças dos valores de Likert atribuídos pelos participantes a pressupostos masculinos e femininos, foi utilizada a expressão:

$$\sum Likert_{masc} - \sum Likert_{fem}$$

Nesta expressão é usado o somatório dos valores de Likert dado nas respostas consoante o pressuposto, “masc” para pressupostos masculinos e “fem” para pressupostos femininos. Foram depois aplicados testes não paramétrico de Wilcoxon para observar se existe diferença entre pressupostos femininos e masculinos em cada um dos países dos indivíduos (Áustria e Holanda). Foi ainda aplicado um teste Kruskal-Wallis para comparar a diferença entre pressupostos femininos e masculinos entre os dois países dos indivíduos.

Estes testes foram também aplicados para a diferença entre pressupostos femininos e masculinos, mas tendo em conta cada sexo dos indivíduos (feminino

e masculino; Wilcoxon) e também para comparar a diferença entre os dois sexos (Kruskal-Wallis).

Por fim, foi ainda aplicado um teste de correlações, para verificar como se encontram correlacionados os diferentes pressupostos (femininos e masculinos).

PARTE 3

Por último, foi quantificado o número de respostas “sim” dadas, por grupo, às perguntas sobre características associadas ao sexo (6 primeiras perguntas), e comparadas as percentagens de respostas.

A última pergunta foi analisada independentemente, onde foram calculadas as percentagens de resposta “sim” relativamente a uma predisposição para papéis de género no contexto profissional.

Capítulo 5: Apresentação e análise de resultados

5.1. *Análise de resultados*

Como referido anteriormente, o estudo foi dividido em 3 partes de forma a dar resposta as 3 questões de investigação acima referidas, onde, após feita a análise estatística, devolveu os seguintes resultados:

5.1.1. PARTE 1: a sociedade atual ainda corresponde às definições impostas por Hofstede no que diz respeito à sua dimensão de cultura, masculinidade versus feminilidade?

Ao aplicar o teste de *Kruskal-Wallis* para a comparação entre índices de países diferentes, observou-se que não existem diferenças significativas entre os países Áustria e Holanda (*chi-squared* = 0,0049954 e o *p-value* = 0,9437; figura 2), aceitando-se a hipótese nula, ou seja, rejeitando a hipótese de que os países apresentam índices de masculinidade diferentes. O que mostra exatamente o oposto do verificado anteriormente por Hofstede, em que existe uma grande diferença entre estes dois países (figura 3).

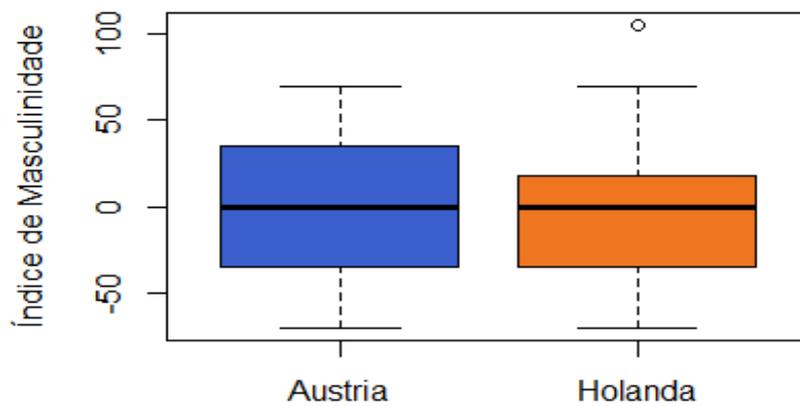


Figura 3: Índice de Masculinidade pelos países.

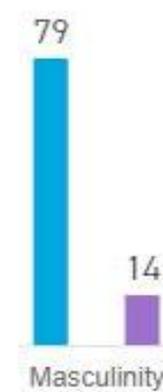


Figura 2: Índices de Masculinidade por Hofstede. Áustria a azul e Holanda a roxo. Fonte: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

No que diz respeito à diferença do índice tendo em conta o sexo biológico dos indivíduos, também não existe diferença significativa entre os sexos feminino e masculino (figura 4), onde após o teste de *Kruskal-Wallis* obteve-se um $Chi-squared = 1,3039$ e um $p-value = 0,2535$, rejeitando assim a hipótese de serem diferentes.

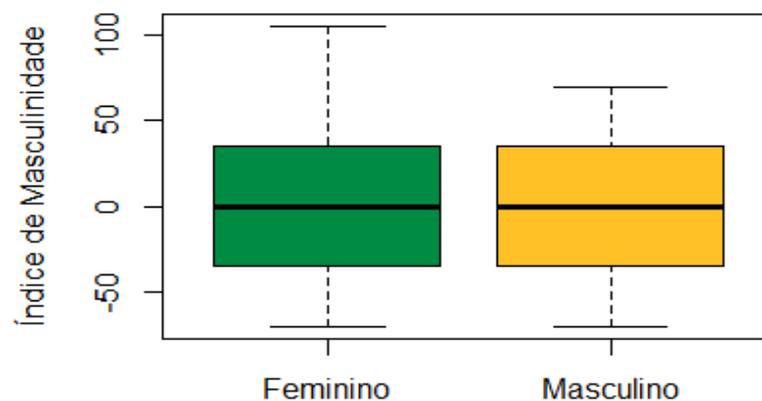


Figura 4: Índice de Masculinidade pelo sexo.

5.1.2. PARTE 2: existe correlação entre os vários pressupostos dentro de cada definição (masculinidade e feminilidade)?

No que diz respeito à diferença entre pressupostos femininos e masculinos tendo em conta o país dos indivíduos, não existe diferença significativa entre austríacos e holandeses (figura 5), onde após um teste de *Wilcoxon* verifica-se que, tanto em austríacos ($p-value = 0,03433$), como em holandeses ($p-value = 0,002493$) a diferença é negativa (pseudo-média de -1) o

que indica maiores valores de likert em pressupostos femininos. E após o teste de *Kruskal-Wallis*, em que se obteve um *Chi-squared* = 0,10573 e um *p-value* = 0,7451, aceitando-se assim a hipótese nula, ou seja, são iguais (Ver anexos II-III).

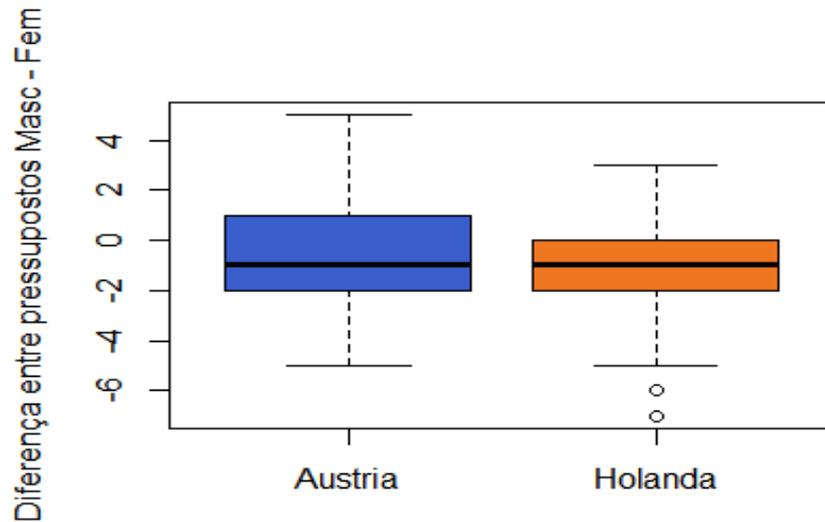


Figura 5: Diferença entre perguntas com pressupostos femininos e masculinos consoante o país.

Quanto à diferença entre pressupostos femininos e masculinos tendo em conta o sexo biológico dos indivíduos, também não existe diferença significativa entre os sexos feminino e masculino (figura 6), onde após um teste de Wilcoxon verifica-se que, tanto em indivíduos do sexo feminino (*p-value* = 0,001547), como de sexo masculino (*p-value* = 0,04473) a diferença é negativa (pseudo-média de -1) o que indica maiores valores de Likert em pressupostos femininos. E após o teste de *Kruskal-Wallis*, obteve-se um *Chi-squared* = 0,15266 e um *p-value* = 0,696, rejeitando assim a hipótese de serem diferentes.

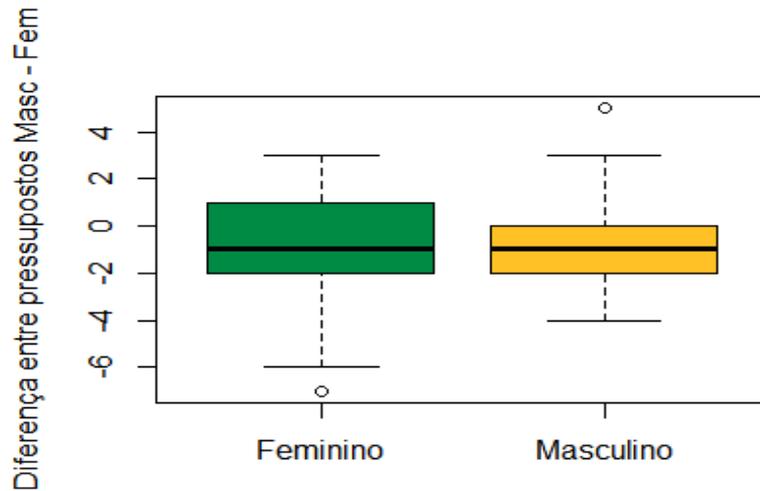


Figura 6: Diferença entre perguntas com pressupostos femininos e masculinos consoante o sexo.

Já na correlação entre as respostas, ou seja, aquando de uma resposta com um valor maior na escala de Likert e um pressuposto com outro valor maior (correlação positiva) ou menor (correlação negativa), após um teste de correlação, verifica-se que apenas existe uma ligeira correlação negativa (-0,07) entre o pressuposto *modest* (MOD) e o pressuposto *assertive* (ASSER), contudo esta não foi significativa. Já no que diz respeito aos outros pressupostos, o maior valor de correlação foi de 0,62 entre os pressupostos *competitive* (COMP) e *ambitious* (AMB).

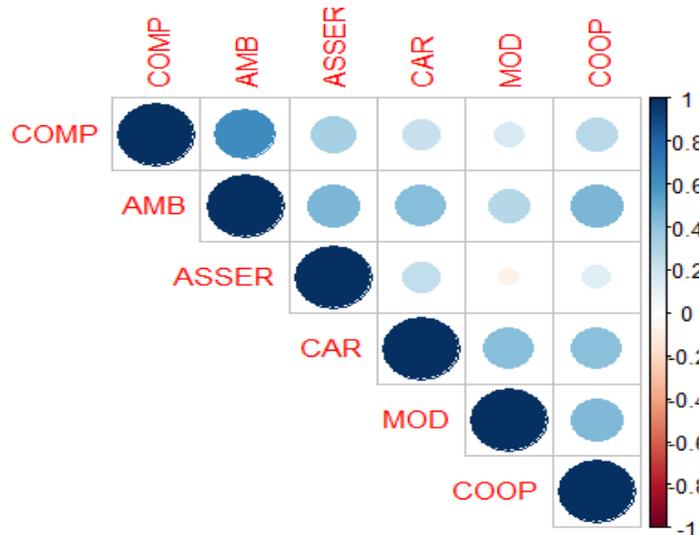


Figura 7: Correlações entre as respostas a cada pergunta de todos os indivíduos.

5.1.3. *PARTE 3: qual a opinião atual dos participantes sobre a associação de características psicológicas ao sexo biológico?*

Por fim, na parte 3 onde foi quantificado o número de respostas “sim” dadas, por grupo, às perguntas sobre características associadas ao sexo (6 primeiras perguntas), em que se obteve, por ordem, 42%, 36%, 33%, 40% e 39%, de um total de 216, 312, 324, 204 e 528 respostas (figura 8).

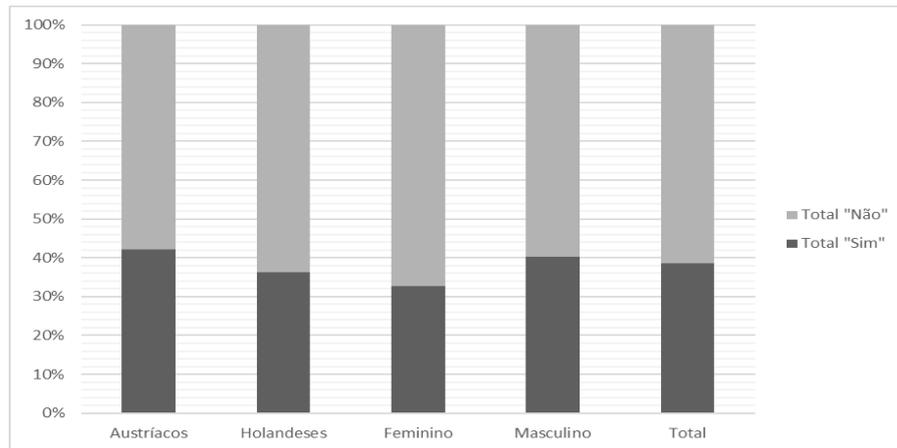


Figura 8: Gráfico de percentagens de resposta "Sim", a características de sexo.

Na última pergunta, que foi analisada independentemente, foi observado que as percentagens de resposta “sim” relativamente a uma predisposição para papéis de género no contexto profissional são de 22%, 15%, 13%, 26% e 18% respetivamente, de um total de 36, 52, 54, 34 e 88 respostas pela mesma ordem acima (figura 9).

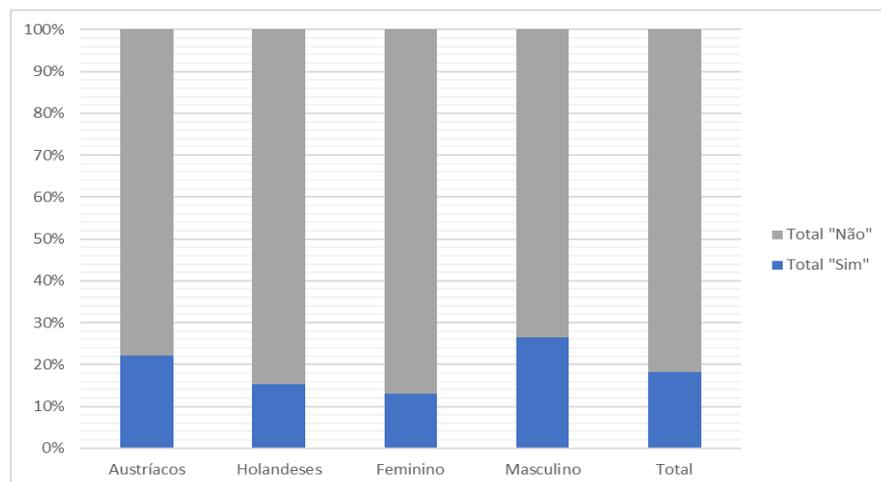


Figura 9: Gráfico de percentagens de resposta "Sim", a papéis de género.

5.2. *Discussão de resultados*

No seguimento da apresentação dos resultados estatisticamente trabalhados, pode-se então verificar que ao ser aplicado numa amostra mais heterogênea, os dois países estudados (Áustria e Holanda) não apresentam diferenças nos seus índices, ao contrário dos valores indicados por Hofstede. Estes resultados vão de encontro ao que Chiang (2005) e Lance e Hattori (2016) referem, no que diz respeito à amostra de Hofstede estar enviesada e disso levar a inferências errôneas. Isto indica que, logo na abordagem inicial da primeira parte, verifica-se que não existem diferenças nas respostas de austríacos e holandeses, nem entre indivíduos do sexo masculino e indivíduos do sexo feminino. Com isto corroboramos que pode existir um grande problema na composição da amostra dos estudos feitos até hoje, que pode estar a enviesar os dados.

Na segunda parte do estudo, onde foi avaliado se as respostas dos participantes apresentavam tendência para algum grupo de pressupostos (masculinos ou femininos), os resultados mostram que as médias de todos os grupos (austríacos ou holandeses, feminino ou masculino) não têm qualquer tendência para pressupostos femininos ou masculinos, não existindo ainda diferenças entre os grupos. Isto indica, mais uma vez, uma disparidade em relação aos resultados de Hofstede, além de intensificar a ideia de que esta dimensão de cultura está mal estruturada desde a sua raiz. Basta diversificar a amostra e nem sequer os próprios pressupostos são identificados como diferentes ou identificativos pelos participantes, pondo de parte a existência de dois grupos distintos formados por estas características. Adler (1997) refere ainda que utilizar esta nomenclatura pode criar confusão e ser vista como sexista.

Ao estudar as correlações entre os pressupostos masculinos e femininos conseguimos perceber que estes não estão correlacionados pelos grupos sugeridos pelo estudo de Hofstede. Isto vem de encontro aos resultados anteriores, corroborando que não fará sentido separá-los à partida. Aliás, as respostas dos participantes correlacionaram várias vezes pressupostos de ambos os grupos (por exemplo AMB (*ambitious*), considerado por Hofstede

como masculino e COOP (*cooperative*), considerado por Hofstede como feminino, têm a segunda maior correlação do questionário).

Na terceira parte, as percentagens apresentadas, mostram que apenas 39% dos participantes considera que as características psicológicas estão ligadas ao sexo. Mais uma vez, confirma-se que a maioria não acha que existe essa ligação. Contudo, dentro de cada grupo, existe pelo menos um terço que associa características a um sexo sendo essa opinião maior em austríacos (42%) do que em holandeses (36%) e maior no sexo masculino (40%) do que feminino (33%). Isto leva-nos a observar que, de facto, existe uma ideia mais conservadora na Áustria (país considerado masculino por Hofstede) e em indivíduos do sexo masculino, o que dá suporte à crítica feita a Hofstede em relação à sua amostra ser enviesada.

Para reforçar esta ideia, na última pergunta sobre papéis associados ao género, obtiveram-se menos respostas positivas (18%), o que mostra que, apesar de na sociedade existir muitas vezes associação de certas características ao sexo, ao ser questionado diretamente sobre divisão de funções existe ainda menor expressão. Ainda assim, esta expressão foi maior na Áustria (22%) do que na Holanda (15%), e maior no sexo masculino (26%) do que no sexo feminino (13%). Assim, observamos mais uma vez predominância de austríacos e de indivíduos do sexo masculino onde vemos a maior diferença percentual (13 pontos percentuais). Estes resultados vão de encontro ao esperado, visto que vivemos numa sociedade em que o sexo masculino sempre trabalhou e esteve no mundo profissional, e em que o sexo feminino tem vindo a conquistar a sua posição. Contudo, apesar da expressão feminina ser baixa, ela existe.

Capítulo 6: Conclusões, Contributos, Limitações e Investigação Futura

A sociedade estará pronta para a não binariedade de géneros? Talvez não, mas o que é certo é que a biologia não deveria ditar um destino, e tanto homens como mulheres ainda estão presos a papéis definidos culturalmente.

A cultura é extremamente maleável e está a mudar mais rápido que nunca. Quando os governos e sociedades se aperceberem que para um maior

sucesso precisamos de todo o potencial das pessoas, o progresso para a igualdade irá acelerar. O início dessa mudança traduz-se em pequenos passos, mas a verdade é que atualizar conceitos obsoletos é um passo crucial para acelerar este processo.

E foi com base nessa necessidade de atualização de conceitos, principalmente na área da gestão, que este trabalho final de mestrado surgiu. No mundo dos negócios competição é a palavra chave e numa área em que todas as vantagens competitivas são espremidas ao máximo, porque não concentrar os esforços em usar o potencial total de cada um, seja para o que for, independentemente do sexo, etnia ou nacionalidade? E para isso é necessário o olhar crítico àquilo que nos mostram e ensinam, pois nem tudo está correto e muito menos perfeito. Há sempre espaço para tornar melhor, pois o melhor de hoje pode ser menos bom amanhã.

Os resultados apresentados apenas veem confirmar a evolução da sociedade e como o sexo de um indivíduo é um fator mínimo no que diz respeito aos seus comportamentos. Ao longo dos anos, a evolução tem feito com que ambos os sexos tenham condições de vida similares, apesar disto ainda não ser uma realidade em grande parte do mundo. Quanto mais andamos nessa direção mais nos apercebemos da referência espectral que já foi feita acima, embora o ser humano tenha potenciais diferentes consoante o sítio em que nasceu, a sua educação e principalmente, as suas oportunidades. E embora provavelmente existam comportamentos e capacidades dependentes do sexo, mas a verdade é que nem tendo em conta a morfologia e anatomia existe binariedade absoluta. Com isto apenas defendo que com a existência de conceitos diferenciadores ligados ao sexo apenas criamos impedimentos ao desenvolvimento pessoal e negocial. Além disso, impedimos estudos corretos, trabalhadores capazes de atingir um melhor patamar, barreiras ao crescimento intelectual e possíveis erros a nível de investimentos ao assumir que a população é uniforme e ao utilizar conceitos erróneos.

A diferença de resultados para Hofstede encontrada neste trabalho, pode apenas simbolizar que se têm estado a tirar conclusões erradas e que um

melhoramento e uma melhor adaptação do estudo em si traria grandes benefícios.

Também se pode analisar de outra forma, pensando que as dimensões podem ser usadas em duas áreas diferentes do mundo empresarial. Na área das vendas, com um objetivo de entender a cultura da sociedade que se vê como potencial cliente, e na área dos negócios, onde nos pode dar uma melhor preparação no que toca ao poder e à abordagem negocial. Este último teria então os valores já estudados pois seria apenas aplicado a empresas. Nestes dois contextos faz sentido adaptar a amostra e nesse caso será uma mais valia para um sucesso internacional.

Quanto ao trabalho elaborado os constrangimentos e limitações possíveis de se revelar foram: o erro amostral, ou seja, sempre que é feita uma amostra deve assumir-se que os valores calculados vão divergir da população real pois o estudo é feito com subconjuntos e com aplicação de conceitos estatísticos e probabilísticos. Para além desse fator, a amostragem poderia ter sido maior, para ser ainda mais representativa da cultura de um país. O tempo e recursos limitados para uma análise internacional e com mais variáveis foram limitações incontornáveis.

Por fim gostaria apenas de salientar que admiro bastante o trabalho feito por Hofstede e é, sem dúvida uma referência de valor para os estudos em gestão e investimento estrangeiro, a grande crítica aqui é a nível de nomenclatura e o objetivo foi o de mostrar que é uma dimensão que ganha mais valor ao ser compartimentada ou vista de outra perspetiva. A minha sugestão com este trabalho é maioritariamente o de mostrar que estes conceitos podem ser melhorados e que se relemos com olhar crítico conseguimos evoluir mais depressa. Esta dimensão ganharia muito mais força ao ser vista como conservador *versus* modernista e se avaliasse com o critério de que uma dimensão conservadora implica uma divisão maior de papéis relacionados com o género, uma postura mais competitiva (relações *win - lose*) em oposição a mais cooperativa (relações *win - win*) entre outros fatores utilizados na atual dimensão.

Não se pode ver uma crítica como algo negativo, nem se deve fazer uma com esse intuito. Deve sim ser vista como algo construtivo que nos leva a todos na melhor direção, a evolução e melhoramento de processos.

Como investigação futura ainda há imenso para explorar e para rever. Estamos num mundo que sempre foi guiado maioritariamente por indivíduos do sexo masculino, o que tem levado frequentemente a um enviesamento de dados, métodos, teorias e conceitos e com este trabalho espero abrir mais uma porta para a exploração de conceitos ainda baseados na diferença que se achava óbvia entre sexos. São pequenos passos que terão um grande impacto nas gerações futuras, as quais, esperamos nós, terão atitudes consoante aquilo que melhor fazem e não segundo aquilo que a sociedade lhes dita.

Outras sugestões passam por estudar os grupos que se criam dentro das empresas para promoção da inclusão, perceber a estrutura, os programas que definem, a forma de implementar e medir, com o objetivo de estabelecer casos de estudo dentro das organizações que possam ser replicados noutras empresas de diferentes setores. Por outro lado, é importante criar nas escolas e faculdades uma educação neutra que permite um crescimento o menos condicionado possível.

Finalmente, e o mais importante, a promoção de estudos de género deve ser incentivada, para que se possam desconstruir preconceitos ainda existentes, pois as pessoas não estão habituadas a ser questionadas. Aceitam aquilo com que sempre lidaram e a mudança sempre foi complicado, mas aquando de informação credível talvez se questionem a elas próprias e futuramente criem um mundo onde cada indivíduo possa aproveitar o seu potencial máximo sem sentir pressão do que é e deve ser.

Uma sociedade em que o homem se pode ou não preocupar mais com o bem-estar do que com a ambição e em que a mulher pode ou não ser competitiva, não é uma sociedade feminina, mas sim igualitária, em que não se espera um comportamento dependente do sexo. Uma sociedade não binária, em que não existe forma de definir feminilidade e masculinidade, mas existe sim um espectro de características dissociadas do sexo, é apenas um equilíbrio a nível de

peças com combinações de características diferentes, mais tolerante e, inclusive, mais diversa.

Referências Bibliográficas

- Adler, N. J. (1997). *International Dimensions of Organizational Behavior*. London: International Thompson Business Press.
- Ainsworth, C. (2015). Sex Redefined. *Nature*, 518, 288-291.
- Ball, D. L., Thames, M. H. e Phelps, G. (2010). Content Knowledge for Teaching: What Makes It Special? *Journal of Teacher Education*, 59(5), 389-407. Doi: 10.1177/0022487108324554.
- Beleza, T. P. (2015). Gender issues, equality and human rights. Some thoughts and cautionary notes. In A. Torres, H. Sant'ana e D. Maciel (Ed.). *Estudos de Género numa perspectiva interdisciplinar* (pp. 63-70). Lisboa: Editora Mundos Sociais.
- Carlson, S. T. (2010). Transgender subjectivity and the logic of sexual difference. *Differences*, 21(2), 46-72.
- Chiang, F. (2005). A critical examination of Hofstede's thesis and its application to international reward management. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1545-1563.
- Choi, B. C. K. e Pak, A. W. P. (2005). A Catalog of Biases in Questionnaires. *Preventing Chronic Diseases*, 2(1), A13.
- De Cieri, H. e Dowling, P. J. (1995). Cross-Cultural Issues in Organizational Behavior. In C. L. Cooper e D. M. Rousseau (Ed.), *Trends in Organizational Behavior* (Vol. 2, pp. 127-145). West Sussex: John Wiley and Sons.
- Douglas, M. (1973). *Natural Symbols: Explorations in Cosmology*. Harmondsworth: Penguin.
- Earley, P. C. (2006). Leading cultural research in the future: A matter of paradigms and taste. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 922-931. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/4540394>.
- Geary, D. C. (2009). *Male, Female: The Evolution of Human Sex Differences*. Washington, D.C: American Psychological Association.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Garden City: Anchor Books.

- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81- 99.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations software of the mind*. Cambridge: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1999). Culture's Consequences: Internacional Differences in Work Related Values. In G. Hofstede, *Cross cultural research and methodology series* (Vol. 5). Thousand Oaks: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Hofstede, G. (2010). The GLOBE debate: Back to relevance. *Journal of International Business Studies*, 41, 1339-46.
- Hofstede, G. e Bond, M. H. Hofstede (1984). Culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(4), 417-433.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., e Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. Cambridge: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. e Minkov, M. (2013). *Values Survey Module 2013 Manual*. Consultado em 4 Out 2018. Disponível em <https://geerthofstede.com/>
- Hofstede Insights (s.d.). Consultado em 3 set. 2018. Disponível em <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>.
- Hogg, R. V. e Tanis, E. (2015). *Probability and statistical inference* (9th ed.). Iowa: Pearson.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. e Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10.
- Inkeles, A. e Levinson, D. J. (1969). National character: the study of modal personality and sociocultural systems. In G. Lindzey e Aronson (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (Vol. 4, pp. 418-506). New York: McGraw-Hill.

- Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J. e Sully de Luque, M. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: A comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 897-914.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B. e Gibson, C. B. (2006). A quarter century of Culture's Consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37, 285-320.
- Kroeber, A. L. e Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Philosophy and Phenomenological Research*, 14(2), 270-271.
- Lance, P. e Hattori, A. (2016). *Sampling and Evaluation – a guide to sampling for program impact evaluation*. Chapel Hill: MEASURE Evaluation.
- Lozano, L. M., García-Cueto, E. e Muñoz, J. (2008). Effect of the number of response categories on the reliability and validity of rating scales. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 4(2), 73-79.
- McGarty, C., Yzerbyt, V. e Spears, R. (2002). Social, cultural and cognitive factors in stereotype information. *Stereotypes as Explanations*, 1-15.
- Minkov, M. (2007). *What makes us different and similar: A new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data*. Sofia: Klasika i Stil.
- Najera, M. (2008). Managing Mexican workers: implications of Hofstede's cultural dimensions. *Journal of International Business Research*, 7(2), 107-126
- Neculăesei, A. (2015). Culture and Gender Role Differences. *Cross-Cultural Management Journal, Editorial Department*, 1, 31-35.
- Oakes, P.J., Haslam, S.A. e Turner, J.C. (1994). *Stereotyping and Social Reality*. Oxford: Blackwell.
- Orr, L. M. e Hauser, W. J. (2008). A re-inquiry of Hofstede's cultural dimensions: a call for 21st century cross-cultural research. *Marketing Management Journal*, 18(2), 1-19.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.),

Advances in experimental social psychology (Vol. 25, pp. 1-65). Orlando: Academic.

Smith, P. B. (2006). When elephants fight, the grass gets trampled: the GLOBE and Hofstede projects. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 915-921.

Snyder, M. (1981). On the self-perpetuating nature of social stereotypes. In D. L. Hamilton (Ed.), *Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior Hillsdale* (Chap. 6, pp. 182-212). NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Sorge, A. (1983) Geert Hofstede: Culture's Consequences. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 625–9.

Taylor-Powell, E. (1998). *Questionnaire Design: asking questions with a purpose*. Wisconsin: Program Development and Evaluation.

Torres, A., Sant'ana, H. e Maciel, D. (2015). *Estudos de Género numa perspectiva interdisciplinar* (1ªed). Lisboa: Editora Mundos Sociais.

Triandis, H.C. (1982). Review of culture's consequence: international differences in work-related values. *Human Organization*, 41, 86-90.

Anexos

Anexo I - Caracterização completa da amostra.

Amostra	Feminino	Masculino	Total	% Masculino	% Feminino
Áustria	21	15	36	42%	58%
Holanda	33	19	52	37%	63%
Total	54	34	88	39%	61%
% Áustria	39%	44%	41%		
% Holanda	61%	56%	59%		

Anexo II - Diferença entre as perguntas com pressupostos femininos e masculinos em austríacos

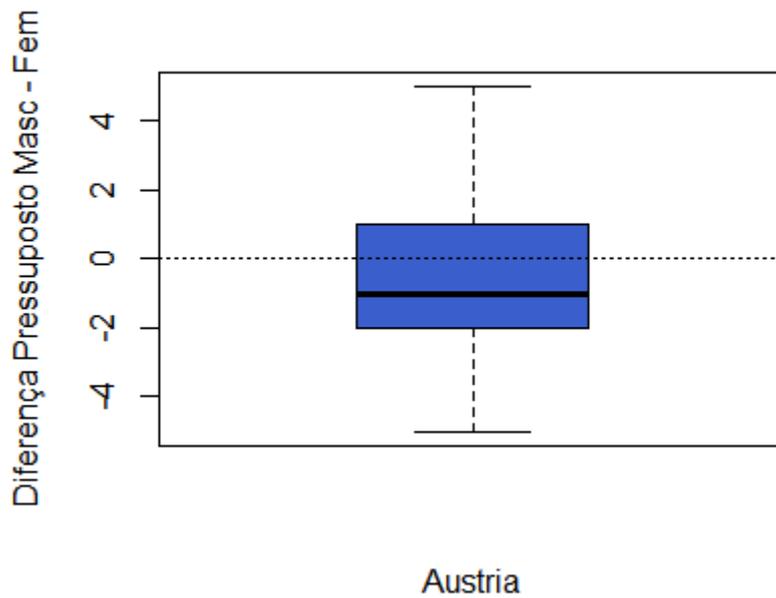


Figura 10: Diferença entre perguntas com pressupostos masculinos e femininos em austríacos. A média não é igual a zero p -value = 0.034. (Pseudo-média= -0.9999994)

Anexo III - Diferença entre as perguntas com pressupostos femininos e masculinos em holandeses

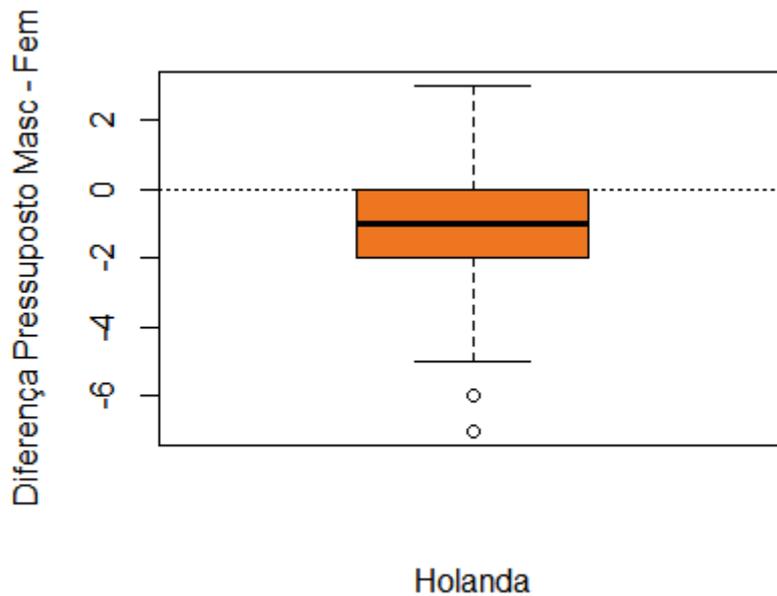


Figura 11: Diferença entre perguntas com pressupostos masculinos e femininos em holandeses. A média não é igual a zero p -value = 0.0025. (Pseudo-média= -1.499959)

Anexo IV - Diferença entre as perguntas com pressupostos femininos e masculinos em indivíduos do sexo feminino

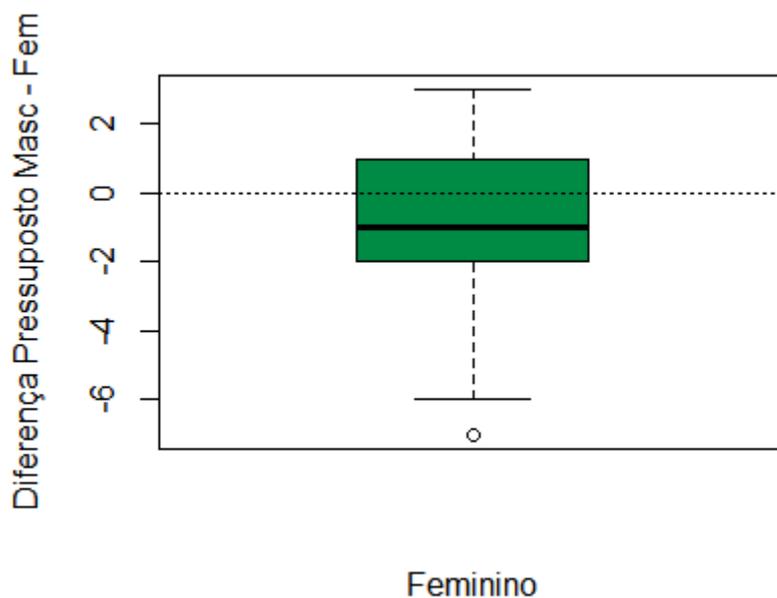


Figura 12: Diferença entre perguntas com pressupostos masculinos e femininos em indivíduos do sexo feminino. A média não é igual a zero p -value = 0.0015. (Pseudo-média= -1.000019)

Anexo V - Diferença entre as perguntas com pressupostos femininos e masculinos em indivíduos do sexo masculino

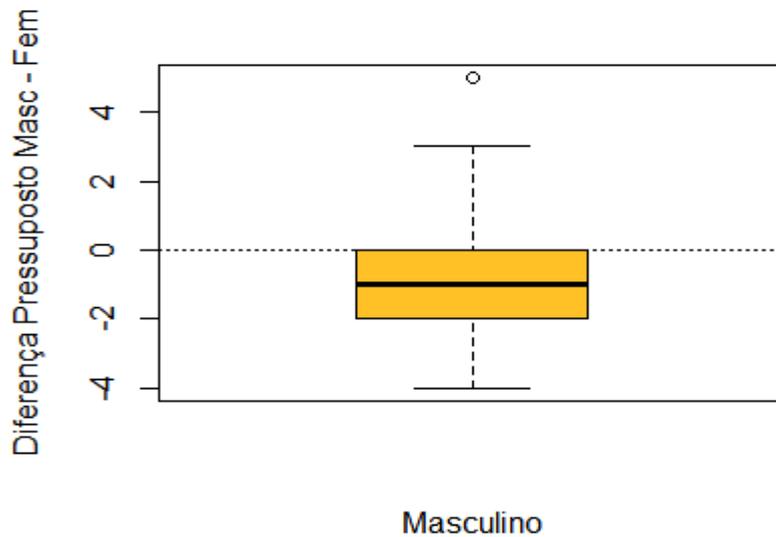


Figura 13: Diferença entre perguntas com pressupostos masculinos e femininos em indivíduos do sexo masculino. A média não é igual a zero $p\text{-value} = 0.0447$. (Pseudo-média= -1.000032)

Anexo VI - Matriz de correlações

Correlation	Comp	AMB	ASSER	CAR	MOD	COOP
COMP	1.00	0.62	0.34	0.23	0.16	0.27
AMB	0.62	1.00	0.45	0.43	0.28	0.45
ASSER	0.34	0.45	1.00	0.25	(-0.07)	0.14
CAR	0.23	0.43	0.25	1.00	0.43	0.42
MOD	0.16	0.28	(-0.07)	0.43	1.00	0.45
COOP	0.27	0.45	0.14	0.42	0.45	1.00

Anexo VII – Perguntas da parte 1

“Please think of an ideal job, disregarding your present job, if you have one. In choosing an ideal job, how important would it be to you to ... (please select one answer in each line across):

1 = of utmost importance

2 = very important

3 = of little importance

4 = of very little or no importance

01. get recognition for good performance 1 2 3 4

02. *have pleasant people to work with* 1 2 3 4

03. *live in a desirable area* 1 2 3 4

04. *have chances for promotion* 1 2 3 4”

Anexo VIII – Perguntas da parte 2

“How do you see yourself? (please select one answer in each line across):

1 = extremely

2 = very

3 = a little

4 = very little or nothing

01. *Ambition* 1 2 3 4

02. *Competitive* 1 2 3 4

03. *Assertive* 1 2 3 4

04. *Modest* 1 2 3 4

05. *Cooperative* 1 2 3 4

06. *Caring* 1 2 3 4”

Anexo IX – Perguntas da parte 3

“Do you agree that men are more competitive than women?

Do you agree that men are more ambitious than women?

Do you agree that men are more assertive than women?

Do you agree that women are more caring than men?

Do you agree that women are more modest than men?

Do you agree that women are more cooperative than men?

Do you agree that gender roles should be applied in the business workplace?”