

CRISTIANA FILIPA FREITAS PINHEIRO

**AS DIMENSÕES DA CULTURA NACIONAL DE  
HOFSTEDE: SERÁ QUE AS GERAÇÕES  
PORTUGUESAS PARTILHAM OS MESMOS  
VALORES?**

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Doutora Sílvia Luís  
Coorientador: Prof. Doutor Vítor Hugo Silva

**Universidade Lusófona**  
**Escola de Psicologia e Ciências da Vida**

**Lisboa**

**2023**

# **CRISTIANA FILIPA FREITAS PINHEIRO**

Dissertação defendida em provas públicas para a obtenção do Grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações do curso de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 29 de Fevereiro de 2024, perante o júri nomeado pelo Despacho de Nomeação 571/2024 com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor Rui Gaspar

Arguente: Prof<sup>ª</sup>. Doutora Rita Grácio

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Doutora Sílvia Luís

Coorientador: Prof. Doutor Vítor Hugo Silva

## **AS DIMENSÕES DA CULTURA NACIONAL DE HOFSTEDE: SERÁ QUE AS GERAÇÕES PORTUGUESAS PARTILHAM OS MESMOS VALORES?**

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Doutora Sílvia Luís

Coorientador: Prof<sup>º</sup>. Doutor Vítor Hugo Silva

**Universidade Lusófona**

**Escola de Psicologia e Ciências da Vida**

**Lisboa**

**2023**

## **Agradecimentos**

Gostaria de expressar o meu agradecimento a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização desta etapa muito importante do meu percurso académico.

Primeiramente, um especial obrigada à minha orientadora, Professora Doutora Sílvia Luís, pela disponibilidade, dedicação, otimismo e, principalmente, pela confiança que me transmitiu ao longo deste percurso.

Um grande obrigada ao coorientador Professor Doutor Vítor Hugo Silva, pela sua notável disponibilidade, apoio e prontidão em esclarecer todas as dúvidas.

Aos meus pais e irmãos que sempre acreditaram em mim e me apoiaram em todos os momentos. Sou profundamente grata por tudo o que fazem por mim.

Por último, mas não menos importante, aos meus colegas e amigos que estiveram sempre ao meu lado durante este percurso.

## Resumo

A globalização contínua das organizações e o aumento da diversidade no mercado de trabalho revela a importância de perceber os valores culturais de cada sociedade e respetivas gerações. Atualmente estão presentes nas organizações quatro gerações ativas, Baby Boomers, Geração X, Y e Z. A literatura relativa a esta temática carece de estudos na população portuguesa. Como tal, este estudo pretende analisar se existem diferenças nos valores culturais entre gerações através das seis dimensões de Hofstede ou se estes se mantêm em Portugal. Adicionalmente, colocaram-se 6 hipóteses baseadas nas dimensões. A amostra, por conveniência e efeito de bola de neve, é constituída por 794 indivíduos de nacionalidade portuguesa, com idades compreendidas entre os 18 e os 85 anos. Consoante as idades, os participantes foram distribuídos pelas respetivas gerações. ANOVAS e ANCOVAS revelaram que existem diferenças significativas entre as gerações em ambas coortes geracionais (Tradicionais vs. Portuguesas) nas dimensões Distância ao Poder, Individualismo, Aversão à Incerteza e Orientação a Longo Prazo. Verificaram-se também efeitos de interação entre o Estatuto Social e Género dos participantes em algumas dimensões. Os resultados foram interpretados e posteriormente discutidos à luz da revisão de literatura. Limitações, forças, implicações do estudo e sugestões para estudos futuros foram discutidos.

**Palavras-Chave:** gerações; gerações portuguesas; dimensões culturais; Hofstede; mudança cultural

### **Códigos de classificação da APA:**

- 3000 Psicologia Social
- 3020 Processos Intergrupais e de Grupo
- 3040 Perceção Social e Cognição
- 3600 Psicologia Industrial e Organizacional
- 3610 Interesses e Orientações Ocupacionais
- 3620 Gestão, Seleção e Treinamento de Pessoal
- 3630 Avaliação de Pessoal e Desempenho no Trabalho
- 3640 Gestão e Treinamento em Gestão
- 3650 Atitudes do Pessoal e Satisfação no Trabalho
- 3660 Comportamento Organizacional

## **Abstract**

The continuous globalization of organizations and the increase in diversity in the job market reveal the importance of understanding the cultural values of each society and respective generations. Four active generations are currently present in the organizations, Baby Boomers, Generation X, Y and Z. The literature about this topic lacks studies on the Portuguese population. As such, this study aims to analyze whether there are differences in cultural values between generations across Hofstede's six dimensions or whether these persist in Portugal. Additionally, 6 hypotheses were created based on the dimensions. The sample, for convenience and snowball effect, consists of 798 individuals of Portuguese nationality, aged between 18 and 85 years. Depending on their ages, participants were distributed across their respective generations. ANOVAS and ANCOVAS revealed that there are significant differences between generations in both generational cohorts (Traditional vs. Portuguese) in the dimensions of Power Distance, Individualism, Uncertainty Avoidance and Long-Term Orientation. There were also interaction effects between the Social Status and Gender of the participants in some dimensions. The results were interpreted and subsequently discussed considering the literature review. Limitations, strengths, implications of the study, and suggestions for future studies were discussed.

**Keywords:** generations; portuguese generations; cultural dimensions; Hofstede; cultural change

### **APA Classification Codes:**

3000 Social Psychology  
3020 Group & Interpersonal Processes  
3040 Social Perception & Cognition  
3600 Industrial & Organizational Psychology  
3610 Occupational Interests & Guidance  
3620 Personnel Management & Selection & Training  
3630 Personnel Evaluation & Job Performance  
3640 Management & Management Training  
3650 Personnel Attitudes & Job Satisfaction  
3660 Organizational Behavior

## **Abreviaturas e Símbolos**

ESS – Estatuto Social Subjetivo;

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences.

## Índice Geral

<b>Resumo</b>	<b>4</b>
<b>Abstract</b>	<b>5</b>
<b>Abreviaturas e Símbolos</b>	<b>6</b>
<b>Índice de Tabelas</b>	<b>9</b>
<b>Introdução</b>	<b>10</b>
<b>Capítulo 1   Enquadramento Teórico</b>	<b>12</b>
<i>Estado da Arte</i>	12
1.1 <i>As Dimensões Culturais Nacionais de Hofstede</i>	12
1.2 <i>Mudança Cultural</i>	14
1.3 <i>Gerações</i>	16
1.3.1 Baby Boomers	17
1.3.2 Geração X	17
1.3.3 Geração Y	17
1.3.4 Geração Z	17
1.4 <i>As Gerações em Contexto Português</i>	19
1.5 <i>As Gerações e as Dimensões Culturais no Trabalho</i>	21
<i>Objetivos e Hipóteses</i>	24
<b>Capítulo 2   Metodologia</b>	<b>26</b>
2.1 <i>Procedimento</i>	26
2.2 <i>Participantes</i>	26
2.3 <i>Instrumentos</i>	27
2.3.1 Values Survey Module 2013	27
2.3.2 MacArthur Scale of Subjective Social Status	28
<b>Capítulo 3   Resultados</b>	<b>29</b>

<i>3.1 Estatística Descritiva</i>	29
<i>3.2 Teste de Objetivos/Hipóteses</i>	29
<i>3.2.1 Distância ao Poder</i>	31
<i>3.2.2 Individualismo</i>	31
<i>3.2.3 Motivação para a Realização e o Sucesso</i>	32
<i>3.2.4 Aversão à Incerteza</i>	32
<i>3.2.5 Orientação Longo Prazo versus Curto Prazo</i>	33
<i>3.2.6 Indulgência versus Restrição</i>	34
<b>Capítulo 4   Discussão</b>	<b>36</b>
<i>Limitações e Forças</i>	41
<i>Implicações do Estudo</i>	42
<b>Referências</b>	<b>43</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>48</b>
<i>ANEXO A. Módulo de Inquérito sobre os valores 2013</i>	49
<i>ANEXO B. Médias dos países nas 6 dimensões de Hofstede em 2005</i>	54

## Índice de Tabelas

Tabela 1 [Síntese das Gerações Tradicionais].....	18
Tabela 2 [Coortes Geracionais Portuguesas por Ferreira et al., 2017].....	20
Tabela 3 [Descrição da Amostra nas Gerações Tradicionais e Portuguesas].....	27
Tabela 4 [Coorelação entre as Variáveis].....	30
Tabela 5 [Resultados das ANOVAS e ANCOVAS das Dimensões Culturais nas Gerações Tradicionais].....	34
Tabela 6 [Resultados das ANOVAS e ANCOVAS das Dimensões Culturais nas Gerações Portuguesas].....	35

## Introdução

A globalização contínua das organizações e o aumento da diversidade no mercado de trabalho revela cada vez mais a urgência de perceber os valores culturais de cada sociedade e respetivas gerações. Atualmente é possível encontrar nas organizações quatro gerações ativas, os Baby Boomers, a Geração X, Y e Z, sendo que é necessário compreender os seus valores para que seja possível gerir o ambiente multigeracional.

O modelo apresentado por Geert Hofstede (1980) sobre as dimensões culturais é um dos modelos mais utilizados para os estudos académicos e organizacionais sobre as diferenças nos valores culturais entre países e gerações (Chun et al., 2021). O modelo consiste em analisar as diferenças culturais através de seis dimensões: Distância ao Poder; Aversão à Incerteza; Individualismo/Coletivismo; Motivação para a Realização e o Sucesso; Orientação de Longo Prazo versus Curto Prazo; Indulgência versus Restrição (Hofstede, 2011).

Os estudos sobre esta temática dão essencialmente foco às diferenças culturais que possam existir entre sociedades, no entanto, as investigações sobre a cultura focam-se também na estabilidade temporal da cultura. As teorias sobre as mudanças culturais presentes na literatura defendem a estabilidade ou a mudança nos valores através das diferentes gerações. Os autores que defendem a mudança nos valores culturais baseiam-se no impacto que os desenvolvimentos económicos, políticos e tecnológicos tiveram nas diferentes gerações (Beugelsdijk et al., 2013; Beugelsdijk et. al, 2015; Beugelsdijk & Welzel, 2018)

Por sua vez, Hofstede defende a estabilidade temporal dos valores culturais, no entanto, o modelo do autor é constantemente criticado por este se basear em dados recolhidos há mais de 40 anos. Importa questionar se as medidas desenvolvidas pelo autor na década de 1960 e no início da década de 1970 ainda podem ser consideradas representativas das sociedades de hoje (Beugelsdijk et al., 2013; Beugelsdijk & Welzel, 2018).

Para compreender e gerir a presença multigeracional dentro das organizações, é necessário investigar os valores de cada geração através das seis dimensões de Hofstede, pois, é com base nos seus valores que os indivíduos fazem a sua escolha de carreira e do tipo de organização em que preferem trabalhar, relacionando-se assim com a temática da atração e retenção de talentos nas organizações (Jonck et al., 2017).

Os valores são também fatores importantes que influenciam o comportamento e a motivação no trabalho. Para que um indivíduo adote uma postura positiva no local de trabalho, é necessário que os seus valores estejam alinhados com os da organização (Jonck et al., 2017). Quando

reforçados no ambiente de trabalho, estes tendem a ter um impacto positivo no comprometimento e na satisfação do trabalho dos colaboradores (Hansen & Leuty, 2012).

Com base nas seis dimensões culturais apresentadas por Hofstede, esta investigação é sustentada pelo desejo de compreender se existem diferenças nos valores culturais entre as gerações portuguesas ou se estes se mantêm estáveis. Visto que não existe na literatura uma divisão específica para as gerações portuguesas, irão ser utilizadas na testagem de hipóteses as coortes das gerações tradicionalmente usadas nos estudos, e uma possível proposta de divisão para as gerações portuguesas, para analisar a fiabilidade dos resultados.

Os resultados obtidos através deste estudo terão como objetivo fornecer às organizações informações sobre os valores culturais de cada geração, a fim de conseguirem desenvolver e implementar as melhores estratégias para a gestão das diferentes gerações no mercado de trabalho.

A dissertação encontra-se estruturada em três grandes partes, iniciando-se com a primeira parte que é dedicada à revisão de literatura onde é apresentado primeiramente o modelo dos valores culturais de Hofstede, seguido de vários pontos de vista defendidos por diversos autores sobre a mudança ou estabilidade dos valores culturais ao longo dos anos. Nesta primeira parte é também apresentado o conceito de gerações, tais como a identificação e a caracterização de cada geração ativa na sociedade. Para além da caracterização tradicional das gerações existentes, é ainda dedicada uma seção às gerações portuguesas, onde é apresentada uma possível coorte para estas e os eventos políticos e sociais que poderão ter impactado cada geração. Por fim, é apresentado a definição de valores de trabalho e as respetivas preferências de cada geração descritas na literatura através de vários estudos, fazendo uma ligação das preferências com as seis dimensões de Hofstede.

A segunda parte da dissertação é dedicada à metodologia deste estudo, onde são descritos o procedimento tomado, a amostra recolhida através da aplicação de um questionário e os instrumentos utilizados.

Por fim, a terceira parte destina-se à análise dos resultados através da testagem estatística das hipóteses, os resultados obtidos e a discussão dos mesmos.

## Capítulo 1 | Enquadramento Teórico

### Estado da Arte

#### 1.1 As Dimensões Culturais Nacionais de Hofstede

Na literatura estão presentes diversas definições de cultura, no entanto esta é definida globalmente como um conjunto de valores, crenças e comportamentos que são compartilhados política ou socialmente numa sociedade e é transmitida de geração em geração através da educação, observação e das experiências vividas (Motoki et al., 2021).

Geert Hofstede (2011) define cultura como um fenómeno coletivo, pois, esta é compartilhada com os indivíduos que vivem ou viveram no mesmo meio social e que esta desempenha um papel significativo na formação de atitudes, perceções e comportamentos de um indivíduo.

Nos seus estudos, Hofstede argumenta que as culturas são relativamente estáveis e que os valores sociais estão vinculados à história de cada país. Este sugere ainda que a história influencia fortemente os desenvolvimentos sócio económicos, as estruturas familiares, os sistemas de educação, as leis e as estruturas políticas, reforçando assim os valores passados. Visto que os valores integrados em cada cultura apresentam um passado único, é esperado que estes permaneçam estáveis ao longo do tempo (Chun et al., 2021).

A partir dos dados recolhidos em pesquisas de atitudes a funcionários da IBM em 72 países, Hofstede construiu a sua estrutura de cultura para estudar as diferenças culturais entre os países (Beugelsdijk & Welzel, 2018; Easton & Steyn, 2022). O modelo multidimensional de Hofstede consiste em pontuar os países através de dimensões culturais (Beugelsdijk et al., 2015).

A estrutura dos valores culturais nacionais de Hofstede originalmente continha apenas quatro dimensões, a distância ao poder (vs. proximidade), aversão à incerteza (vs. aceitação), individualismo/coletivismo e masculinidade/feminilidade. Posteriormente, Hofstede adicionou a quinta dimensão, a orientação a longo prazo versus curto prazo. Apenas na década de 2000 é que o autor adicionou a sexta dimensão, a indulgência. Em finais de 2023, a dimensão Masculinidade/Feminilidade foi renomeada para Motivação para a Realização e o Sucesso, sem alterar o seu significado e as pontuações dos países (Hofstede Insights, 2024). Estas seis dimensões culturais foram criadas com base nos principais problemas que estão presentes nas sociedades (Beugelsdijk & Welzel, 2018; Easton & Steyn, 2022).

A Distância ao Poder indica em que medida os indivíduos que têm menos poder dentro das organizações e instituições aceitam e esperam que o poder não seja distribuído de forma igual. Esta dimensão representa assim a desigualdade existente nas sociedades. Embora a desigualdade esteja presente em todas as sociedades, algumas são mais desiguais do que outras (Hofstede, 2011).

A dimensão Aversão à Incerteza é uma dimensão que ilustra como é que os membros de uma sociedade se sentem em relação a situações não estruturadas. Sendo caracterizadas como desconhecidas e diferentes do habitual, as situações não estruturadas podem provocar conforto ou desconforto nos membros de uma sociedade (Hofstede, 2011). Nas culturas em que os indivíduos apresentam uma forte aversão, estes tendem a evitar situações que provoquem incerteza e sentem a necessidade de estar em circunstâncias bem estruturadas e altamente previsíveis. Em oposição, nas culturas em que os indivíduos apresentam baixa aversão, estes são mais tolerantes relativamente às circunstâncias que não podem controlar, sendo capazes de improvisar e lidar com situações não planeadas (Beugelsdijk & Welzel, 2018; Hofstede, 2011).

A dimensão Individualismo versus Coletivismo caracteriza as sociedades como Individualistas ou Coletivistas. Numa sociedade individualista os indivíduos apenas cuidam de si e da sua família direta, havendo assim um foco no “eu”. Numa sociedade coletivista os laços grupais são mais extensos e fortes, existindo um foco no “nós” (Hofstede, 2011).

A dimensão Motivação para a Realização e o Sucesso tem como objetivo explorar o que motiva os indivíduos, serem os melhores (Decisivos) ou gostarem do que fazem (orientados para o Consenso). Numa sociedade com alta pontuação (Decisiva), os indivíduos tendem a ser movidos pela competição, realização e sucesso. Em contraste, numa sociedade com baixa pontuação (orientada para o Consenso), os valores que prevalecem são o cuidado com os outros, a construção de boas relações e a qualidade de vida. Neste tipo de sociedade, os indivíduos associam a qualidade de vida ao sucesso (Hofstede Insights, 2024).

Através da dimensão Orientação de Longo Prazo versus Curto Prazo é possível analisar como é que uma sociedade lida com os desafios do presente e do futuro através de escolhas a curto ou a longo prazo. Os indivíduos de uma sociedade que valoriza e coloca ênfase no passado ou no presente, e focando-se em resultados imediatos (e.g. lucros imediatos) têm uma orientação a curto prazo. Por outro lado, os que tendem a olhar para o futuro e a focarem-se em objetivos em que os resultados podem ser lentos (e.g. poupar dinheiro) fazem parte de uma sociedade orientada a longo prazo (Hofstede, 2011).

Por fim, a dimensão Indulgência versus Restrição foca-se em alguns aspetos que não são abrangidos pelas dimensões anteriores, mas que são conhecidos da literatura em pesquisas de felicidade (Hofstede, 2011). A indulgência representa uma sociedade que permite a gratificação e os seus membros tendem a aproveitar a vida. Uma sociedade restrita controla e regula a gratificação das necessidades através de normas sociais restritas, ou seja, os indivíduos controlam os seus desejos e impulsos com base na educação que receberam (Hofstede, 2011).

O trabalho desenvolvido por Hofstede permitiu que fosse possível utilizar uma quantificação consistente das diferenças culturais entre países, o que provocou um aumento de estudos sobre o impacto da cultura nas atividades e no desempenho das organizações. A aplicação desta pesquisa é atualmente utilizada em todo o mundo, essencialmente por académicos e profissionais, para analisarem como os valores no local de trabalho são influenciados pela cultura (Chaves et al., 2016; Jonck et al., 2017; Beugelsdijk & Welzel, 2018; Gaidhani et al., 2019; Chun et al., 2021; Easton & Steyn 2022)

## **1.2 Mudança Cultural**

A estabilidade dos valores culturais defendida por Hofstede nos seus estudos é regularmente questionada na literatura através das mudanças económicas, políticas e tecnológicas que ocorrem nas sociedades (Beugelsdijk & Welzel, 2018; Chun et al., 2021).

A literatura referente à mudança nos valores culturais é essencialmente resultante da teoria da modernização, ou seja, os autores defendem que o desenvolvimento económico contínuo prevê mudanças nas normas, valores e crenças nos países (Beugelsdijk et al., 2015; Beugelsdijk & Welzel, 2018).

A mudança de uma sociedade industrial para pós-industrial provoca mudanças nas experiências diárias dos indivíduos que, por sua vez, refletem na sua visão do mundo, provocando mudanças graduais nos seus valores culturais (Beugelsdijk et al., 2015; Beugelsdijk & Welzel, 2018).

As estruturas industriais exigem formas racionais e hierárquicas de organização e atitudes em função da autoridade. Numa economia pós-industrial dominada pelos serviços, o processamento e a comunicação tornam-se aspetos mais relevantes. Como resultado, os valores como a autoexpressão e a autonomia são enfatizados, substituindo assim o autocontrolo e a liberdade. Comparando com a estrutura dos valores culturais de Hofstede, é possível observar que estas mudanças resultam em maior individualismo dos indivíduos e uma menor distância ao poder (Beugelsdijk et al., 2015; Beugelsdijk & Welzel, 2018).

A teoria da modernização prevê também o aumento do individualismo como consequência do crescimento económico. Para analisar esta relação, Hamamura (2012) realizou uma análise intertemporal do individualismo-coletivismo nos Estados Unidos da América e no Japão. Os resultados revelaram que ambos os países mostraram um aumento do individualismo ao longo das últimas décadas.

Uma das mudanças também perceptíveis nos países mais desenvolvidos, é a narrativa que as gerações mais novas tendem a enfatizar cada vez mais questões como a qualidade de vida e a liberdade, e não tanto a segurança económica e física. Este fenómeno deve-se ao aumento dos níveis de bem-estar, explicando assim que as coortes geracionais em países mais desenvolvidos crescem considerando a segurança material e a sobrevivência como garantidas, ao contrário das gerações anteriores que estavam dispostas a sacrificarem alguns destes aspetos em prol da segurança económica e física (Beugelsdijk et al., 2015; Beugelsdijk & Welzel, 2018). Algumas mudanças parecem surgir em estudos realizados sobre a mudança de valores nas gerações. Taras e colegas (2012) analisaram 451 estudos com dados de 49 países com o intuito de analisarem a estabilidade dos valores culturais com as dimensões de Hofstede. Ao contrário do esperado, os autores observaram correlações decrescentes dos valores com os resultados originais de Hofstede com o passar do tempo (Chun et al., 2021).

É assim possível antecipar que no âmbito destas mudanças, as gerações mais novas apresentem maiores níveis de Indulgência e orientada para o Consenso (menores níveis de Motivação para a Realização e o Sucesso).

Além das mudanças nas condições económicas, a globalização pode também alterar a evolução das culturas nacionais. O crescente contacto entre as sociedades pode resultar numa convergência cultural devido à globalização. Esta convergência pode ser observável através das gerações mais novas, pois, estas crescem expostas a diversas culturas, mais comumente, à cultura americana. A absorção de informações de outras culturas poderá dar resultado a uma mudança cultural à medida que as gerações mais novas vão substituindo as gerações mais velhas (Beugelsdijk & Welzel, 2018).

No entanto, os teóricos da globalização preveem que as classificações relativas aos países não irão mudar, mesmo que as culturas nacionais mudem. Esta previsão é argumentada com base na justificação que, os países que vivenciam mudanças socio económicas semelhantes, mudam os seus valores na mesma direção, mas com base nos seus valores culturais, havendo assim um reforço dos fatores históricos de cada país (Beugelsdijk & Welzel, 2018). Em suma, os valores podem alterar, mas não as pontuações culturais de cada país.

### 1.3 Gerações

Os estudos referentes às diferenças nas gerações utilizam a Teoria da Coorte Geracional com o intuito de compreenderem as diferenças entre as gerações através de variáveis relacionadas com o trabalho, tais como, os valores de trabalho, as atitudes, as motivações, tipos de liderança, e níveis de satisfação, entre outros. Com base na Teoria Geracional, King e colegas (2017), realizaram um estudo com 303 funcionários do setor hoteleiro para compreender como é que as memórias coletivas de cada geração (Geração Baby Boomers, X e Y) têm impacto nos valores de trabalho, e como influenciam as atitudes e os comportamentos dos funcionários perante a marca. Os resultados do estudo revelaram que as memórias coletivas de cada geração influenciam os seus valores profissionais. Especificamente, os valores altruístas, sociais e intrínsecos do trabalho têm um impacto positivo na atitude e no comportamento dos funcionários perante a marca. Já nos valores extrínsecos, não houve impactos das memórias coletivas (King et al., 2017).

A Teoria da Coorte Geracional não é atribuída a um único autor, no entanto, esta é frequentemente associada ao sociólogo Karl Mannheim. O autor desenvolveu esta teoria para definir as gerações, caracterizando-as como sendo um grupo de indivíduos que nasceram num período específico e que, por sua vez, compartilham experiências e influências culturais semelhantes, moldando a visão e os valores ao longo das suas vidas (Mannheim, 1952).

Para compreender que indivíduos pertencem a uma determinada geração, a teoria apresenta as gerações por intervalo de anos. Este intervalo permite perceber quais os eventos que os indivíduos de uma geração experienciaram para compreender as características que diferem de geração para geração (Egerová et al., 2021).

É esperado que os indivíduos que nasceram na mesma linha temporal partilhem os mesmos valores, atitudes e crenças (Ramos, 2017). É através deste conjunto de características que é possível diferenciar uma geração da outra. A perceção das gerações a partir da coorte permite descrever mais facilmente uma geração como um grupo mais homogéneo com características que podem ser observadas e com limites concretos de uma linha temporal (Egerová et al., 2021).

Atualmente, apenas quatro gerações encontram-se ativas na sociedade, no entanto, algumas com designações diferentes: a) Baby Boomers, b) Geração X, c) Geração Y ou *Millennials*, e d) Geração Z, também conhecidos como pós-millennials, iGen, Gen 2020 ou Gen Zs (Tabela 1). A literatura fornece múltiplas definições para cada geração, tal como para as suas datas, tornando-as não tão inteiramente consensuais no início e fim de cada uma (Ramos, 2017). No entanto, é importante estabelecer que não é possível caracterizar uma geração de forma global,

pois, cada país passa por eventos específicos e as características não são idênticas em todo o mundo.

### **1.3.1 Baby Boomers**

Durante os anos de 1946 a 1964 nasceram os conhecidos Baby Boomers, cujo grupo de indivíduos nasceu durante o “Baby Boom” pós Segunda Guerra Mundial. À medida que o mundo recuperava da crise económica e das dificuldades da guerra, houve um aumento da taxa de natalidade, resultando a geração Baby Boomers (Gaidhani et al., 2019). Esta geração é caracterizada como *workaholics* por terem nascido numa fase de crescimento económico após a segunda guerra mundial e, consequentemente, ambicionavam criar uma boa vida.

### **1.3.2 Geração X**

Após a geração Baby Boomers, surgiu a geração X, nascida entre meados de 1965 e início dos anos de 1982 (Egerová et al., 2021). Esta geração cresceu num período de grande instabilidade familiar, social e financeira, resultante da elevada taxa de desemprego e do elevado número de divórcios. Esta geração cresceu também num seio familiar em que ambos os pais tinham uma carreira profissional que priorizavam em relação às restantes esferas sociais.

### **1.3.3 Geração Y**

Entre os anos de 1983 e o 1994, nasceram os indivíduos da Geração Y ou *Millennials*, filhos dos Baby Boomers e da geração X mais velha (Egerová et al., 2021). Esta geração foi moldada principalmente pelo avanço e desenvolvimento tecnológico e prosperidade económica (Gaidhani et al., 2019; Justiniano, 2021).

Ao observarem os pais, os Baby Boomers, a trabalharem dia e noite em trabalhos altamente stressantes, a Geração Y adquiriu opiniões diferentes dos pais sobre o trabalho e a necessidade de haver um equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional (Gaidhani et al., 2019).

### **1.3.4 Geração Z**

A Geração Z, também conhecida como pós-millennials, iGen, Gen 2020 ou Gen Zs, é definida pelos indivíduos que nasceram após a Internet. Esta geração engloba os indivíduos que nasceram entre 1995-2010 (Egerová et al., 2021).

Ao contrário da Geração Y, a Geração Z nasceu num mundo tecnológico. Esta geração é considerada como estando socio-emocionalmente ligada aos seus dispositivos móveis (telemóvel, computador portátil, tablets) e à conexão com a Internet. Esta geração dedica maioritariamente do seu tempo às redes sociais, onde podem estar em constante contacto com outros indivíduos (Silva & Carvalho, 2021).

A Geração Z cresceu num período em que é possível observar diversos eventos que poderão influenciar os seus membros, tais como, episódios terroristas, guerras, altos níveis de desemprego e depressão económica do início do século 21. Devido a estes eventos, a segurança física e financeira, são considerados como sendo as preocupações centrais dos indivíduos desta geração (Silva & Carvalho, 2021).

## Tabela 1

### *Síntese das Gerações Tradicionais*

Gerações Tradicionais	Descrição
Baby Boomers (1946-1964)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nasceram durante o “Baby Boom” pós Segunda Guerra Mundial;</li><li>• Caracterizados como sendo <i>Workaholics</i>.</li></ul>
Geração X (1965-1982)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cresceram num período de grande instabilidade social, familiar e financeira;</li><li>• Valorizam a estabilidade familiar e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.</li></ul>
Geração Y ou <i>Millennials</i> (1983-1994)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Moldada pelo avanço e desenvolvimento tecnológico;</li><li>• Confiante e impulsionada pelo crescimento profissional;</li><li>• Valorizam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.</li></ul>
Geração Z, pós-millennials, iGen, Gen 2020 ou Gen Zs (1995-2010)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Moldada pela tecnologia e pelas redes sociais;</li><li>• Preferem transparência, flexibilidade e liberdade no trabalho.</li></ul>

## 1.4 As Gerações em Contexto Português

Relativamente às gerações portuguesas, não é possível encontrar na literatura uma divisão oficial. A maioria dos estudos sobre esta temática segue a base tradicional, que contém uma divisão consoante os marcos históricos que são essencialmente relativos aos Estados Unidos da América. No entanto, é possível reunir na literatura marcos que ocorreram em Portugal que poderão fornecer informações para uma possível divisão das gerações portuguesas.

Com base nos principais eventos políticos e económicos que ocorreram em Portugal, Ferreira e colegas (2017) propõem uma divisão da população portuguesa em cinco coortes geracionais para analisar os níveis de participação política em Portugal: a) Geração antes do 25 de Abril; b) Geração 25 de Abril, c) Geração antes da CEE/EU, Geração depois da CEE/EU, Geração da Crise Económica (Tabela 2).

As gerações mais velhas são diferenciadas com base no marco do 25 de Abril. A revolução de 25 de Abril de 1974, dia em que ocorreu o movimento militar, político e social que colocou o fim ao regime de ditadura do Estado Novo, foi identificada como um fator relevante para uma possível mudança nos valores culturais nas diferentes gerações portuguesas (Ferreira et al., 2017). Após o 25 de Abril, ocorreram diversos marcos importantes para Portugal como, a estabilização do sistema democrático, crescimento económico, a adesão do país à Comunidade Económica Europeia, o aumento da escolarização e o desenvolvimento dos meios de comunicação. No entanto, com a chegada dos anos 90, a crise económica foi-se acentuando, fazendo o país atravessar novamente por uma nova crise (Ferreira et al., 2017).

Visto que o último coorte sugerido pelos autores termina em 2000, é sugerido um novo coorte para este estudo, a Coorte 6 – Geração Digital, que engloba os indivíduos que foram socializados durante os anos 2001 e 2010. Ao contrário da Geração da Crise Económica (próxima da coorte de idade da geração Y), a Geração Digital (próxima da coorte de idade da geração Z) já nasceu num mundo tecnológico e cresceu ligada à Internet (Silva & Carvalho, 2021). Enquanto os indivíduos da Geração da Crise Económica desenvolveram a sua relação com a tecnologia já em adolescentes, a Geração Digital não conheceu o mundo desconectado. No entanto, este não é apenas o único fator que poderá ter moldado esta geração, pois, nos anos de 2008 a 2014, a crise económica internacional com o aumento da dívida pública nacional, resultou numa nova crise em Portugal que afetou significativamente a população (Coelho et al., 2015).

Em 2013, o país atingiu um marco histórico relativamente à taxa de desemprego, sendo que esta quadruplicou quando comparada com os dados de 2001, ano em que o país apresentou a taxa mais baixa de desemprego desde os anos 70. O elevado crescimento do desemprego resultante da crise afetou todos os grupos etários, essencialmente os grupos mais jovens da população. Dados revelaram que durante este período, Portugal era o país da zona Euro que apresentava uma das taxas mais elevadas de pobreza (Coelho et al., 2015).

Atualmente, a população portuguesa enfrenta uma nova crise, a crise habitacional. Num estudo realizado sobre os fatores influenciadores do aumento dos preços das casas em Lisboa, os autores concluíram que o aumento das habitações se deve essencialmente ao aumento do turismo e dos investidores privados, nacionais e estrangeiros (Januário & Cruz, 2023).

Com o aumento do turismo nas grandes cidades, os proprietários tiveram a oportunidade de alterar as suas habitações tradicionais para alojamentos locais, com o intuito de efetuarem arrendamentos de curto prazo a turistas. O arrendamento de curta duração permitiu que os proprietários arrendassem as habitações a preços elevados, influenciando os arrendamentos da habitação tradicional (Januário & Cruz, 2023).

Atualmente, a Geração Digital atravessa um período de incerteza financeira com o aumento do desemprego, cortes salariais e o retorno à imigração. Esta incerteza resultou essencialmente no desencanto geral entre os jovens no mundo do trabalho. Os empregos precários e os salários baixos afetam diariamente a decisão dos jovens na escolha de um emprego. Devido a estes eventos, a segurança física e financeira, são considerados como sendo as principais preocupações dos indivíduos desta geração portuguesa (Silva & Carvalho, 2021).

Face à literatura apresentada sobre os marcos que poderão ter resultado em mudanças nos valores culturais nas diferentes gerações, é esperado que haja diferenças significativas entre as gerações em cada dimensão dos valores culturais de Hofstede, tanto nas gerações tradicionais como nas portuguesas.

## **Tabela 2**

*Coortes Geracionais Portuguesas por Ferreira et al., 2017*

Coortes	Descrição
Coorte 1 – Geração antes do 25 de Abril (1921-1949)	● Engloba os indivíduos que viveram mais anos durante o Estado Novo.

---

Coorte 2 – Geração 25 de Abril (1950-1959)	<ul style="list-style-type: none"><li>● Indivíduos socializados na fase final do Estado Novo e o período de transição.</li></ul>
Coorte 3 – Geração antes da CEE/EU (1960-1970)	<ul style="list-style-type: none"><li>● Indivíduos socializados antes da adesão de Portugal à CEE/EU</li></ul>
Coorte 4 – Geração depois da CEE/EU (1971-1980)	<ul style="list-style-type: none"><li>● Indivíduos que viveram no período de integração na EU, caracterizado pelo crescimento económico, aumentos dos rendimentos, modernização e mudança social.</li></ul>
Coorte 5 – Geração da Crise Económica (1981-2000)	<ul style="list-style-type: none"><li>● Indivíduos que experienciaram a introdução do euro e as consequências da crise económica.</li></ul>

---

## 1.5 As Gerações e as Dimensões Culturais no Trabalho

Os Baby Boomers são caracterizados como indivíduos que vivem para trabalhar, veem o trabalho como o ponto central das suas vidas. Estes são orientados para um objetivo, leais à organização em que trabalham e aceitam que haja um relacionamento hierárquico no local de trabalho (Lu & Gursoy, 2016; Tsaur & Yen, 2018). A aceitação de um relacionamento hierárquico no local de trabalho por parte desta geração, poderá indicar uma maior Distância ao Poder no Modelo de Hofstede.

Estes são descritos como acreditando que o trabalho árduo e o sacrifício são o único meio para atingir o sucesso na sua carreira. Esperam que as gerações mais novas tenham a mesma ética de trabalho e coloquem tanta dedicação no trabalho como eles colocam, o que poderá dar lugar a conflitos no local de trabalho (Gursoy et al., 2013; Lu & Gursoy, 2016).

Ao contrário dos Baby Boomers que são descritos como vivendo para trabalhar, a Geração X é descrita como trabalhando essencialmente para viver e ver o mundo (Gursoy et al., 2013). Esta geração dá ênfase ao sentimento de pertença no local de trabalho, ao trabalho em equipa e espera recompensas a curto prazo. São caracterizados como indivíduos que valorizam o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (Lu & Gursoy, 2016). Estas características da geração X sugerem que esta apresenta menor Individualismo, maior Orientação a Curto Prazo e mais orientada para o Consenso (menores níveis de Motivação para a Realização e o Sucesso).

A geração Y valoriza um trabalho que seja flexível e que lhe permita tempo suficiente para realizar atividades de lazer (Tsaur & Yen, 2018). A geração Y, descrita como confiante e impulsionada pelo crescimento profissional, é caracterizada como permanecendo menos tempo num emprego (Easton & Steyn, 2022). Esta curta permanência sugere que esta geração poderá apresentar uma baixa Aversão à Incerteza.

Numa análise sobre o conflito trabalho-lazer em 363 funcionários da indústria de turismo e hospitalidade, Tsuar & Yen (2018) concluíram que as gerações X e Y valorizam mais as atividades de lazer do que os Baby Boomers. Esta geração parece perspetivar o conflito trabalho-lazer de forma menos negativa do que as gerações mais recentes, pois, estes sentem que este conflito é algo normal pelas responsabilidades que assumem no trabalho (Tsaur & Yen, 2018).

Através de uma amostra sul-africana, Jonck et al. (2017) investigaram os valores de trabalho nas diferentes gerações, em que os resultados revelaram que, tanto os Baby Boomers como a geração Y, valorizam a autoridade (maior distância ao poder), a criatividade, o risco e as relações sociais no trabalho.

Em contraste ao estudo anterior, Easton & Steyn (2022) relataram que a geração Y apresenta menor distância ao poder quando comparada com os Baby Boomers e a geração X. Para aferirem a existência diferenças de valores culturais entre os Baby Boomers, geração X e Y, os autores recolheram uma amostra de 1140 funcionários de diversas organizações na África do Sul. Os resultados relataram que houve diferenças significativas entre as gerações em apenas três dimensões culturais de Hofstede, na orientação a longo prazo, na distância ao poder e na motivação para a realização e o sucesso. Mais especificamente, a geração Y obteve pontuações mais baixas na distância ao poder e na motivação para a realização e o sucesso quando comparada com os Baby Boomers e a geração X. No entanto, a geração Y apresentou maior pontuação na orientação a longo prazo do que as restantes gerações. Nas dimensões de aversão à incerteza e no coletivismo, não houve diferenças significativas entre as gerações (Easton & Steyn 2022).

Num estudo realizado por Chaves e colegas (2016), foi possível observar quais os valores de trabalho da geração Y da população portuguesa. Utilizando as dimensões intrínsecas e extrínsecas, o autor analisou os valores de trabalho de 1000 licenciados de duas universidades em Lisboa. A amostra deste estudo foi recolhida em 2011, em que 75% da amostra tinha até 31 anos, sendo assim considerado como uma amostra da geração Y. Os resultados indicaram que a maior prioridade dos membros desta geração é ter um trabalho que permita autonomia

financeira dos pais (extrínseca). A segunda prioridade é ter um trabalho interessante (intrínseco), que lhes permita adquirir conhecimento e autonomia pretendida (maior individualismo). Embora com uma pontuação alta, um emprego seguro, estável e com uma remuneração alta (extrínseco) vem por último nas prioridades desta geração portuguesa (Chaves et al., 2016).

Contrariamente aos estudos anteriores, Maloni e seus colegas (2019) apresentaram nos seus resultados que a geração Y tende a valorizar a remuneração e o status. Numa amostra de 409 estudantes universitários, foi distribuído um questionário com 44 escalas que permitiam medir sete valores do trabalho (valores extrínsecos, intrínsecos, supervisão, social, altruísmo, estabilidade e lazer). Os autores destacaram que, enquanto a geração Y tende a valorizar os valores de trabalho extrínsecos (remuneração e status), a geração Z apresenta como valor mais significativo a capacidade de observar os resultados do seu trabalho (Maloni et al., 2019).

Outra diferença relativa a estas duas gerações, é que enquanto a geração Z parece valorizar relacionamentos sociais no seu ambiente de trabalho, a geração Y relatou uma importância significativamente inferior nestes valores. No entanto, ambas dão importância ao equilíbrio trabalho-vida pessoal (Maloni et al., 2019). Estes resultados sugerem que as gerações Y e Z são orientadas para o Consenso (menores níveis de Motivação para a Realização e o Sucesso).

Através de uma revisão de literatura realizada por Gaidhani e colegas (2019) sobre as atitudes e preferências da geração Z no trabalho, é possível extrair algumas características desta geração. A geração Z dá preferência trabalhar para um líder que seja honesto e tenha integridade. Ainda na perspetiva da liderança, estes preferem estar inseridos num ambiente de trabalho em que lhes é dada a oportunidade de exporem as suas ideias e que valorize os seus sentimentos. Os indivíduos desta geração preferem transparência, autoconfiança, flexibilidade e liberdade pessoal. Quando estes aspetos são ignorados no seu local de trabalho, a frustração, a baixa produtividade e comprometimento podem surgir (Gaidhani et al., 2019).

Relativamente em Portugal, os estudos presentes sobre a Geração Z são particularmente dedicados aos membros desta geração em fase de criança ou adolescência, tendo assim apenas, por exemplo, perspetivas educacionais, culturais, ou de marketing. Atualmente, são muito poucos os estudos que se dedicaram à observação da Geração Z como jovens adultos, resultando em desinformação. A informação presente sobre esta geração, é maioritariamente baseada na suposição escrita na imprensa popular (Silva & Carvalho, 2021). Os resultados do presente estudo vão permitir colmatar esta lacuna ao analisar as dimensões culturais no trabalho também desta geração.

Através da revisão de literatura é possível extrair que diversos estudos apresentam que existem diferenças entre as gerações e os seus valores no trabalho, no entanto, os resultados dos estudos são mistos, não sendo possível extrair uma conclusão exata das preferências de cada geração.

## **Objetivos e Hipóteses**

Hofstede defende que as culturas são relativamente estáveis e que os valores são vinculados na história de cada país, esperando assim que estes permaneçam estáveis ao longo do tempo (sem especificar, contudo, o tempo em que se manteria esta estabilidade). O modelo original apresentado por Hofstede foi publicado há 40 anos, e as únicas modificações foram a adição de dimensões, deixando de parte possíveis medidas de ajuste aos valores atuais (Chun et al., 2021).

Desde a sua publicação dos dados, a presença dos Baby Boomers e da Geração X foi crescendo, e a Geração Y e a Z foram-se destacando na sociedade e nas organizações (Chun et al., 2021). É presumível assim que cada geração tenha desenvolvido valores e sistemas de crenças distintos, como foi possível observar através de diversos estudos em que as gerações transmitem valores no trabalho diferentes.

Com a utilização das Coortes das Gerações Tradicionais e das Gerações Portuguesas, este estudo tem como principal objetivo verificar se existem diferenças nos valores culturais entre gerações através das seis dimensões de Hofstede (2010) ou se os valores se mantêm entre as gerações em Portugal. A utilização de duas coortes tem como objetivo compreender se é viável inserir nos estudos para a população portuguesa a coorte das gerações tradicionalmente utilizadas, pois estas são baseadas nos marcos dos Estados Unidos da América, como é retratado na literatura. Para tal realiza-se uma comparação dos resultados obtidos nas duas coortes.

Os estudos sobre as diferenças de valores culturais entre as gerações no local de trabalho permitem fornecer às organizações uma base informativa para o desenvolvimento e implementação de estratégias para a gestão das diferentes gerações (Andrea et al., 2016). Conhecer os valores de cada geração permite que as organizações consigam atrair e reter talentos, selecionar o melhor estilo de liderança e aumentar os níveis de produtividade e de bem-estar dos funcionários (Agarwal & Vaghela, 2018; Chun et al., 2021).

Face à revisão de literatura apresentada, em particular ao quadro de resultados incompleto e misto, colocaram-se as seguintes hipóteses de natureza genérica:

H1: É esperado que as gerações mais novas apresentem maior Individualismo do que as gerações mais velhas.

H2: É esperado que as gerações mais novas apresentem menor Distância ao Poder do que as gerações mais velhas.

H3: É esperado que as gerações mais novas apresentem maiores níveis de Indulgência do que as gerações mais velhas.

H4: É esperado que as gerações mais novas apresentem menores níveis de Motivação para a Realização e o Sucesso do que as gerações mais velhas.

H5: É esperado que as gerações mais novas apresentem menores níveis de Orientação a Longo Prazo do que as gerações mais velhas.

H6: É esperado que as gerações mais novas apresentem menor Aversão à Incerteza do que as gerações mais velhas.

Para testar as hipóteses controlou-se para potenciais efeitos de género e de estatuto socioeconómico que poderiam escurecer o quadro de resultados. Por exemplo, sabe-se que o género e o estatuto socioeconómico podem influenciar as dimensões culturais nas gerações (Steel & Taras 2010; AlAnezi & Alansari 2016). Numa meta-análise multivariada de 508 estudos realizado por Steel & Taras (2010), os resultados relataram que os valores culturais podem ser determinados por variáveis como, a idade, o género, educação e o estatuto socioeconómico dos indivíduos.

Através de uma amostra de 540 professores do ensino secundário (270 homens e 270 mulheres), AlAnezi & Alansari (2016) exploraram as diferenças relacionadas com o género em cinco dimensões da cultura de Hofstede. Os resultados revelaram diferenças significativas entre os géneros, onde os homens obtiveram pontuações mais elevadas que as mulheres no Individualismo e na Motivação para a Realização e o Sucesso. Já as mulheres, obtiveram pontuações mais elevadas que os homens na Distância ao Poder e na Orientação a Longo Prazo.

## Capítulo 2 | Metodologia

### 2.1 Procedimento

Com a utilização do VSM 13 (Anexo A) e da Escala de Status Social Subjetivo, foi contruído um questionário online na plataforma Qualtrics. Para além dos instrumentos, foi colocado um consentimento informado no início do questionário, em que continha informações sobre o conteúdo e o propósito do mesmo, garantias de confidencialidade e liberdade de participação.

Para que o questionário pudesse ser divulgado para a recolha de dados, foi realizado um pedido à Comissão de Ética e Deontologia para a Investigação Científica (CEDIC). Após aprovado pelo CEDIC, o questionário foi partilhado com os alunos da licenciatura de Psicologia da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia para que estes pudessem partilhar com outros indivíduos, resultando assim de uma amostragem por conveniência e efeito de bola de neve. A recolha de dados realizou-se durante os meses de Outubro e Novembro de 2022.

Após a recolha das respostas necessárias, os dados foram extraídos e tratados com a utilização do programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versão 27.0.

### 2.2 Participantes

A amostra reúne um total de 794 participantes de nacionalidade portuguesa, dos quais 310 do sexo masculino (38.8%) e 481 do sexo feminino (60.3%) com idades compreendidas entre os 18 e os 85 anos ( $M = 39.52$ ;  $DP = 16.82$ ). Através da informação relativa à idade, os participantes foram distribuídos pela geração a que correspondiam. Para esta divisão, foi utilizada a linha temporal de cada geração apresentada na literatura da coorte das gerações Tradicionais e das gerações Portuguesas (Tabela 3).

Dos 794 participantes, 519 (65%) são trabalhadores, 163 (20.4%) são estudantes, 70 (8.8%) estão reformados/as, pensionista ou aposentado/a e 27 (3.4%) desempregados.

Através da questão sobre o nível de escolaridade mais elevado completado, foi possível extrair que 44% ( $n = 351$ ) completaram o secundário, 38% ( $n = 303$ ) têm o ensino superior, 10% ( $n = 80$ ) o ensino básico e 5.8% ( $n = 46$ ) a primária.

**Tabela 3***Descrição da Amostra nas Gerações Tradicionais e Portuguesas (N = 794)*

Gerações	<i>n</i>	%
<b>Gerações Tradicionais</b>		
Baby Boomers	125	15.7
Geração X	265	33.2
Geração Y	110	13.8
Geração Z	294	36.8
<b>Gerações Portuguesas</b>		
Coorte 1	23	2.9
Coorte 2	47	5.9
Coorte 3	118	14.8
Coorte 4	176	22.1
Coorte 5	237	29.7
Coorte 6	193	24.2

## 2.3 Instrumentos

### 2.3.1 *Values Survey Module 2013*

Desenvolvido por Geert Hofstede em 1982, o Values Survey Module 2013 (VSM 13) é um questionário que pretende avaliar e comparar as diferenças culturais entre países com a utilização de seis dimensões culturais que são considerados os pontos fulcrais presentes nas sociedades: 1) Distância ao Poder; 2) Aversão à Incerteza; 3) Individualismo/Coletivismo; 4) Motivação para a Realização e o Sucesso; 5) Orientação a Longo/Curto Prazo; 6) Indulgência (Hofstede & Minkov, 2013).

O VSM 13 é um questionário constituído por 30 itens que tem como objetivo comparar os resultados, de dois ou mais países, relativamente aos valores e sentimentos que os indivíduos adquirem através da sua cultura. No questionário, cada uma das 6 dimensões da cultura nacional contém quatro questões específicas que são respondidas através de uma escala de Likert (1 a 5), obtendo assim um total de 24 itens apenas para as dimensões (6x4=24). Os 6 itens restantes são dedicados à recolha de informações demográficas 1) Género, 2) Idade, 3) Nível de escolaridade, 4) Tipo de Trabalho, 5) Nacionalidade atual, e 6) Nacionalidade de nascimento (Hofstede & Minkov, 2013). Para este estudo foi utilizada a versão atual e adaptada para

português por Paulo Finuras, tendo assim a designação de Módulo de Inquérito Sobre Valores (VSM 13).

Segundo o manual do VSM 13, as seis dimensões presentes neste questionário têm o propósito de analisar e comparar as médias entre dois ou mais países e não para comparações a nível individual (Hofstede & Minkov, 2013). O manual sugere ainda que cada dimensão se encontra entre 0 a 100, sendo que 50 é o valor que permite caracterizar uma sociedade como sendo, por exemplo, Restrita (0-50) ou Indulgente (50-100).

A escolha deste instrumento deveu-se ao facto das dimensões presentes nele e o que estas avaliam, sendo que estas dimensões avaliam aspetos importantes na sociedade atual, como a importância da qualidade de vida e o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal. O facto de haver uma adaptação deste questionário para a população portuguesa também teve bastante peso na decisão, pois, muitos dos questionários disponíveis com a adaptação portuguesa careciam da avaliação de algumas dimensões, como a dimensão indulgência versus restrição que este questionário disponibiliza.

### ***2.3.2 MacArthur Scale of Subjective Social Status***

Criada em 2000 pela psicóloga Nancy Adler juntamente com a sua equipa, a Escala MacArthur de Status Social Subjetivo é uma medida que avalia, através de um único item, a classificação percebida de um indivíduo do seu status social em relação a outros indivíduos do seu grupo (Adler et al., 2000).

Durante a aplicação deste instrumento, é apresentado aos participantes uma escada com 10 degraus, em que no topo da escada encontram-se os indivíduos que têm melhores condições de vida (mais dinheiro, mais educação e melhores empregos) e no início estão os indivíduos que têm piores condições de vida. Através da análise dos degraus da escada, é pedido aos inquiridos que estes assinalem o degrau que melhor os representa (Adler et al., 2000).

Para este estudo, foi utilizada a versão para adultos deste instrumento, em que os participantes responderam à questão “*Em que degrau da escada se situa?*” através de uma escala de Likert (1 a 10), em que 1) indivíduos com piores condições de vida (menos dinheiro, educação e/ou piores empregos ou sem empregos); 10) indivíduos com melhores condições de vida (mais dinheiro, educação e/ou melhores empregos).

Atualmente, não existe uma adaptação deste instrumento para português de Portugal, por isso, houve a necessidade de traduzir a versão em inglês para a sua utilização neste estudo.

## Capítulo 3 | Resultados

### 3.1 Estatística Descritiva

Primeiramente, foram realizadas análises descritivas da amostra relativamente à idade e género dos indivíduos. A amostra reúne um total de 794 participantes de nacionalidade portuguesa, dos quais 310 do sexo masculino (38.8%) e 481 do sexo feminino (60.3%) com idades compreendidas entre os 18 e os 85 anos ( $M = 39.52$ ;  $DP = 16.82$ ). Os participantes foram posteriormente distribuídos pela geração a que correspondiam. Para esta divisão, foi utilizada a linha temporal de cada geração apresentada na literatura da coorte das gerações Tradicionais e das gerações Portuguesas (Tabela 3).

### 3.2 Teste de Objetivos/Hipóteses

Através das Coortes das Gerações Tradicionais e das Gerações Portuguesas, o estudo tem como principal objetivo verificar se existem diferenças nos valores culturais entre gerações através das seis dimensões de Hofstede (2010) ou se estes se mantêm entre as gerações em Portugal. Para tal, as 6 Hipóteses colocadas são testadas através dos procedimentos estatísticos ANOVA e ANCOVA com a utilização do programa SPSS versão 27.0.

A fim de analisar melhor o efeito real entre as variáveis dependentes (Dimensões de Hofstede) e as independentes (Gerações), foram inseridas duas variáveis secundárias, o Estatuto Social Subjetivo (ESS) e o Género dos participantes. A utilização destas duas variáveis, permite com que os efeitos das variáveis dependentes com as variáveis independentes sejam controlados, reduzindo assim o enviesamento causado por variáveis parasitas.

Através da correlação de Pearson (Tabela 4), é possível observar que a idade dos participantes apenas não se encontra correlacionada com as dimensões Motivação para a Realização e o Sucesso ( $r = -.040$ ) e Indulgência ( $r = -.011$ ). Relativamente à variável Estatuto Social, esta não se encontra correlacionada nas dimensões Distância ao Poder ( $r = .012$ ) e Motivação para a Realização e o Sucesso ( $r = .041$ ). Já a variável género, apenas se encontra correlacionada com a dimensão Aversão à Incerteza ( $r = .144$ ).

Em seguida realizou-se uma ANOVA das variáveis em estudo. As dimensões que se encontravam correlacionadas com o género ou ESS foram submetidas a uma ANCOVA.

Através da estatística de teste nas Gerações Tradicionais, foram encontrados efeitos entre o Estatuto Social Subjetivo no Individualismo ( $\beta = .59$ ), na Aversão à Incerteza ( $\beta =$

-1.23), na Orientação de Longo Prazo ( $\beta = .59$ ) e na Indulgência ( $\beta = 1.28$ ). Foi também encontrado um efeito entre a variável covariada Género na Inversão à Incerteza ( $\beta = 3.09$ ).

Nas Gerações Portuguesas, foram também encontrados efeitos entre o Estatuto Social Subjetivo no Individualismo ( $\beta = .62$ ), na Aversão à Incerteza ( $\beta = 1.32$ ), na Orientação de Longo Prazo ( $\beta = .56$ ) e na Indulgência ( $\beta = 1.31$ ). Igualmente, foi encontrado um efeito entre a variável covariada Género na Aversão à Incerteza ( $\beta = 3.06$ ).

Relativamente às dimensões, a análise revelou que a sociedade portuguesa, quando comparada com outras sociedades, apresenta que se encontra voltada para Distância ao Poder ( $M = 51.4, DP = 9.21$ ), para o Individualismo ( $M = 55.76, DP = 8.75$ ), Motivação para a Realização e o Sucesso ( $M = 51.28, DP = 8.81$ ) voltada para a Decisão, baixa Aversão à Incerteza ( $M = 43.45, DP = 12.03$ ), com Orientação a Longo Prazo ( $M = 54.69, DP = 10.00$ ) e voltada para a Indulgência ( $M = 62.93, DP = 10.57$ ).

Foram também analisadas as médias das dimensões na sociedade portuguesa, facultadas por Hofstede em 2005 (Anexo B). Os dados revelaram que Portugal apresentava altos níveis de Distância ao Poder ( $M = 63$ ) e de Aversão à Incerteza ( $M = 104$ ), baixos níveis de Individualismo ( $M = 27$ ), de Motivação para a Realização e Sucesso ( $M = 31$ ), de Orientação a Longo Prazo ( $M = 28$ ) e de Indulgência ( $M = 33$ ).

**Tabela 4**

*Correlação entre as Variáveis*

	<i>M/%</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Idade	39.52	--								
2. Género	60.3%	.084*								
3. Estatuto Social	6.13	.051	-.087*							
4. Distância Poder	51.41	.137**	-.020	.012						
5. Individualismo	55.76	-.202**	-.041	.097**	-.033					
6. Motivação R. S.	51.28	-.040	-.012	.041	-.059	-.016				
7. Aversão Incerteza	43.45	.074*	.144*	-.168**	.004	-.175**	-.025			
8. Orientação L. P.	54.69	.295**	-.002	.116**	.087*	-.123**	-.016	.010		
9. Indulgência	62.93	-.011	-.046	.184**	.038	.083*	.018	-.296**	-.029	--

*Nota:* \*. A correlação é significativa no nível 0.05 (2 extremidades)

\*\* . A correlação é significativa no nível 0.01 (2 extremidades)

Género (0=Masculino, 1=Feminino)

### 3.2.1 Distância ao Poder

Através da Anova verificou-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre as Gerações Tradicionais e a dimensão Distância ao Poder, ( $F(3,790) = 4.65, p = .003, n_p^2 = .017$ ). Especificamente, verificou-se que a Geração X ( $M = 52.71, DP = .56$ ) apresenta maior Distância ao Poder quando comparada com a Geração Z ( $M = 49.96, DP = .53$ ), revelando assim uma diminuição de Distância ao Poder ao longo das gerações. Contudo, os resultados revelaram que não houve diferenças significativas entre os Baby Boomers ( $M = 52.25, DP = .81$ ) e as restantes gerações (Tabela 5).

Relativamente às Gerações Portuguesas (Tabela 6), verificou-se também que existem diferenças estatisticamente significativas entre as Gerações e a dimensão Distância ao Poder, ( $F(5,788) = 4.26, p < .001, n_p^2 = .026$ ). Verificou-se que a Coorte 1 ( $M = 55.52, DP = 1.90$ ) apresenta uma maior distância ao poder quando comparada com a Coorte 6 ( $M = 49.72, DP = .65$ ).

Em ambas coortes geracionais (Tradicionais vs. Portuguesas) foi possível verificar que a Distância ao Poder em Portugal foi diminuindo ao longo das gerações, confirmando-se assim a H2: *“É esperado que as gerações mais novas apresentem menor Distância ao Poder do que as gerações mais velhas”*.

### 3.2.2 Individualismo

Através da Ancova verificou-se um efeito das Gerações Tradicionais, ( $F(3,789) = 13.00, p < .001, n_p^2 = .047$ ) e das Gerações Portuguesas, ( $F(5,787) = 8.24, p < .001, n_p^2 = .050$ ) na dimensão Individualismo quando o efeito da variável Estatuto Social Subjetivo (ESS) dos participantes é controlado (Tabela 5 e 6).

A comparação múltipla das médias com a correção de Bonferroni revelou que nas Gerações Tradicionais (Tabela 5), os Baby Boomers ( $M = 51.98, DP = .76$ ) apresentam menor Individualismo quando comparados com a Geração X ( $M = 55.27, DP = .52$ ), Y ( $M = 57.86, DP = .81$ ) e Z ( $M = 57.08, DP = .49$ ).

Nas Gerações Portuguesas, os resultados revelaram que a Coorte 5 ( $M = 57.35, DP = .55$ ) e 6 ( $M = 57.02, DP = .61$ ) apresentam maior Individualismo quando comparadas com as Coortes 3 ( $M = 53.15, DP = .79$ ) 2 ( $M = 51.70, DP = 1.25$ ) e 1 ( $M = 50.97, DP = 1.78$ ), que apresentam menor individualismo (Tabela 6).

A covariável ESS tem um efeito positivo estatisticamente significativo na dimensão Individualismo em ambas as gerações Tradicionais, ( $F(1,789) = 9.53, p = .022, n_p^2 = .012$ ) e Portuguesas, ( $F(1,787) = 10.21, p = .001, n_p^2 = .013$ )

Os valores revelaram que quanto maior o ESS, mais individualistas são os indivíduos, revelando que ao longo dos anos as gerações começaram a ser menos coletivistas e mais individualista, confirmando-se assim a H1: “*É esperado que as gerações mais novas apresentem maior Individualismo do que as gerações mais velhas*”.

### 3.2.3 Motivação para a Realização e o Sucesso

Os resultados da Anova (Tabela 5 e 6) revelaram que não existem diferenças significativas entre as Gerações e a Dimensão em ambas as Gerações Tradicionais ( $F(3,789) = 1.54, p = .202, n_p^2 = .006$ ) e Portuguesas ( $F(5,787) = 1.24, p = .286, n_p^2 = .008$ ), verificando-se que a H4: “*É esperado que as gerações mais novas apresentem menores níveis de Motivação para a Realização e o Sucesso do que as gerações mais velhas*” não foi confirmada.

### 3.2.4 Aversão à Incerteza

Através da Ancova verificou-se um efeito das Gerações Tradicionais, ( $F(3,782) = 3.41, p = .017, n_p^2 = .013$ ) e das Gerações Portuguesas, ( $F(5,780) = 4.29, p < .001, n_p^2 = .027$ ) na dimensão Aversão à Incerteza quando o efeito da variável Estatuto Social Subjetivo (ESS) e da variável Género dos participantes é controlado (Tabela 5 e 6).

Os resultados revelaram que, nas Gerações Tradicionais, os Baby Boomers ( $M = 45.87, DP = 1.05$ ) apresentam maior Aversão à Incerteza quando comparados com a Geração Y ( $M = 41.046, DP = 1.13$ ). Contudo, não se verificaram diferenças entre os Baby Boomers e a Geração Z ( $M = 43.06, DP = .68$ ).

Nas Gerações Portuguesas, os resultados revelaram que a Coorte 5 ( $M = 40.63, DP = .76$ ) apresenta menor Aversão à Incerteza quando comparada com as Coortes 2 ( $M = 46.47, DP = 1.70$ ), 3 ( $M = 45.30, DP = 1.08$ ) e 6 ( $M = 44.36, DP = .843$ ). Contudo, não se verificam diferenças entre a Coorte 1 ( $M = 44.88, DP = 2.43$ ) e as restantes gerações (Tabela 6).

A covariável ESS tem um efeito negativo estatisticamente significativo na dimensão Inversão à Incerteza em ambas as gerações Tradicionais, ( $F(1,782) = 21.19, p < .001, n_p^2 =$

.026) e Portuguesas, ( $F(1,780) = 24.27, p < .001, n_p^2 = .030$ ), revelando assim que quanto menor é o Estatuto Social, maior é a Aversão à Incerteza nas gerações. Já a covariável Género, tem um efeito positivo estatisticamente significativo em ambas as gerações Tradicionais, ( $F(1,782) = 12.81, p < .001, n_p^2 = .016$ ) e Portuguesas, ( $F(1,780) = 12.63, p < .001, n_p^2 = .016$ ), revelando que as mulheres tendem a ter mais aversão à incerteza que os homens.

Através dos resultados é possível verificar que a H6: “*É esperado que as gerações mais novas apresentem menor Aversão à Incerteza do que as gerações mais velhas*” foi confirmada.

### 3.2.5 Orientação Longo Prazo versus Curto Prazo

Através da Ancova verificou-se um efeito das Gerações Tradicionais, ( $F(3,789) = 24.81, p < .001, n_p^2 = .085$ ) e das Gerações Portuguesas ( $F(5,787) = 15.15, p < .001, n_p^2 = .080$ ) na Orientação a Longo Prazo quando o efeito da variável Estatuto Social Subjetivo (ESS) dos participantes é controlado (Tabela 5 e 6).

A comparação múltipla das médias com a correção de Bonferroni revelou que nas Gerações Tradicionais, os Baby Boomers ( $M = 58.67, DP = .85$ ) e a Geração X ( $M = 57.01, DP = .58$ ) apresentam maior Orientação a Longo Prazo do que as Gerações Y ( $M = 52.50, DP = .90$ ) e Z ( $M = 51.63, DP = .55$ ).

Tal como nas Gerações Tradicionais, nas Gerações Portuguesas foi possível observar que as Coortes mais velhas possuem uma maior Orientação a Longo Prazo quando comparadas com as Coortes mais novas. Especificamente, os dados revelaram que as Coortes 5 ( $M = 51.80, DP = .62$ ) e 6 ( $M = 52.45, DP = .68$ ) apresentam menor Orientação a Longo Prazo quando comparadas com as Coortes 2 ( $M = 60.30, DP = 1.38$ ), 3 ( $M = 58.42, DP = .88$ ) e 4 ( $M = 56.41, DP = .71$ ). Contudo, a Coorte 1 ( $M = 58.33, DP = 1.98$ ) apenas apresenta diferenças com a Coorte 5, onde revela que esta tem uma maior Orientação a Longo Prazo quando comparada com a Coorte mais nova.

A covariável ESS tem um efeito positivo estatisticamente significativo na dimensão Orientação de Longo Prazo versus Curto Prazo em ambas as gerações Tradicionais, ( $F(1,789) = 7.58, p = .006, n_p^2 = .010$ ) e Portuguesas, ( $F(1,787) = 6.79, p = .009, n_p^2 = .009$ ).

É possível assim verificar que a H5: “*É esperado que as gerações mais novas apresentem menores níveis de Orientação a Longo Prazo do que as gerações mais velhas*” foi confirmada.

### 3.2.6 Indulgência versus Restrição

Os resultados da Ancova revelaram que não existem diferenças significativas nas Gerações Tradicionais, ( $F(3,788) = .413, p = .743, n_p^2 = .002$ ) e Portuguesas, ( $F(5,786) = 1.03, p = .397, n_p^2 = .007$ ) com a dimensão Indulgência quando a variável Estatuto Social Subjetivo dos participantes é controlada (Tabela 5 e 6), verificando-se que a H3: “*É esperado que as gerações mais novas apresentem maiores níveis de Indulgência do que as gerações mais velhas*” não foi confirmada.

**Tabela 5**

*Resultados das ANOVAS e ANCOVAS das Dimensões Culturais nas Gerações Tradicionais.*

Dimensões	Gerações Tradicionais				F	$n_p^2$
	Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z		
	M/DP	M/DP	M/DP	M/DP		
Distância Poder	52.25 (.81) <sup>ab</sup>	52.71 (.56) <sup>b</sup>	51.06 (.87) <sup>ab</sup>	49.96 (.53) <sup>a</sup>	4.65**	.017
Individualismo	51.98 (.76) <sup>a</sup>	55.27(.52) <sup>b</sup>	57.86 (.81) <sup>c</sup>	57.08 (.49) <sup>bc</sup>	13.00***	.047
Motivação R. S.	50.60 (.78)	50.68 (.54)	52.55 (.84)	51.59 (.51)	1.54	.006
Aversão Incerteza	45.87 (1.05) <sup>b</sup>	43.74 (.72) <sup>ab</sup>	41.04 (1.13) <sup>a</sup>	43.06 (.68) <sup>ab</sup>	3.41*	.013
Orientação L. P.	58.67 (.85) <sup>b</sup>	57.01 (.58) <sup>b</sup>	52.50 (.90) <sup>a</sup>	51.63 (.55) <sup>a</sup>	24.51***	.085
Indulgência	62.79 (.93)	62.65 (.64)	63.94 (.99)	62.99 (.60)	.413	.002

Nota: \*. P < .050.; \*\*. P < .010.; \*\*\*. P < .001

**Tabela 6**

*Resultados das ANOVAS e ANCOVAS das Dimensões Culturais nas Gerações Portuguesas.*

Dimensões	Gerações Portuguesas						F	n <sub>p</sub> <sup>2</sup>
	Coorte	Coorte	Coorte	Coorte	Coorte	Coorte		
	1	2	3	4	5	6		
	<i>M/DP</i>	<i>M/DP</i>	<i>M/DP</i>	<i>M/DP</i>	<i>M/DP</i>	<i>M/DP</i>		
Distância Poder	55.52 (1.90) <sup>b</sup>	51.06 (1.33) <sup>ab</sup>	53.42 (.84) <sup>ab</sup>	52.47 (.68) <sup>ab</sup>	50.61 (.59) <sup>a</sup>	49.72 (.65) <sup>a</sup>	4.26***	.026
Individualismo	50.97 (1.78) <sup>a</sup>	51.69 (1.24) <sup>a</sup>	53.15 (.79) <sup>ab</sup>	55.80 (.64) <sup>b</sup>	57.35 (.55) <sup>b</sup>	57.02 (.61) <sup>b</sup>	8.25***	.050
Motivação R. S.	51.08 (1.83)	52.26 (1.28)	51.00 (.81)	49.96 (.66)	51.96 (.57)	51.55 (.63)	1.24	.008
Aversão I.	44.88 (2.43) <sup>ab</sup>	46.47 (1.70) <sup>b</sup>	45.30 (1.08) <sup>a</sup>	44.00 (.88) <sup>ab</sup>	40.63 (.76) <sup>a</sup>	44.36 (.84) <sup>ab</sup>	4.29***	.027
Orientação L. P.	58.33 (1.98) <sup>c</sup>	60.30 (1.38) <sup>c</sup>	58.42 (.88) <sup>c</sup>	56.41 (.71) <sup>bc</sup>	51.80 (.62) <sup>a</sup>	52.45 (.68) <sup>ab</sup>	15.14***	.088
Indulgência	62.79 (2.16)	62.25 (1.51)	63.16 (.96)	62.01 (.78)	64.14 (.67)	62.51 (.74)	1.03	.007

*Nota:* \*. P < .050.; \*\*. P < .010.; \*\*\*. P < .001

## Capítulo 4 | Discussão

O presente estudo teve como principal objetivo aferir se as gerações da população portuguesa partilham os mesmos valores no trabalho através das seis dimensões da cultura nacional apresentadas por Hofstede.

Os resultados demonstraram que houve diferenças significativas entre as gerações, pertencentes às coortes Tradicionais e Portuguesas, em quatro dimensões culturais de Hofstede, nomeadamente, na Distância ao Poder, Individualismo, Aversão à Incerteza e Orientação a Longo Prazo. Adicionalmente, os resultados relataram que foram encontrados para ambas as coortes efeitos entre o Estatuto Social Subjetivo no Individualismo, na Aversão à Incerteza, na Orientação de Longo Prazo, e na Indulgência. Foi também encontrado um efeito entre a variável covariada Género na Inversão à Incerteza.

Ao contrário das outras dimensões, na Aversão à Incerteza os resultados revelaram que o Estatuto Social Subjetivo teve um efeito negativo estatisticamente significativo em ambas as gerações (Tradicionais e Portuguesas). Este resultado indica que quanto menor o estatuto social, maior é a aversão à incerteza, podendo ser interpretado como um reflexo das preocupações relativas à segurança financeira.

Apesar dos resultados revelarem que não existem diferenças significativas entre as gerações em todas as dimensões dos valores culturais de Hofstede, foi possível observar que as gerações da população portuguesa não partilham os mesmos valores na maioria das dimensões, revelando que alguns valores foram modificando ao longo dos anos. Estes resultados revelam que a estabilidade nos valores culturais entre as gerações não é tão consistente como Hofstede defende nos seus estudos. A inconsistência dos valores culturais também já tinha sido observada no estudo realizado por Taras e colegas (2012), em que estes observaram correlações decrescentes dos valores com os resultados originais de Hofstede em 49 países (Chun et al., 2021).

A instabilidade dos valores ao longo das gerações era esperada, pois, tal como é referido na literatura, as gerações são formadas por grupos de indivíduos que nasceram na mesma linha temporal, sendo que compartilharam experiências e influências culturais semelhantes ao longo do seu crescimento (Mannheim, 1952). Devido às suas experiências semelhantes, é esperado que estes partilhem também os mesmos valores, crenças e atitudes. Visto que cada geração tem as suas próprias características, era esperado que cada geração fosse adquirindo valores diferentes (Egerová et al., 2021).

As diferenças podem ser observadas na descrição das gerações tradicionais e portuguesas, onde são referidos eventos políticos, económicos e sociais que foram moldando cada geração. Para além deste fator, os estudos referentes às gerações e as dimensões culturais no trabalho, é possível observar que, mesmo tendo alguns valores em comum com outras gerações, cada geração tem os seus próprios valores no trabalho.

Ao contrário do que era esperado no início do estudo, os resultados revelaram que não existem diferenças significativas entre as gerações relativamente aos níveis de Indulgência e de Motivação para a Realização e o Sucesso. Na literatura relativa à mudança dos valores culturais ao longo dos tempos, vários autores defendem que as gerações mais novas apresentam menores níveis de Indulgência e de Motivação para a Realização e o Sucesso.

Beugelsdijk e & Welzel (2018) defendem nos seus estudos que as gerações mais novas tendem a enfatizar cada vez mais questões como a qualidade de vida e a liberdade. Explicam que este fenómeno se deve ao crescimento dos níveis de bem-estar das coortes geracionais nos países mais desenvolvidos, onde estas crescem considerando a segurança material e a sobrevivência como garantidas.

Os resultados do estudo revelaram-se também diferentes relativamente ao estudo apresentado por Maloni e colegas (2019), onde estes realizaram uma comparação entre a geração Y e Z e concluíram que ambas dão importância à necessidade de haver um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Nos estudos relativos aos valores das gerações no local de trabalho, é retratado que existe uma diferença significativa entre os Baby Boomers e as seguintes gerações nas dimensões de Indulgência e de Motivação para a Realização e o Sucesso. Os Baby Boomers são descritos na literatura como sendo indivíduos que vivem para trabalhar e vêem o trabalho como o ponto central das suas vidas (Lu & Gursoy, 2016; Tsaur & Yen, 2018). Numa análise sobre o conflito trabalho-lazer, os autores analisaram que as gerações X e Y valorizam mais as atividades de lazer dos que os Baby Boomers, revelando que esta geração tende a perceber o conflito trabalho-lazer de forma menos negativa do que as gerações mais recentes.

Apesar dos estudos relatarem evidências sobre a temática destas duas dimensões de Hofstede, estes parecem não se aplicar às gerações portuguesas. É possível que os resultados não tenham relatado menores níveis de Indulgência e de Motivação para a Realização e o Sucesso nas gerações mais recentes como era esperado por o país ter passado constantemente por altos e baixos devido aos problemas económicos, políticos e sociais.

Na literatura referente às gerações em contexto português, é possível observar que ambas as gerações passaram por marcos semelhantes, principalmente acontecimentos económicos negativos. Globalmente, a geração Z cresceu num período em que testemunharam eventos significativos, como episódios terroristas, guerras, subida da taxa de desemprego e depressão económica (Silva & Carvalho, 2021). Apesar do terrorismo e a guerra não serem eventos presentes em Portugal, tal como as gerações mais velhas, as gerações mais novas têm vivido tempos de crise económica, crescimento do desemprego e, adicionalmente, crise habitacional (Coelho et al., 2015; Januário & Cruz, 2023). Estes eventos voltaram a colocar nos indivíduos a segurança física e financeira como as suas principais preocupações (Silva & Carvalho, 2021).

A semelhança de eventos durante os anos de socialização destas gerações portuguesas, poderão ser a explicação para que não tenha havido uma mudança nos valores culturais nas dimensões de Indulgência e de Motivação para a Realização e o Sucesso.

Relativamente aos resultados da dimensão Distância ao Poder, estes foram ao encontro do que era esperado devido à literatura apresentada. Mais especificamente, os resultados revelaram que os extremos das gerações (Baby Boomers vs. Geração Z), sendo que a geração mais velha apresenta maior distância ao poder quando comparada com a geração mais nova, que apresenta menor distância ao poder.

Como é retratado na literatura, os Baby Boomers nasceram na fase de crescimento económico após a segunda guerra mundial, onde foram maioritariamente socializados ainda numa época industrial. Tal como Beugelsdijk & Welzel (2018) referem no seu estudo, as estruturas industriais exigem formas hierárquicas de organização e atitudes em função de autoridade. Nos estudos sobre as gerações e os seus valores no trabalho, os Baby Boomers são descritos repetidamente como indivíduos que aceitam que haja um relacionamento hierárquico no local de trabalho (Lu & Gursoy, 2016). Sendo assim esperado que esta geração revela uma maior distância ao poder quando comparada com as gerações mais novas.

Em suma, os resultados sugerem que os membros da geração Baby Boomers irão ter um maior *fit* quando inseridos numa organização em que esteja presente relacionamentos hierárquicos e atitudes em função de autoridade. Perceber em que nível é que cada geração se enquadra nesta dimensão, facilita as organizações a adaptarem as suas estruturas e as práticas de gestão a fim de melhorarem a eficácia da liderança e a comunicação interna.

Relativamente à dimensão Inversão à Incerteza, os resultados revelaram que as atitudes perante a aversão à incerteza variam entre as coortes mais velhas e as mais novas, sendo que os

Baby Boomers apresentam maior aversão que a geração Z. No entanto, comparando as médias das coortes, foi possível observar que existe uma diferença significativa entre os Baby Boomers e a geração Y, como era esperado devido à literatura apresentada.

Nos estudos referentes aos valores no trabalho, a geração Y foi a que mais se destacou relativamente aos baixos níveis de aversão à incerteza. Chaves e colegas (2016), em que os autores observaram nos resultados do seu estudo, numa amostra portuguesa, que um emprego seguro e estável vem por último nas prioridades da geração Y, relatando assim baixa aversão à Incerteza.

Para além das diferenças entre as gerações nos níveis de Aversão à Incerteza, os resultados revelaram que o Estatuto Social Subjetivo teve um efeito negativo estatisticamente significativo em ambas as gerações (Tradicionais e Portuguesas). Este resultado indica que quanto menor a perceção do estatuto social, maior é aversão à incerteza, podendo ser interpretado como um reflexo das preocupações relativas à segurança financeira. Estes resultados vão ao encontro da literatura apresentada sobre as gerações, pois, os Baby Boomers, que apresentam uma maior inversão à incerteza, são descritos como sendo *workaholics* por terem nascido numa fase de crescimento económico após segunda guerra mundial e, conseqüentemente, ambicionavam criar uma vida melhor (Gaidhani et al., 2019). Estes também são descritos como indivíduos que são disciplinados, estruturados e com o principal objetivo a construção de uma carreira sólida, estável e segura (Justiniano, 2021).

Ainda na dimensão Aversão à Incerteza, os resultados revelaram também que o Género teve um efeito positivo estatisticamente significativo, demonstrando que o género feminino tende a ter uma maior aversão à incerteza do que o género masculino.

Relativamente à dimensão Individualismo versus Coletivismo, os resultados revelaram também diferenças entre as gerações, sendo que os Baby Boomers apresentaram menores níveis de individualismo do que a geração Z. Segundo a literatura, este fenómeno poderá estar ligado à transição de uma sociedade industrial para pós-industrial, onde valores como a autonomia foi enfatizada no local de trabalho. Os resultados vão também ao encontro do estudo de Hamamura (2012) que verificou um aumento do individualismo ao longo das últimas décadas nos Estados Unidos da América e no Japão.

Adicionalmente, os resultados revelaram que o Estatuto Social Subjetivo tem um efeito positivo estatisticamente significativo no Individualismo em ambas as gerações (Tradicionais e Portuguesas), sugerindo que quanto maior a perceção do estatuto social, mais individualistas

são os indivíduos, revelando assim que as gerações da população portuguesa começaram a ser menos coletivistas e mais individualistas, como é sugerido na literatura.

Na dimensão de Longo Prazo versus Curto Prazo, os resultados identificaram que as gerações mais velhas (Baby Boomers e Geração X) apresentam maior orientação a longo prazo do que as gerações mais novas (Gerações Y e Z). Estes resultados sugerem que as gerações mais novas da população portuguesa dão ênfase ao passado ou ao presente e focam-se essencialmente em resultados imediatos, enquanto as mais velhas tendem a focar-se no futuro e em objetivos em que os resultados podem ser mais lentos (Hofstede, 2011).

Para além das informações sobre as preferências e características de cada geração, este estudo permitiu construir um retrato atual da sociedade portuguesa relativamente aos seus valores culturais. Como foi possível verificar nos resultados, as médias de cada dimensão sugerem que os portugueses apresentam alguma distância poder, podem ser caracterizados como individualistas, voltados para a Decisão na dimensão da Motivação para a Realização e o Sucesso, com baixa aversão à incerteza, orientada a longo prazo e indulgente, em que nesta última dimensão (Indulgência vs. Restrição) é onde a sociedade portuguesa apresenta uma maior média.

No entanto, os dados apresentados por Hofstede em 2005, é possível verificar que Portugal continha níveis bastante diferentes em cada uma das seis dimensões, destacando que Hofstede descreve a sociedade portuguesa como sendo coletivista, voltada para o consenso, com orientação a curto prazo e restrita (Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M., 2005).

Comparando com os resultados do presente estudo, é possível verificar que as médias da sociedade portuguesa mudaram significativamente de 2005 para 2023. Mais especificamente, os valores da Distância ao Poder e da Aversão à Incerteza desceram, e nas restantes dimensões os valores aumentaram significativamente.

Em suma, os resultados deste estudo permitiram perceber que alguns valores culturais alteraram ao longo dos anos, sendo assim fundamental que as organizações compreendam as preferências de cada geração e da sociedade portuguesa em geral, para que possam fazer uma boa gestão da sua força de trabalho a fim de obterem o sucesso organizacional desejado.

Os resultados das variáveis covariadas permitiu também perceber que existe um sentido de alerta para que as organizações não se foquem apenas nas diferenças geracionais, mas também nas diferenças individuais, como o género, que pode desempenhar um papel relevante nas diferenças de valores e que podem afetar o comportamento dos funcionários no local de trabalho.

Perceber as diferenças entre as gerações no local de trabalho, nomeadamente os seus valores culturais, oferece às organizações informações relevantes para que estas possam ajustar as suas práticas, políticas e estratégias para que seja possível promover uma cultura inclusiva. Quando estes aspetos são considerados numa organização, é possível, não só, melhorar a produtividade, a motivação e a satisfação dos funcionários, mas também a atração de talentos de todas as gerações e a retenção dos mesmos (Bond & Smith, 2018; Ďásek, & Suchanec, 2018).

## **Limitações e Forças**

O presente estudo teve como objetivo adicional aferir a viabilidade da utilização da coorte das gerações tradicionalmente utilizadas, que são baseadas nos marcos dos Estados Unidos da América, na população portuguesa. A comparação entre a coorte tradicional e a proposta de divisão da população portuguesa em seis coortes geracionais, essencialmente baseada através do estudo de Ferreira e colegas (2017), veio revelar que estudos futuros que desejem estudar esta temática, poderão utilizar a coorte tradicional na população portuguesa sem que haja um comprometimento dos resultados, pois, houve uma similaridade de resultados. A atenção dedicada à comparação destas coortes geracionais pode ser considerada como uma força para este estudo.

Apesar do presente estudo ter uma amostra homogênea, esta foi adquirida por conveniência e efeito de bola de neve, podendo ter limitações significativas na generalização e do controlo de viés.

A amostragem por conveniência tende a selecionar participantes que estejam mais acessíveis e disponíveis para responder ao questionário, o que pode provocar um viés na amostra, originando resultados que podem não ser representativos da população portuguesa em geral.

A amostragem por efeito de bola de neve também traz algumas limitações, como, a partilha do questionário através das redes sociais ou contactos pessoais, podendo resultar na recolha de participantes com características muito similares; falta de diversidade, em que a amostra recolhida pode não ser representativa de grupos que não estão mais visíveis na sociedade; e dificuldade em controlar variáveis externas.

Para que fosse possível controlar possíveis viés deste tipo de amostragem, houve a necessidade de utilizar variáveis que pudessem controlar os efeitos das variáveis dependentes com as variáveis independentes, para que fosse possível reduzir o enviesamento causado por

variáveis parasitas. Para tal, foi utilizado neste estudo a escala do Estatuto Social Subjetivo e o Género a fim de contornar esta limitação.

## **Implicações do Estudo**

Os dados sobre a geração mais recente no mercado de trabalho (Geração Z / Coorte 6) poderão ser considerados como sendo pouco sólidos. Visto que estas gerações se encontram no início das suas carreiras profissionais e as experiências vividas não são tão numerosas como as gerações mais velhas, poderão ter uma visão diferente dos seus valores atualmente, podendo levar assim à perceção que esta geração apresenta valores culturais diferentes. Será que esta geração quando for mais velha manterá os seus valores? Ou estes irão sendo alterados consoante as suas experiências na sociedade e no mundo organizacional e acabarão por serem semelhantes às gerações mais velhas?

Colocando estas questões, seria interessante em estudos futuros sobre esta geração realizar uma comparação de resultados a fim de verificar se esta geração manteve estes valores ou se estes foram alterando ao longo dos anos. Adicionalmente, uma nova covariável poderá ser adicionada para analisar os valores desta geração que poderá ter impacto no futuro, como, o estado civil e/ou a zona em que os participantes habitam (e.g. rural ou cidade).

Visto que o tipo de amostragem utilizada foi por conveniência e por efeito bola de neve, não é possível fazer uma comparação de resultados com os participantes desta geração deste estudo no futuro, no entanto, seria interessante verificar se os membros da Geração Z contêm os mesmos valores culturais que este estudo demonstrou.

Para estudos futuros, é recomendado também que a recolha da amostra seja feita pelo método de amostragem aleatória simples para que a amostra seja mais representativa da população portuguesa.

## Referências

- Adler, N. E., Epel, E. S., Castellazzo, G., & Ickovics, J. R. (2000). Relationship of subjective and objective social status with psychological and physiological functioning: Preliminary data in healthy, White women. *Health psychology, 19*(6), 586.
- Agarwal, H., & Vaghela, P. S. (2018). Work Values of Gen Z: Bridging the Gap to The Next Generation. National Conference on Innovative Business Management Practices in 21st Century. *Faculty of Management Studies, December 2018*, 1–26.
- Ahn, J. S., & Reeve, J. (2021). Developmental pathways of preadolescents' intrinsic and extrinsic values: The role of basic psychological needs satisfaction. *European Journal of Personality, 35*(2), 151–167. <https://doi.org/10.1002/per.2274>
- AlAnezi, A., & Alansari, B. (2016). Gender differences in Hofstede's cultural dimensions among a Kuwaiti sample. *European Psychiatry, 33*(S1), S503-S504.
- Andrea, B., Gabriella, H. C., & Tímea, J. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness, 8*(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Beugelsdijk, S., Maseland, R., & van Hoorn, A. (2013). Are Hofstede's Culture Dimensions Stable Over Time? A Generational Cohort Analysis. *SSRN Electronic Journal, January*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2336893>
- Beugelsdijk, S., Maseland, R., & van Hoorn, A. (2015). Are Scores on Hofstede's Dimensions of National Culture Stable over Time? A Cohort Analysis. *Global Strategy Journal, 5*(3), 223–240. <https://doi.org/10.1002/gsj.1098>
- Beugelsdijk, S., & Welzel, C. (2018). Dimensions and Dynamics of National Culture: Synthesizing Hofstede with Inglehart. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 49*(10), 1469–1505. <https://doi.org/10.1177/0022022118798505>

Bond, M. H., & Smith, P. B. (2018). Discovering culture's influence in studies of individual behavior in organizational settings: a challenging proposal. *International Studies of Management & Organization*, 48(4), 419-434.

<https://doi.org/10.1080/00208825.2018.1504475>

Chaves, M., Ramos, M., & Santos, R. (2016). Convergences and disparities of work orientations among recent graduates in Portugal. *Sociologia, Problemas e Praticas*, 80, 9–29.

<https://doi.org/10.7458/SPP2016806679>

Chun, D., Zhang, Z., Cohen, E., Florea, L., & Genc, O. F. (2021). Long-term orientation and the passage of time: Is it time to revisit Hofstede's cultural dimensions? *International Journal of Cross Cultural Management*, 21(2), 353–371.

<https://doi.org/10.1177/14705958211026342>

Coelho, L., Ribeiro, R., Frade, C., & Ferreira-Valente, A. (2015). Crise económica em Portugal: Alterações nas práticas quotidianas e nas relações familiares. In Silva, IC da, Pignatelli, M., Viegas, S. de M.(Eds.).(2015). *Livro de Atas do 1º Congresso da Associação Internacional de Ciências Sociais e Humanas em Língua Portuguesa, 2015* (pp. 5155-5171). Associação Internacional de Ciências Sociais e Humanas em Língua Portuguesa.

Ďásek, K., & Suchanec, M. (2018). Generational differences in work values—Impression or reality? The case of Czech Generations X and Y. *Economics Management Innovation*, 10(2), 36-52.

Easton, C., & Steyn, R. (2022). Millennials hold different cultural values to those of other generations: An empirical analysis. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1901>

Egerová, D., Komárková, L., & Kutlák, J. (2021). Generation Y and generation Z employment expectations: A generational cohort comparative study from two countries. *E a M: Ekonomie a Management*, 24(3), 93–109. <https://doi.org/10.15240/TUL/001/2021-03-006>

Ferreira, V., Lobo, M. C., Rowland, J. e Sanches, E. (2017), Geração milénio?: um retrato social e político, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.

Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804-2812.

Gursoy, D., Chi, C. G. Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>

Hamamura, T. (2012). Are cultures becoming individualistic? A cross-temporal comparison of individualism–collectivism in the United States and Japan. *Personality and social psychology review*, 16(1), 3-24. <https://doi.org/10.1177/1088868311411587>

Hansen, J. I. C., & Leuty, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34–52. <https://doi.org/10.1177/1069072711417163>

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2). New York: McGraw-hill.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.

Hofstede, G., & Minkov, M. (2013). VSM 2013. *Values survey module*.

Hofstede, G. (2013, 27 de Setembro). Módulo de Inquérito sobre os valores 2013. Adaptação para português: Paulo Finuras.

<https://geerthofstede.com/wp-content/uploads/2016/08/VSM-2013-Portuguese-New-Spelling-Agreement-2013.doc>

- Hofstede, G. (2015, December 8). *The dimension scores in the Hofstede model of national culture can be downloaded here*. Geert Hofstede. <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/>
- Hofstede Insights. (2024). *Country Comparison Tool*. Hofstede Insights. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>
- Ibrahim, M., & Irfan, M. (2016). Cultural Dimensions of Hofstede and Their Impact on Organizational Performance in Sri Lanka. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, 2(10), 1160–1169.
- Januário, J. F., & Cruz, C. O. (2023). The Impact of the 2008 Financial Crisis on Lisbon's Housing Prices. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(1). <https://doi.org/10.3390/jrfm16010046>
- Jonck, P., van der Walt, F., & Sobayeni, N. C. (2017). A generational perspective on work values in a South African sample. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43.1393>
- King, C., Murillo, E., & Lee, H. (2017). The effects of generational work values on employee brand attitude and behavior: A multi-group analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 92–105. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.006>
- Lee, J. A., Sneddon, J. N., Daly, T. M., Schwartz, S. H., Soutar, G. N., & Louviere, J. J. (2019). Testing and Extending Schwartz Refined Value Theory Using a Best–Worst Scaling Approach. *Assessment*, 26(2), 166–180. <https://doi.org/10.1177/1073191116683799>
- Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2016). Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter? *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 40(2), 210–235. <https://doi.org/10.1177/1096348013495696>
- Maloni, M., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *International Journal of Management Education*, 17(3), 100320. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320>

- Mannheim, K., 1952. The problem of generations. In: Mannheim, K. (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge*. Oxford University Press, New York, pp. 276–320.
- Motoki, P. A. S., Cristo-Andrade, S., Motoki, F. Y. S., & Mainardes, E. W. (2021). The Influence of Culture on Entrepreneurship: Differences Between the Perceptions of Portuguese and Spanish Cultures. *Journal of the Knowledge Economy*, 3002–3028. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00845-3>
- Sousa, I., & Ramos, S. (2017). Diversidade intergeracional no trabalho: “demasiado parecidos para serem diferentes?”. *Diversidade intergeracional no trabalho: “demasiado parecidos para serem diferentes?”*, (3), 31-40
- Silva, J. & Carvalho, A. (2021). The Work Values of Portuguese Generation Z in the Higher Education-to-Work Transition Phase. *Social Sciences-Basel*. N°8, Vol. 10, Art. 297. <https://doi.org/10.3390/socsci10080297>
- Steel, P., & Taras, V. (2010). Culture as a consequence: A multi-level multivariate meta-analysis of the effects of individual and country characteristics on work-related cultural values. *Journal of International Management*, 16(3), 211-233.
- Tsaur, S. H., & Yen, C. H. (2018). Work–leisure conflict and its consequences: Do generational differences matter? *Tourism Management*, 69(June), 121–131. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.05.01>

## **ANEXOS**

*ANEXO A. Módulo de Inquérito sobre os valores 2013*

# V S M 2013

Nova Versão Portuguesa/ *According the new Spelling Reform Agreement*  
(Após Acordo Ortográfico)

## MÓDULO DE INQUÉRITO SOBRE VALORES 2013

**Permissão para utilizar gratuitamente para fins de investigação**  
**Para reprodução em publicações comerciais é necessária a autorização**

Release 09-27, September/Setembro 2013  
Copyright © Geert Hofstede BV  
[hofstede@bart.nl](mailto:hofstede@bart.nl); [www.geerthofstede.nl](http://www.geerthofstede.nl)

Adaptação para Português: Paulo Finuras

[www.geerthofstede.eu](http://www.geerthofstede.eu)

**QUESTIONÁRIO INTERNACIONAL (VSM 2013) - página 1**

Por favor pense num trabalho ideal, independentemente do seu trabalho atual, caso o tenha. Ao escolher um trabalho ideal qual o grau de importância que teria para si (por favor marque uma resposta em cada uma das linhas conforme a escala que se segue)

- |   |   |                                       |
|---|---|---------------------------------------|
| 1 | = | Muitíssimo importante                 |
| 2 | = | Muito importante                      |
| 3 | = | De importância moderada               |
| 4 | = | De pouca importância                  |
| 5 | = | De muito pouca ou nenhuma importância |

01	Ter tempo suficiente para a sua vida pessoal ou familiar	1	2	3	4	5
02	Ter um chefe (superior direto) que respeite	1	2	3	4	5
03	Ser reconhecido por bom desempenho	1	2	3	4	5
04	Ter segurança de emprego	1	2	3	4	5
05	Ter pessoas agradáveis com quem trabalhar	1	2	3	4	5
06	Fazer um trabalho interessante	1	2	3	4	5
07	Ser consultado pelo seu superior direto nas decisões envolvendo o seu trabalho	1	2	3	4	5
08	Viver numa área desejada	1	2	3	4	5
09	Ter um trabalho respeitado pela sua família e amigos	1	2	3	4	5
10	Ter possibilidades de promoção	1	2	3	4	5

Na sua vida privada qual o grau de importância que tem para si (por favor marque uma resposta em cada uma das linhas conforme a escala que se segue)

11	Manter tempo livre para diversão	1	2	3	4	5
12	Moderação: ter poucos desejos	1	2	3	4	5
13	Ser generoso para com as outras pessoas	1	2	3	4	5
14	Simplicidade (não gastar mais do que o necessário)	1	2	3	4	5

**QUESTIONÁRIO INTERNACIONAL (VSM 2013) - página 2**

15. Com que frequência se sente nervoso ou tenso no seu trabalho?

- 1 Sempre
- 2 Habitualmente
- 3 Por vezes
- 4 Raramente
- 5 Nunca

16. É uma pessoa feliz?

- 1 Sempre
- 2 Habitualmente
- 3 Por vezes
- 4 Raramente
- 5 Nunca

17. As outras pessoas ou as circunstâncias impedem-no de fazer o que realmente quer?

- 1 Sim, sempre
- 2 Sim, habitualmente
- 3 Por vezes
- 4 Não, raramente
- 5 Não, nunca

18. Genericamente e em termos gerais, como descreve o seu atual estado de saúde?

- 1 Muito bom
- 2 Bom
- 3 Razoável
- 4 Mau
- 5 Muito mau

19. Qual é o seu grau de orgulho por ser cidadão do seu país?

- 1 Nada orgulhoso
- 2 Não muito orgulhoso
- 3 Algo orgulhoso
- 4 Relativamente orgulhoso
- 5 Muito orgulhoso

20. Na sua experiência, qual a frequência com que os subordinados têm medo de contradizer o chefe (no caso dos estudantes, o professor)?

- 1 Nunca
- 2 Raramente
- 3 Por vezes
- 4 Habitualmente
- 5 Sempre

**QUESTIONÁRIO INTERNACIONAL (VSM 2013) - página 3**

Em que medida concorda ou discorda de cada uma das seguintes frases (por favor marque uma resposta em cada uma das linhas conforme a escala que se segue)

- 1 Concordo totalmente
- 2 Concordo
- 3 Indeciso
- 4 Discordo
- 5 Discordo totalmente

- |    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 21 | Pode ser-se um bom gestor sem ter uma resposta exata a todas as perguntas que um subordinado possa fazer relativamente ao trabalho dele                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Os esforços persistentes são o modo mais seguro de obter resultados  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Uma estrutura organizacional em que alguns subordinados têm dois chefes é de evitar a todo o custo   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | As regras de uma empresa ou organização não devem ser desrespeitadas - nem mesmo quando o empregado acha que desrespeitá-las beneficiaria a empresa ou organização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**QUESTIONÁRIO INTERNACIONAL (VSM 2013)- página 4**

Alguns dados sobre si (para fins estatísticos):

- |    |        |   |           |
|----|--------|---|-----------|
| 25 | Género | 1 | Masculino |
|    |        | 2 | Feminino  |
- 
- |    |       |   |             |
|----|-------|---|-------------|
| 26 | Idade | 1 | Menos de 20 |
|    |       | 2 | 20-24       |
|    |       | 3 | 25-29       |
|    |       | 4 | 30-34       |
|    |       | 5 | 35-39       |
|    |       | 6 | 40-49       |
|    |       | 7 | 50-59       |
|    |       | 8 | 60 ou mais  |
- 
- 27 Quantos anos de educação escolar formal (ou equivalente) completou (iniciando na escola primária)
- |  |   |                  |
|--|---|------------------|
|  | 1 | 10 anos ou menos |
|  | 2 | 11 anos          |
|  | 3 | 12 anos          |
|  | 4 | 13 anos          |
|  | 5 | 14 anos          |
|  | 6 | 15 anos          |
|  | 7 | 16 anos          |
|  | 8 | 17 anos          |
|  | 9 | 18 anos ou mais  |
- 
- 28 Se tem ou teve um trabalho remunerado que tipo de trabalho é ou foi?
- |   |  |
|---|--|
| 1 | Sem trabalho remunerado (inclui os estudantes a tempo inteiro)   |
| 2 | Operário não especializado ou semiespecializado  |
| 3 | Administrativo com formação genérica, secretária, empregado de escritório  |
| 4 | Com formação vocacional: artesão, técnico, especialista de TI, enfermeiro, artista, quadro médio ou equivalente        |
| 5 | Profissão com formação académica superior ou equivalente (excluindo quadros com responsabilidade de gestão de pessoas) |
| 6 | Chefe de um ou mais subordinados (não chefes)  |
| 7 | Chefe de um ou mais chefes   |
- 
- 29 Qual é a sua nacionalidade?
- \_\_\_\_\_
- 
- 30 Qual é a sua nacionalidade de nascimento (se diferente)
- \_\_\_\_\_

Muito obrigado pela sua cooperação!

**ANEXO B.** *Médias dos países nas 6 dimensões de Hofstede em 2005*

ctr	country	pdi	idv	mas	uai	ltowvs	ivr
<b>AFE</b>	Africa East	64	27	41	52	32	40
<b>AFW</b>	Africa West	77	20	46	54	9	78
<b>ALB</b>	Albania	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	61	15
<b>ALG</b>	Algeria	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	26	32
<b>AND</b>	Andorra	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	65
<b>ARA</b>	Arab countries	80	38	53	68	23	34
<b>ARG</b>	Argentina	49	46	56	86	20	62
<b>ARM</b>	Armenia	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	61	#NULL!
<b>AUL</b>	Australia	38	90	61	51	21	71
<b>AUT</b>	Austria	11	55	79	70	60	63
<b>AZE</b>	Azerbaijan	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	61	22
<b>BAN</b>	Bangladesh	80	20	55	60	47	20
<b>BLR</b>	Belarus	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	81	15
<b>BEL</b>	Belgium	65	75	54	94	82	57
<b>BEF</b>	Belgium French	67	72	60	93	#NULL!	#NULL!
<b>BEN</b>	Belgium Netherl	61	78	43	97	#NULL!	#NULL!
<b>BOS</b>	Bosnia	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	70	44
<b>BRA</b>	Brazil	69	38	49	76	44	59
<b>BUL</b>	Bulgaria	70	30	40	85	69	16
<b>BUF</b>	Burkina Faso	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	27	18
<b>CAN</b>	Canada	39	80	52	48	36	68
<b>CAF</b>	Canada French	54	73	45	60	#NULL!	#NULL!
<b>CHL</b>	Chile	63	23	28	86	31	68
<b>CHI</b>	China	80	20	66	30	87	24
<b>COL</b>	Colombia	67	13	64	80	13	83
<b>COS</b>	Costa Rica	35	15	21	86	#NULL!	#NULL!
<b>CRO</b>	Croatia	73	33	40	80	58	33
<b>CYP</b>	Cyprus	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	70
<b>CZE</b>	Czech Rep	57	58	57	74	70	29

<b>DEN</b>	Denmark	18	74	16	23	35	70
<b>DOM</b>	Dominican Rep	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	13	54
<b>ECA</b>	Ecuador	78	8	63	67	#NULL!	#NULL!
<b>EGY</b>	Egypt	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	7	4
<b>ETH</b>	Ethiopia	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	46
<b>SAL</b>	El Salvador	66	19	40	94	20	89
<b>EST</b>	Estonia	40	60	30	60	82	16
<b>FIN</b>	Finland	33	63	26	59	38	57
<b>FRA</b>	France	68	71	43	86	63	48
<b>GEO</b>	Georgia	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	38	32
<b>GER</b>	Germany	35	67	66	65	83	40
<b>GEE</b>	Germany East	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	78	34
<b>GHA</b>	Ghana	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	4	72
<b>GBR</b>	Great Britain	35	89	66	35	51	69
<b>GRE</b>	Greece	60	35	57	112	45	50
<b>GUA</b>	Guatemala	95	6	37	101	#NULL!	#NULL!
<b>HOK</b>	Hong Kong	68	25	57	29	61	17
<b>HUN</b>	Hungary	46	80	88	82	58	31
<b>ICE</b>	Iceland	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	28	67
<b>IND</b>	India	77	48	56	40	51	26
<b>IDO</b>	Indonesia	78	14	46	48	62	38
<b>IRA</b>	Iran	58	41	43	59	14	40
<b>IRQ</b>	Iraq	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	25	17
<b>IRE</b>	Ireland	28	70	68	35	24	65
<b>ISR</b>	Israel	13	54	47	81	38	#NULL!
<b>ITA</b>	Italy	50	76	70	75	61	30
<b>JAM</b>	Jamaica	45	39	68	13	#NULL!	#NULL!
<b>JPN</b>	Japan	54	46	95	92	88	42
<b>JOR</b>	Jordan	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	16	43
<b>KOR</b>	Korea South	60	18	39	85	100	29

<b>KYR</b>	Kyrgyz Rep	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	66	39
<b>LAT</b>	Latvia	44	70	9	63	69	13
<b>LIT</b>	Lithuania	42	60	19	65	82	16
<b>LUX</b>	Luxembourg	40	60	50	70	64	56
<b>MAC</b>	Macedonia Rep	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	62	35
<b>MAL</b>	Malaysia	104	26	50	36	41	57
<b>MLI</b>	Mali	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	20	43
<b>MLT</b>	Malta	56	59	47	96	47	66
<b>MEX</b>	Mexico	81	30	69	82	24	97
<b>MOL</b>	Moldova	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	71	19
<b>MNG</b>	Montenegro	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	75	20
<b>MOR</b>	Morocco	70	46	53	68	14	25
<b>NET</b>	Netherlands	38	80	14	53	67	68
<b>NZL</b>	New Zealand	22	79	58	49	33	75
<b>NIG</b>	Nigeria	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	13	84
<b>NOR</b>	Norway	31	69	8	50	35	55
<b>PAK</b>	Pakistan	55	14	50	70	50	0
<b>PAN</b>	Panama	95	11	44	86	#NULL!	#NULL!
<b>PER</b>	Peru	64	16	42	87	25	46
<b>PHI</b>	Philippines	94	32	64	44	27	42
<b>POL</b>	Poland	68	60	64	93	38	29
<b>POR</b>	Portugal	63	27	31	104	28	33
<b>PUE</b>	Puerto Rico	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	0	90
<b>ROM</b>	Romania	90	30	42	90	52	20
<b>RUS</b>	Russia	93	39	36	95	81	20
<b>RWA</b>	Rwanda	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	18	37
<b>SAU</b>	Saudi Arabia	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	36	52
<b>SER</b>	Serbia	86	25	43	92	52	28
<b>SIN</b>	Singapore	74	20	48	8	72	46
<b>SLK</b>	Slovak Rep	104	52	110	51	77	28

<b>SLV</b>	Slovenia	71	27	19	88	49	48
<b>SAF</b>	South Africa	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	34	63
<b>SAW</b>	South Africa whit	49	65	63	49	#NULL!	#NULL!
<b>SPA</b>	Spain	57	51	42	86	48	44
<b>SUR</b>	Suriname	85	47	37	92	#NULL!	#NULL!
<b>SWE</b>	Sweden	31	71	5	29	53	78
<b>SWI</b>	Switzerland	34	68	70	58	74	66
<b>SWF</b>	Switzerland Fren	70	64	58	70	#NULL!	#NULL!
<b>SWG</b>	Switzerland Germ	26	69	72	56	#NULL!	#NULL!
<b>TAI</b>	Taiwan	58	17	45	69	93	49
<b>TAN</b>	Tanzania	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	34	38
<b>THA</b>	Thailand	64	20	34	64	32	45
<b>TRI</b>	Trinidad and Tob	47	16	58	55	13	80
<b>TUR</b>	Turkey	66	37	45	85	46	49
<b>USA</b>	U.S.A.	40	91	62	46	26	68
<b>UGA</b>	Uganda	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	24	52
<b>UKR</b>	Ukraine	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	86	14
<b>URU</b>	Uruguay	61	36	38	100	26	53
<b>VEN</b>	Venezuela	81	12	73	76	16	100
<b>VIE</b>	Vietnam	70	20	40	30	57	35
<b>ZAM</b>	Zambia	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	30	42
<b>ZIM</b>	Zimbabwe	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	15	28