

STANDARDS CULTURALES PORTUGUESES – EL PUNTO DE VISTA ESPAÑOL

Antonio Robalo, Antonio.robalo@iscte.pt, IBS-ISCTE, Lisboa

RESUMEN

El objetivo de esta comunicación es de presentar resultados preliminares de un estudio que procura identificar las características principales de la cultura portuguesa más relevantes desde un punto de vista español. Para tanto es usado el método de los “standards culturales”.

Con base en entrevistas a dieciséis profesionales españoles con experiencia de trabajo en Portugal han sido identificados cuatro standards culturales portugueses:

1- Importancia de títulos y jerarquías. Los españoles consideran a los portugueses como un pueblo que sobre valoriza los títulos académicos, con una noción de jerarquía muy marcada e con un grande distanciamiento al poder, mucho a causa de una predominante estructura jerárquica vertical;

2- Miedo e Ambigüedad. Los portugueses son considerados personas con miedo del incierto y de la novedad, y poco dispuestos al riesgo y muy presos al saber enraizado. Son también maestros en el arte de asumir posiciones ambiguas porque son poco corajosos en la asunción de responsabilidades por sus actos. Adicionalmente se nota que se rigen por intrincadas tejas burocráticas;

3- Poca importancia de Agendas y Relojes. Los portugueses tienen grande dificultad en cumplir plazos e horarios, y definir agendas realizables;

4- Espíritu de Grupo. Los españoles reconocen los portugueses como personas que luchan mejor por el suceso del grupo de que hacen parte e que son más aplicados en sus tareas.

Como limitación más importante de los resultados obtenidos se puede apuntar la poca diferenciación de los elementos de la muestra respecto al origen regional en España.

Palabras clave

Standards culturales; cultura nacional; Portugal; España

PORTUGUESE CULTURAL STANDARDS FROM THE SPANISH PERSPECTIVE

ABSTRACT

The objective of this communication is to present some preliminary results of a study which tries to identify the main characteristics of the Portuguese culture which are relevant from a Spanish perspective. A new qualitative methodology is used – the cultural standards method.

Drawing on interviews of sixteen Spanish nationals working in Portugal, four Portuguese cultural standards could be identified:

1. Importance of titles and hierarchies. Spaniards think of the Portuguese as a culture which overemphasizes academic titles and with a strict and marked notion of hierarchy.
2. Fear and ambiguity. The Portuguese are considered as persons with fear of the unknown and of new things, risk avoiding and too tied to traditional knowledge. They are masters in adopting an ambiguous stance, as they are less courageous in taking responsibility for their deeds. Additionally they are bound by a complex bureaucratic web.
3. Less emphasis regarding agendas and clocks. Portuguese have considerable difficulty in observing deadlines and timetables, as well as in scheduling feasible agendas.
4. “Esprit de corps”. Portuguese are held as persons who fight harder for the success of the group to which they belong and who are more concentrated on their tasks.

The main limitation of this preliminary study has to do with the fact that there is little variation within the sample regarding the regional origin of the Spanish persons interviewed and this may influence the results obtained so far.

Key words

Cultural standards; national culture; Portugal; Spain

Standards Culturais Portugueses – o ponto de vista espanhol

1. Introdução

A crescente globalização em que vivemos é sinónimo de contacto e interacção constante entre parceiros de países e culturas diferentes.

Embora se possa admitir que a globalização alberga uma tendência para a uniformização, é também certo que as diferenças interculturais se mantêm e mesmo em certa medida as identidades regionais se reforçam.

As empresas não se podem permitir delinear estratégias apenas para o mercado doméstico e devem preocupar-se com a concorrência a nível global ou pelo menos a nível do espaço económico onde actuam e que não se limita às fronteiras nacionais. Porém, necessitam simultaneamente ter em atenção as particularidades de cada mercado e levar em consideração as suas especificidades a vários níveis (quadro legal, redes de distribuição, ambiente competitivo, etc.).

Há alguns anos um guru da gestão lançou a buzzword de “Glocal” (pensar global, actuar local), para se referir a esta dupla tendência. Afinal até uma empresa como a McDonalds teve de adaptar-se e alterar o seu produto farol para poder entrar na Índia!

O que é facto é que quando parceiros de diferentes culturas interagem, as diferenças culturais podem constituir um obstáculo a essa interacção.

O paradigma mais difundido para a investigação das culturas nacionais é o de Hofstede, que se baseia na identificação de dimensões susceptíveis de explicar o mais importante das diferenças interculturais. Através de algumas dimensões, idealmente independentes entre si, podem comparar-se as várias culturas nacionais e países e assim ganhar-se a percepção das necessidades de adaptação e das dificuldades que podem surgir no relacionamento entre duas culturas. A existência de scores em cada dimensão para diferentes países torna possível essa comparação e permite investigação empírica de base quantitativa na área intercultural.

Para além de Hofstede, outros modelos bastante conhecidos, dentro do mesmo paradigma, são os de Trompenaars e mais recentemente do projecto GLOBE.

As investigações referidas permitiram sem dúvida fazer avançar de forma significativa o nosso conhecimento na área, mas não constituem o único caminho para lidar com o fenómeno da cultura nacional e em determinados casos mesmo, podem revelar limitações importantes.

Uma das limitações tem que ver com o próprio modelo assente em dimensões. Dois países podem ter o mesmo score numa dada dimensão e no entanto serem caracterizados por realidades bem diferentes. Por exemplo a Argentina e o Japão têm exactamente o mesmo score (46) na dimensão “Individualismo” de Hofstede. Mas qual o significado a atribuir a este score? Certamente podemos pensar que ambas as culturas são mais colectivistas (ou menos individualistas) quando comparadas com a dos Estados Unidos, que registou um score de 91. Porém pouco podemos concluir relativamente à comparação entre Argentina e Japão, e pelo contrário podemos suspeitar que o mesmo score quer dizer coisas diferentes em cada um destes dois países. Isto é, o individualismo (/colectivismo) pode manifestar-se de maneiras concretas bem diversas e ter consequências distintas, mesmo

com scores iguais ou muito próximos. As dimensões são valiosas para classificar de forma genérica muitos países, mas não são adequadas para proceder a uma diferenciação mais fina.

Em segundo lugar as dimensões não são adequadas para diferenciar culturas relativamente próximas, com baixa distância cultural, nem para distinguir as especificidades de uma cultura relativamente a outra. Pode pensar-se que as culturas espanhola e portuguesa são muito parecidas, pelo menos quando comparadas com a culturas asiáticas por exemplo, e que portanto não se registarão grandes problemas na comunicação e na interacção entre pessoas destas duas culturas. Se isto é verdade, em certa medida, não é menos verdade que as diferenças existem e que podem até causar ocasionalmente problemas sérios, pois as pessoas envolvidas estão menos conscientes dessas diferenças por elas não serem tão evidentes.

2. Standards Culturais

Um método diferente e particularmente relevante para o estudo mais aprofundado de culturas próximas, é o dos “standards culturais”. Trata-se de um método qualitativo que nos permite obter um conhecimento aprofundado das diferenças mais importantes e também das mais subtis entre duas culturas. Não se destina assim a permitir comparar muitos países entre si, mas a detectar as características que numa cultura são mais relevantes do ponto de vista de uma outra cultura específica.

Quais são as características mais importantes da cultura portuguesa? A resposta dependerá do ponto de vista de quem responde. O que para um alemão pode ser percebido como uma característica marcante dos portugueses, pode não o ser para um espanhol. Dito de outra forma, o que é relevante para alemães no contacto com portugueses, pode não o ser para os espanhóis no contacto com os mesmos portugueses.

“Cultural standards combine all forms of perception, thinking, judgement and behaviour which people sharing a common cultural background rate as normal, self-evident, typical and binding for themselves and for others. Thus, cultural standards determine the way we interpret our own behaviour as well as the behaviour of others.

They are considered “basic”, if they apply to a variety of situations and determine most of a group’s perception, thinking, judgement and behaviour. Furthermore, they are highly significant for perception-, judgement- and behaviour mechanisms between individuals.” (Thomas, 1993, p. 381)

O problema na identificação de standards culturais reside no facto de os elementos de uma determinada cultura apenas se aperceberem deles quando em contacto com elementos de uma cultura diferente. Dentro do mesmo grupo cultural eles são tidos como evidentes, como normais, partilhados por todos, portanto escapando em grande parte à percepção dos elementos dessa cultura. Apenas em contacto, em confronto com algo diferente, com outra normalidade, se ganha consciência da diferença.

É importante salientar o carácter relativo dos standards culturais – faz sentido a sua identificação bilateralmente, de uma cultura para outra, e não de uma forma geral, pois eles podem variar de acordo com a perspectiva/cultura de “observação”.

A identificação processa-se com base nas experiências e impressões de membros de uma cultura na sua interacção, nos seus encontros, com a outra cultura, a partir daquilo que é considerado estranho ou bizarro ou que resultou em dificuldades ou em situações desconfortáveis. Estes “incidentes críticos” não possuem uma

conotação necessariamente negativa, são sim sentidos como resultado de um comportamento diferente e estranho aos olhos do observador, da pessoa em questão. Crítico significa simplesmente não compatível com o sistema de orientação familiar.

3. Metodologia

A análise destas experiências e incidentes críticos, geralmente recolhidos através de entrevistas com os protagonistas, pessoas duma cultura que têm considerável experiência profissional noutra cultura, permite-nos identificar os standards culturais correspondentes. Os standards culturais obtidos desta forma reflectem a relação entre as duas culturas em questão, têm um carácter claramente relativo e bilateral, e não podem ser usados duma forma geral para compararem uma cultura com várias outras. Esta limitação interpretativa é necessária de forma a evitar conclusões demasiado generalistas.

O método mais apropriado para a condução destas entrevistas é o narrativo.

3.1. O método narrativo

Em entrevistas qualitativas o papel do entrevistador é extremamente difícil, uma vez que está sempre presente o risco de influenciar o entrevistado de tal forma que as respostas obtidas sejam apenas aquelas que o entrevistador está à espera de receber. Uma técnica que duma forma geral resolve este problema, consiste numa entrevista em que a influência do entrevistador é mínima ou nula. Evitando o método tradicional de pergunta e resposta e as desvantagens associadas, os entrevistados são encorajados a controlar a entrevista sendo o entrevistador apenas um espectador da sua narração.

3.2. A narração

Narrações não são apenas um processo natural (adquirido através da socialização comum a todos os níveis da sociedade), mas também reproduzem estruturas comportamentais e sequências cronológicas. Uma narração tem a vantagem de revelar mais informação do que a pergunta/resposta. Enquanto relata um evento, o narrador tem que observar um número de factores cronológicos e estruturais, que podem ser vistos como os princípios fundamentais para a ordenação e classificação das narrativas.

A necessidade de detalhar, obriga o narrador a seguir uma ordem cronológica na descrição dos eventos. A transição entre os eventos A e B, por exemplo, deve ser clara e óbvia, para que a ligação dos eventos individuais seja bem conseguida. A necessidade de estruturação, força o narrador a completar o seu relato dos eventos e das estruturas cognitivas, uma vez que toda a narrativa faz parte duma estrutura cognitiva que também necessita de ser completada. As partes individuais da narrativa necessitam de fazer sentido como um todo. Determinando a relevância (i.e. o requisito de dividir a narração em secções ou em eventos individuais) implica ao narrador ter que classificar partes do seu relato de acordo com a sua relevância para a narrativa completa. Assim, o narrador faz uma interpretação retrospectiva de acções e comportamentos que permite criar uma imagem dos acontecimentos.

3.3. O procedimento

Podem ser identificadas as seguintes cinco fases nas entrevistas narrativas:

A fase explicativa

O entrevistador tenta criar uma atmosfera que encoraja uma narração detalhada e ajuda o entrevistado a sentir-se menos constrangido com a entrevista.

A fase introdutória

Nesta fase, o entrevistador deve dar uma ideia geral sobre os objectivos da entrevista, um esboço de guião de entrevista, tendo sempre o cuidado de não influenciar o narrador.

A fase narrativa

Aqui o narrador deve contar a sua história. A parte principal da narração deve ser contada sem qualquer interrupção ou intervenção do entrevistador. Deve ser permitido ao narrador escolher o que quer ou não contar, a sucessão de eventos e quais os que quer detalhar. Quanto mais detalhados forem os eventos individuais, melhores serão os resultados.

A fase de investigação

Depois de ouvida a narração, o entrevistador pode obter informação adicional do narrador. Contudo, o carácter narrativo da entrevista não pode ser alterado. O objectivo aqui é encorajar o narrador a detalhar ainda mais o seu relato.

A fase de classificação e interpretação

Deve-se agora dar por finalizada a parte narrativa, uma vez que neste ponto é impossível voltar à fase narrativa novamente. O narrador e o entrevistador devem classificar e interpretar as sequências narrativas (Lamnek, 1995).

3.4. O processo de classificação

O resultado destas entrevistas são textos narrativos com várias curtas histórias – incidentes críticos. Com vista a extrair padrões de comportamento típicos, estas curtas histórias devem ser examinadas. Para se atingir este propósito, deve ser feita uma análise qualitativa de conteúdo de cada entrevista. De seguida, categorias são formadas numa forma indutiva. Estas categorias, que derivam das entrevistas, são a base para os standards culturais. Os resultados são então comparados com situações e exemplos similares. Interpretando estes exemplos, ajuda-nos a definir categorias bilaterais – standards culturais. Naturalmente, os resultados devem demonstrar distinções culturais típicas entre duas culturas e nunca meramente descrever experiências pessoais. Relatos de situações atípicas não devem ser considerados para não darem origem a interpretações incorrectas.

Poderá ser necessário a participação de alguns dos entrevistados ou de outras pessoas da mesma nacionalidade para confirmar os resultados preliminares.

O processo de pesquisa geral e a fase de classificação podem ser ilustrados nas figuras seguintes:

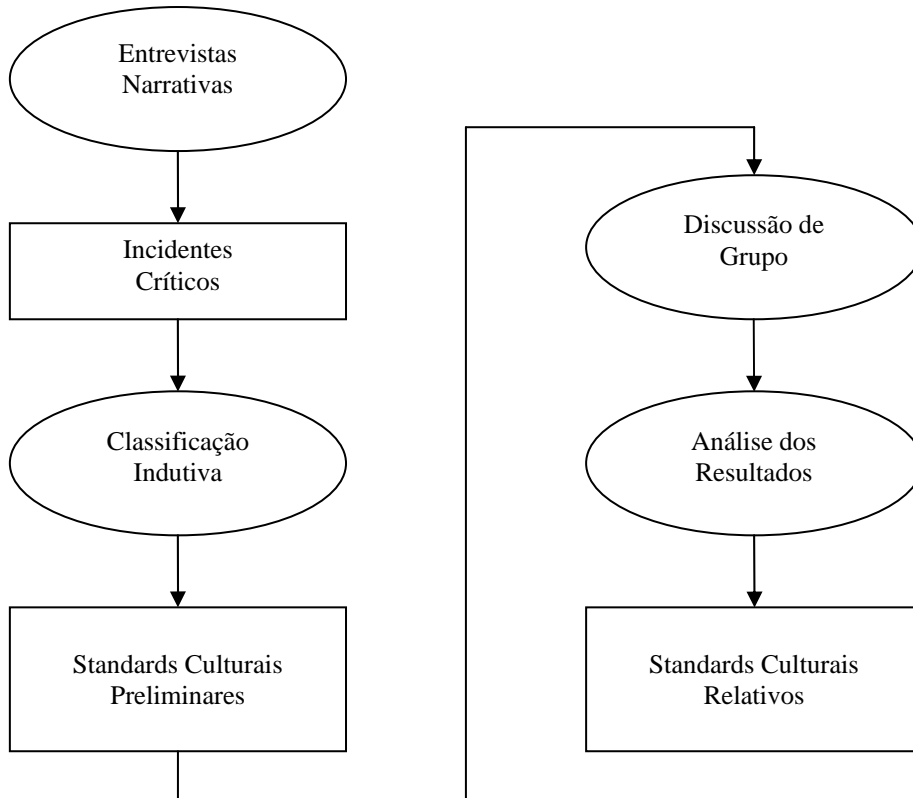


Figura 1. O processo de identificação de standards culturais

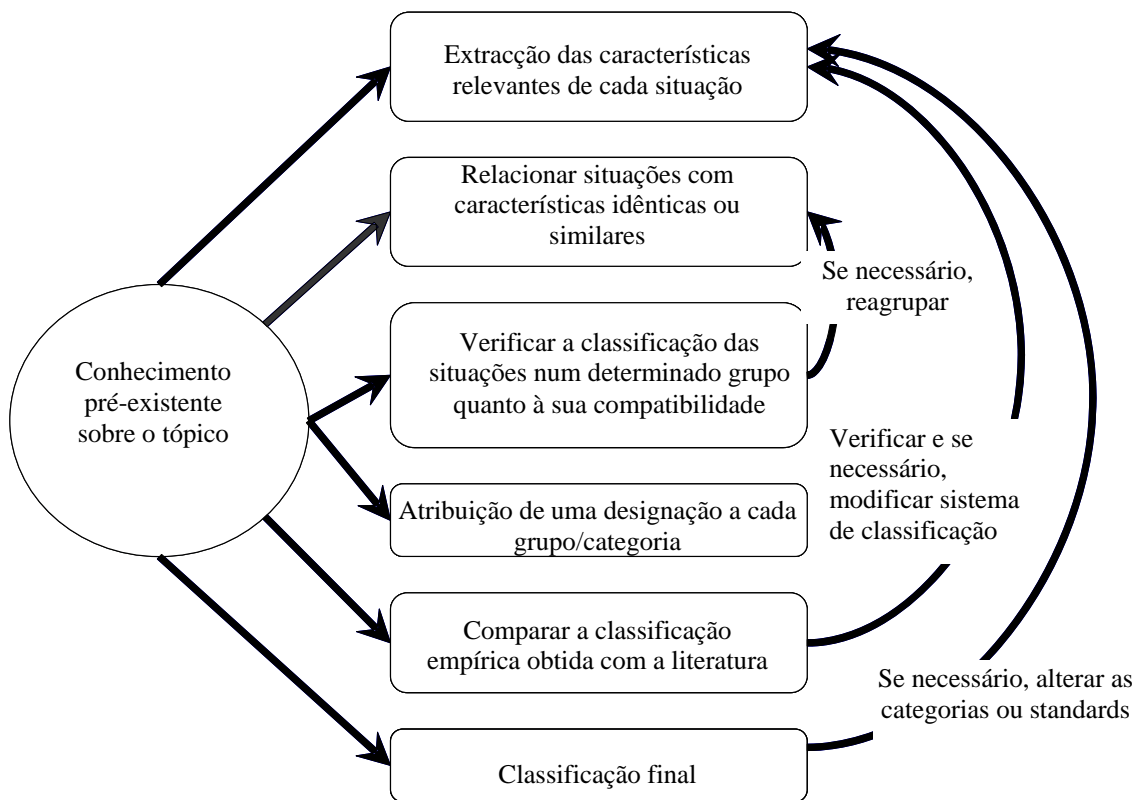


Figura 2. Processo de classificação

4. Resultados¹

As entrevistas foram realizadas a 16 indivíduos de nacionalidade espanhola, representando diferentes profissões e diferentes regiões de Espanha e constituindo uma amostra de conveniência. Os entrevistados chegaram a Portugal, salvo duas exceções, há mais de 1 ano e meio e estão em contacto directo com trabalhadores portugueses. As profissões representadas são: gestores, directores administrativos, engenheiros, economistas e médicos, entre outros. A média de idades é de 36 anos, havendo 9 mulheres e 7 homens.

Os entrevistados são apresentados pela ordem em que foram feitas as entrevistas e com um nome fictício.

Nº	Nome	Sexo	Idade	Chegada	Proveniência	Profissão
1	Irene	F	26	Out-07	Valência	Finalista em Engenharia Florestal
2	Laia	F	23	Set-07	Barcelona	Finalista em Engenharia Florestal
3	Sara	F	26	Nov-06	Granada	Tradutora de Inglês e Alemão
4	Ester	F	37	Jun-98	Madrid	Economista
5	David	M	31	Abr-07	Barcelona	Manager de operações e tecnologias
6	Ana	F	46	Jan-99	Pontevedra	Médica (Saúde Pública)
7	Noélia	F	29	Jan-03	Ourense	Médica (VMER)
8	Isabel	F	33	Out-99	Lugo	Professora Universitária
9	Alba	F	29	Abr-02	Huelva	Terapeuta Ocupacional
10	Carlos	M	56	Ago-79	Vigo	Professor de Português
11	Alejandro	M	47	Mar-99	Lugo	Médico (Delegado de Saúde)
12	José	M	40	Jan-99	Ourense	Médico (Clínica Geral)
13	Fidel	M	57	Nov-97	Santiago de Compostela	Militar na reserva
14	Manuel	M	37	Mai-01	Badajoz	Advogado Gestor
15	Pablo	M	30	Abr-07	Ourense	Director Administrativo
16	Lori	F	30	Mar-00	Sevilha	Fisioterapeuta

Quadro 1

A recolha da informação decorreu entre os meses de Maio e Julho de 2008. Posteriormente o resumo foi enviado por e-mail para os entrevistados para que os mesmos os aprovassem ou sugerissem alterações de acordo com as suas convicções.

Todos os entrevistados disseram gostar de viver em Portugal, apesar de alguns terem manifestado vontade de regressar a Espanha brevemente. Os aspectos mais referidos para justificar esse gosto pela vida em Portugal são a simpatia das pessoas e as boas condições de trabalho.

¹ “Os resultados baseiam-se na tese de mestrado “Standards Culturais Portugueses - O ponto de vista espanhol” por Gonçalo de Carvalho Oliveira Tavares, ISCTE, 2008.

Apesar de tudo isto as diferenças culturais existem e são frequentes as situações caricatas e os mal entendidos. Após o processamento da informação recolhida nas entrevistas foram identificados 4 standards culturais referidos pela grande maioria dos entrevistados. Ei-los no seguinte quadro:

Standards Culturais

- 1 Ênfase nos títulos e hierarquias
- 2 Medo e ambiguidade
- 3 Pouca Importância das agendas e relógios
- 4 Espírito de grupo

Quadro 2. Standards Culturais Portugueses

4.1 Ênfase nos títulos e hierarquias

Este é um dos mais fortes standards culturais dos portugueses do ponto de vista espanhol e é referido por todos os entrevistados. É um dado assente que em Portugal um doutor ou um engenheiro são mais importantes que um canalizador e que um chefe é mais importante que um empregado. Qualquer pessoa quer ser doutora ou engenheira e qualquer pai quer que os seus filhos sejam doutores ou engenheiros. Isto nota-se até nos cartões bancários, diz o Manuel.

Na realidade empresarial é importante ter um chefe bom, e um chefe bom é aquele que dá ordens sob a forma de indicações, que dá liberdade para que as pessoas façam mas ao mesmo tempo controle tudo o que se passa para que as coisas funcionem. Desta forma as pessoas nunca se esquecem de quem é o chefe e o chefe tem a noção de que tudo é feito com o seu cunho. Um chefe tem que ser capaz de delegar e isso não costuma muito acontecer em Portugal, conta a maioria dos entrevistados.

Também fora do trabalho está bem presente o poder que têm os elevados níveis hierárquicos, os títulos académicos e as manifestações de riqueza.

Quinze dos entrevistados referiram a existência de uma estrutura hierárquica muito rígida e definida, tanto nas empresas portuguesas como no Estado, sempre comandada por um doutor ou engenheiro, ainda que muitos só de título pois não possuem a formação compatível com o título! Todos consideraram esta obsessão pelo título e pelo poder como sendo algo contraproducente porque impede que as pessoas dos níveis mais baixos cheguem às pessoas dos níveis mais elevados e, com isso, impede-se o livre fluxo de ideias e a criatividade. Também o contacto com o mundo em que a empresa se insere fica comprometido porque os contactos com as classes mais baixas são relativamente raros. A utilização dos títulos é uma constante e, no entender dos entrevistados, é outra das causas da falta de ligação entre os diferentes níveis hierárquicos porque cria uma barreira psicológica muito forte, quase como um temor.

A formalidade dentro das empresas é bem marcada e em consequência disso as relações entre as pessoas estão condicionadas pelas posições que cada um ocupa na hierarquia. Na hora do almoço, por exemplo, os chefes não almoçam como os empregados e os médicos não almoçam com os enfermeiros, etc. Os entrevistados dizem que estas distinções não acrescentam nem valor nem eficácia à organização e que em Espanha as coisas não

funcionam assim, que em Espanha as hierarquias são mais horizontais, por vezes até horizontais demais na opinião de 4 dos entrevistados.

Noélia, a médica que trabalha nas Viaturas Médicas de Emergência e Reanimação (VMER) lembra-se das palavras do seu orientador de estágio, pouco tempo depois de ter chegado a Portugal, ao vê-la falar pela segunda vez com uma auxiliar. “Nunca te esqueças que tu és médica e ela uma auxiliar.” Na altura esta observação deixou-a chocada e incomodada porque entendia que as pessoas eram iguais e que tanto são necessárias umas como outras para que a organização funcione bem, mas hoje já se acostumou a esta mentalidade e, apesar de continuar a não a aprovar, já não se choca quando lhe fazem comentários desse estilo.

Mas as coisas estão a mudar neste campo e as gerações mais novas já não têm a noção de hierarquia tão inculcada, esta é pelo menos a opinião da Ester. Ela admite que também terá influência nisto o facto de trabalhar num banco espanhol e de inculcar esta proximidade dentro da sua equipa de trabalho sempre que entra algum novo membro para a equipa.

O Alejandro, pelo contrário, considera que as hierarquias são iguais em Espanha e em Portugal e utiliza uma expressão bem clara para o demonstrar: “Tanto se puxam os galões lá como cá!”

4.2 Medo e Ambiguidade

O medo e a ambiguidade constituem o segundo standard cultural encontrado. Este standard cultural apareceu de várias formas e com vários nomes, mas optou-se por adoptar o nome sugerido pela Isabel porque parece ser o que melhor define os pontos focados pelos entrevistados. A razão, de acordo com alguns dos entrevistados, parece ser a seguinte:

Os portugueses parecem ter medo de assumir a responsabilidade pelos seus erros e em virtude desse medo acabam por ter uma particular resistência à mudança e desconfiança perante o que é novo.

Para facilitar a análise deste standard cultural podemos dividi-lo nas quatro ideias chave sugeridas pelos entrevistados: 1) Medo de errar; 2) Maneira de ser fechada à novidade; 3) Pessimismo e 4) Burocracia.

1) O medo de errar

Isto acontece devido ao facto de um erro ter normalmente associado um castigo. O receio de assumir responsabilidades foi referido por 5 dos entrevistados e é bem ilustrado na exclamação do David em resposta à pergunta sobre a capacidade de iniciativa dos portugueses que com ele trabalham: “Iniciativa? O que é isso em Portugal?”. As pessoas perdem a capacidade de tomar iniciativas devido ao medo que têm de fracassar.

É curioso notar como apesar de Espanha e Portugal terem passado por longos períodos de ditadura mais ou menos coincidentes no tempo as marcas deixadas nas populações parecem ser tão diferentes.

Outra das características dos portugueses relacionada com a sua aversão à incerteza e ao medo que têm de errar é a desonestidade de que alguns entrevistados falam e que o Carlos resume num conselho: “Coloca por escrito tudo o que de importante seja para evitar que as regras do jogo mudem ao sabor dos acontecimentos.”. É o que ele define como sendo o carácter brando dos portugueses. Já a Isabel atribui isto a uma certa ambiguidade crónica, que os portugueses usam como forma de se salvaguardarem relativamente ao que possa acontecer. Ao

não tomarem nenhuma posição clara têm a certeza que a posição tomada está de acordo com o rumo dos acontecimentos, seja ele qual for.

2) O modo de ser fechado

Outra forma de os portugueses se protegerem do novo e incerto é o seu modo de ser fechado. Todos os entrevistados referiram, em alguma parte da entrevista, como sendo uma das características dos portugueses. Todos eles admitiam ter sido bem recebidos no trabalho mas ter poucos amigos portugueses porque os portugueses se fecham muito e estabelecem barreiras virtualmente impenetráveis em seu redor. Estas barreiras só são baixadas quando se é apresentado por um amigo comum. Carlos faz sobre isto uma analogia bem interessante ao comparar os portugueses a uma cebola. De acordo com a sua experiência os portugueses fecham-se muito e o que vemos deles é sempre uma capa que pode sair a qualquer momento e que esconde sempre algo no seu interior.

Este modo de ser fechado e desconfiado pode também ser atribuído, embora não de forma exclusiva, aos anos de ditadura em que a polícia secreta ouvia tudo o que se dizia e agia de forma implacável. Nestes tempos conturbados dizia-se que até as paredes tinham ouvidos e as pessoas habituaram-se a desconfiar até da própria sombra. Este é um medo que ainda hoje persiste mas que os entrevistados notam estar a mudar nas gerações mais novas.

Neste aspecto o David diz que Portugal se encontra ao nível mental que Espanha tinha há 15 ou 20 anos atrás.

3) Pessimismo

Aqui está mais uma característica tipicamente portuguesa associada ao medo do que é novo e incerto. Os portugueses arriscam pouco porque são muito pessimistas e negativos. Tendo medo do que é novo e incerto os portugueses refugiam-se no pessimismo e na convicção de que as novas ideias estão destinadas ao fracasso para assim terem uma justificação para não terem de tentar implementá-las. O pessimismo é como que uma capa protectora que faz com que os portugueses se acomodem.

O Pablo, director administrativo da delegação portuguesa de uma empresa de construção espanhola, relata sobre isto um episódio caricato mas recorrente. Ele conta que numa das obras que tem actualmente em curso o encarregado entendia que se deviam fazer uns ajustes para que o trabalho ficasse mais perfeito e foi ter com o Pablo para lhe contar isso. O Pablo concordou com ele e perguntou-lhe o que é que ele já tinha feito para colocar as suas ideias em prática. A resposta foi: “Nada porque o dono da obra não vai aceitar esta alteração ao projecto do engenheiro.”, ao que o Pablo respondeu: “O não já vocês têm, por isso vão à procura do sim.”. A verdade é que o encarregado se encheu de coragem e as alterações que propôs foram imediatamente aceites pelo dono da obra. O Pablo conta este episódio com um sorriso nos lábios porque, diz, após ele ter acontecido também os outros encarregados viram que podem ter ideias válidas e perderam algum do medo que antes tinham em lutar por elas.

Mas neste exemplo havia outro factor que não podemos descurar e que foi referido no standard cultural anterior, é a noção de hierarquia, a importância do título académico fortemente presente no dia-a-dia dos trabalhadores. Para este encarregado era impensável que ele, um simples encarregado sem estudos, se atrevesse a questionar o projecto do engenheiro, normalmente visto como uma entidade superior e à prova de críticas.

4) Burocracia

A burocracia é outra das imagens de marca das empresas portuguesas e da sociedade em geral e, também ela, surge tanto como resultado da aversão dos portugueses relativamente ao incerto como resultado do estigma do controlo, herança dos tempos da ditadura em que os chefes tinham que controlar todos os passos dos seus subordinados. Para evitar a responsabilidade de ter de pensar e decidir, e para evitar também a responsabilidade de ter tomado alguma decisão errada, os portugueses criaram uma intrincada teia de burocracias, que para além de complicar a vida das pessoas serve também para lhes permitir fugir sempre das responsabilidades.

Esta burocracia, que pode ser definida como a necessidade de fazer as coisas de acordo com regras rígidas preestabelecidas e compreendendo uma série de passos que não podem faltar, ou como “um excesso de procedimentos que uma pessoa ou empresa deve tomar para obter algo”, está presente tanto na administração pública como nas empresas. No entanto é na administração pública onde ela se sente mais e apesar dos recentes avanços no sentido de se resolverem cada vez mais assuntos pela Internet, ainda existem muitos que exigem a presença física, com as consequentes perdas de tempo. Sobre esta burocracia por parte do sector público os entrevistados ressaltam que parte dos atrasos verificados não têm que ver directamente com a burocracia em si mas sim com a falta de dedicação de grande parte dos funcionários públicos e mais do que um conta que já teve de esperar que o funcionário que o devia atender terminasse a chamada telefónica particular ou a conversa com o funcionário do lado para que fosse atendido.

Esta burocracia excessiva é também apontada como sendo uma das razões para a grande ineficiência das empresas portuguesas e para os constantes atrasos em tudo o que seja concurso público. Dois dos entrevistados, a Sara e o Carlos, apelidam mesmo a nossa burocracia como algo de kafkiano. O Pablo, por seu lado, considera que os atrasos das obras públicas em Portugal se devem ao facto de em 20% do tempo de obra os trabalhos estarem parados porque há sempre algo que falha nas exigências burocráticas dos fiscais.

4.3 Pouca Importância das Agendas e Relógios

A relação fluida com o tempo que os portugueses têm, é, para a grande maioria dos entrevistados, algo que lhes causa a maior estranheza e desconforto no início mas a que se habituam com o passar do tempo. Nas palavras dos entrevistados os prazos não são cumpridos nem no trabalho nem fora dele, apesar de fora do trabalho ser pior do que no trabalho. As reuniões de trabalho raramente começam a horas, as agendas raramente são cumpridas, as entregas de materiais, de propostas ou outros, acontecem normalmente depois dos prazos acordados, tal como os pagamentos. O Manuel refere mesmo este atraso nos pagamentos como sendo o pior defeito que têm os portugueses a nível laboral. Parece que os portugueses não compreendem bem a utilidade dos relógios e das agendas, e por isso os ignoram sistematicamente.

Aparentemente os portugueses têm sempre tempo para tudo e nunca estão com pressa. Este é até um dos conselhos que vários dos entrevistados dariam a conhecidos seus que viessem trabalhar para Portugal. As coisas em Portugal levam o seu tempo, dizem.

4.4 Espírito de Grupo

Uma das características referidas pela generalidade dos entrevistados é a recepção calorosa que os portugueses fazem aos forasteiros, e a sua disponibilidade para os ajudar, no trabalho mas também fora dele. Adicionalmente

6 dos entrevistados referiram que os portugueses trabalham bem em equipa e um deles, o David, referiu inclusive que os portugueses são mais esforçados que os espanhóis.

Todas estas características portuguesas se enquadram no que o Alejandro chama de Espírito de Grupo. Os portugueses levam muito a sério a noção do grupo e esforçam-se para que ele funcione e prospere. A recepção calorosa que fazem aos estrangeiros, e acima de tudo o facto de esse calor parecer extinguir-se quando se sai do local de trabalho sugere, de acordo com os entrevistados, que para os portugueses o que realmente interessa é o bem estar e a produtividade do grupo e que para que este funcione bem é necessário que todos os membros estejam devidamente entrosados com o grupo. Quando se sai do trabalho, o que mais sobressai é a insegurança dos portugueses, que os torna fechados, e o elevado peso que a unidade familiar tem para a sua vida. Nestes momentos o grupo familiar sobrepõe-se ao grupo profissional.

Já a dedicação portuguesa ao trabalho, e o facto de trabalharem muitas horas, ou pelo menos de ficarem até tarde no escritório, é vista de duas formas distintas. Como prova do seu espírito de grupo e do seu esforço por fazer com que o grupo prospere, ou como consequência da sua desorganização e ineficiência. Estas horas extras podem ser apenas formas de fazer o que normalmente deveria ser feito durante o período de trabalho regulamentar.

5. Conclusão e limitações

Foram identificados quatro standards culturais portugueses relevantes do ponto de vista dos entrevistados espanhóis. São eles:

- 5- Ênfase nos títulos e hierarquias. Os espanhóis consideram os portugueses um povo que sobrevaloriza os títulos académicos, com uma noção de hierarquia muito marcada e com um grande distanciamento ao poder, muito por causa da predominante estrutura hierárquica vertical;
- 6- Medo e ambiguidade. Os portugueses são considerados como pessoas com medo do incerto e da novidade e, por isso, pouco atreitos a arriscar e muito agarrados ao saber enraizado. São também mestres na arte de assumir posições ambíguas porque são pouco corajosos na assunção das responsabilidades pelos seus actos. Adicionalmente nota-se que se regem por intrincadas teias burocráticas;
- 7- Pouca importância das agendas e relógios. Os relógios e as agendas não têm uma relação muito boa com os portugueses, com estes a ter uma grande dificuldade em cumprir prazos e horários, e a definir agendas exequíveis;
- 8- Espírito de grupo. Os espanhóis reconhecem os portugueses como sendo pessoas que lutam mais pelo sucesso do grupo de que fazem parte e que são mais aplicados nas suas tarefas.

As principais limitações do estudo são a reduzida amostra, a qual foi condicionada pelo tempo disponível para a condução das entrevistas e posterior análise e a questão das variações regionais, tanto em termos de proveniência dos entrevistados como em termos de local de fixação dos mesmos em Portugal. A amostra era constituída por pessoas de apenas quatro províncias diferentes e nela pode-se perceber a existência de diferenças na forma de encarar os portugueses e, portanto, na extensão das diferenças culturais. Aparentemente os galegos, por exemplo, revelaram-se mais próximos dos portugueses do que os catalães. Também o local de fixação dos espanhóis em Portugal tem influência no choque cultural, com alguns casos de entrevistados a referir maiores dificuldades de

adaptação e maiores choques à medida que se caminha de norte para sul e do litoral para o interior de Portugal. Principalmente as variações regionais dentro de Espanha podem, de facto, ter influência nos resultados obtidos para o país como um todo.

Um próximo passo na investigação será a sua ampliação a uma amostra maior de modo a distinguir possíveis variações de acordo com a proveniência por regiões espanholas. Para além disso será também interessante identificar os standards culturais espanhóis de um posto de vista português, trabalhando com uma amostra de portugueses que moram e trabalham em Espanha. Assim conseguir-se-á ter uma visão mais completa das relações entre as duas culturas.

Na sua forma final o estudo poderá, a um nível prático, contribuir para que os espanhóis a título individual e as empresas espanholas no seu todo possam ter um ponto de partida para a preparação da sua vinda ou da actuação em Portugal.

Referências

- Thomas, A. (Ed.). (1993). *Kulturvergleichende Psychologie – Eine Einführung*. Göttingen: Hogrefe
- Tavares, Gonçalo (2008) - “Standards Culturais Portugueses - O ponto de vista espanhol”, tese de mestrado, ISCTE
- Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*; Sage Publications, 2nd ed (1st ed 1980), 596 p.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations: software of the mind*, McGraw-Hill Book Company Europe, 280 p.
- Brueck, F., A. Kaizenbauer, (2002), *The Cultural Standards Method. A Qualitative Approach in Cross-cultural Management Research*