

A Influência da Cultura na
Governação das Sociedades:
Comparação Portugal-Finlândia
Vânia Rebelo Duarte

07/2020

*“Versão Final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos
elementos do júri)”*

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M MESTRADO
AUDITORIA

A Influência da Cultura na Governança das Sociedades: Comparação Portugal-Finlândia

Vânia Rebelo Duarte

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Auditoria, sob orientação da Professora Doutora Alcina Augusta de Sena Portugal Dias

Agradecimentos

A minha sincera gratidão à Professora Doutora Alcina pela orientação na elaboração desta dissertação.

Às minhas amigas, que sempre me apoiaram incondicionalmente, em particular, à Madalena.

O meu profundo e sentido agradecimento aos meus pais e irmão, que me acompanham desde sempre e a quem dedico este trabalho.

Resumo:

O governo das sociedades é um tema que tem vindo a crescer desde a década de 70, período em que ocorreram grandes mudanças no ambiente macroeconómico, coincidindo com a globalização financeira.

A expansão capitalista provocada pela globalização aumentou a responsabilidade social das empresas no que se refere a normas de conduta, desempenho e comportamento das sociedades numa economia de mercado.

Nesta dissertação pretende-se obter evidência empírica sobre a influência da cultura na governação das sociedades, tendo sido feita uma comparação entre Portugal e Finlândia, ambos países europeus que apresentam notórias diferenças em termos políticos, económicos, sociais, ambientais e tecnológicos.

Para tal, e após uma revisão de literatura, efetuou-se um questionário aos profissionais da área de gestão, auditoria e contabilidade para avaliar o seu nível de concordância relativamente ao tema.

A interligação da revisão bibliográfica com a informação proveniente dos questionários realizados, permitiu aferir a influência da cultura no governo das sociedades e o seu impacto no alcance do sucesso empresarial, verificando-se que o impacto da dimensão cultural é essencial ao bom desenvolvimento das sociedades e alcance dos resultados pretendidos.

Palavras chave: Governação das Sociedades, Cultura, Portugal, Finlândia

Abstract:

Corporate governance is a topic that has been growing since the 70s, a period in which major changes occurred in the macroeconomic environment, in line with the financial globalization.

The capitalist expansion, caused by the globalization, has increased corporate social responsibility regarding the rules of conduct, performance and behavior of societies in a market economy.

This dissertation intends to obtain empirical evidence on the influence of culture on corporate governance. To this end, it was made a comparison between Portugal and Finland, both European countries that present notable differences in political, economic, social, environmental and technological terms.

For this purpose, and after a literature review, a questionnaire was made to management, auditing and accounting professionals to evaluate their level of agreement on the topic.

The connection of the bibliographic review with the information obtained from the questionnaires made it possible to assess the influence of culture on corporate governance and its impact on the achievement of business success, verifying that the impact of the cultural dimension is essential to the good development of societies and the achievement of the desired results.

Key words: Corporate Governance, Culture, Portugal, Finland

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – Revisão da Literatura	4
1.1 Conceito.....	5
1.2 Contexto histórico	6
Capítulo II – A Cultura.....	15
2.1 Conceito	16
2.2 Cultura e Organização – Perspetiva de Geert Hofstede.....	17
2.2.1 Cultura e Organização.....	17
2.2.2 Tipos de Cultura Organizacional.....	19
2.2.3 Dimensões Culturais	20
2.2.4 Aplicação da perspetiva de Hofstede para a análise Portugal-Finlândia	27
Capítulo III – Metodologia	28
3.1 Metodologias de Investigação	29
3.2 Hipóteses de Análise.....	30
3.3 Modelo de Análise	31
3.4 Método de Investigação Utilizado	32
3.5 População e amostra	33
Capítulo IV – Discussão dos Resultados.....	34
4.1 Caraterização da Amostra e Resultados.....	35
4.2 Discussão dos Resultados por Hipóteses	37
4.2.1 Resultados relativos a:.....	37
H1 - O governo das sociedades pode ser influenciado pela cultura.....	37
4.2.2 Resultados relativos a:.....	40
H2 - O desempenho de uma empresa é influenciado pela diversidade cultural.....	40
4.2.3 Resultados relativos a:.....	42

H3 - Os comportamentos, atributos e práticas organizacionais de relacionam-se com a cultura	42
Conclusão	44
Referências bibliográficas	50

Índice de Figuras

Figura 1 - Elementos chave do modelo Finlandês.....	12
Figura 2 - Programação mental do ser humano.....	17
Figura 3 - Elementos culturais.....	18
Figura 4 - Dimensões culturais.....	20
Figura 5 - Modelo de análise.....	31

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Principais características de culturas com elevada e reduzida distância do poder.....	21
Tabela 2 - Diferenças entre culturas individualistas e coletivistas.....	22
Tabela 3 - Diferenças entre uma cultura organizacional masculina e feminina.....	23
Tabela 4 - Diferenças entre uma cultura organizacional com elevada e reduzida Aversão à Incerteza.....	24
Tabela 5 - Diferenças entre culturas orientadas a longo e curto prazo.....	25
Tabela 6 - Características de uma cultura indulgente e repressiva.....	26
Tabela 7 - Questões de Investigação e respetivas Hipóteses de Análise.....	30
Tabela 8 - Questões do Questionário.....	32
Tabela 9 - Validação do Modelo de Análise	47

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Género	35
Gráfico 2 - Idade.....	36
Gráfico 3 - Habilitações Literárias	36
Gráfico 4 - Características sociais e respetiva influência nas práticas organizacionais .	37
Gráfico 5 - Traços de personalidade e sua afetação ao relatório de governo societário.	38
Gráfico 6 - Cultura e o seu papel na perpetuação de normas e valores	39
Gráfico 7 - Cultura e influência no desempenho empresarial	40
Gráfico 8 - A diversidade cultural pode beneficiar os negócios/o alcance dos resultados	41
Gráfico 9 - Diversidade cultural nas empresas e influencia nos resultados	41
Gráfico 10 - Diversidade cultural como fator indispensável nas empresas globais	42
Gráfico 11 - Características de liderança universalmente aceites e eficazes.....	43

Lista de abreviaturas

CEE – Comunidade Económica Europeia

CGS – Código de Governo Societário

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

CSC – Código das Sociedades Comerciais

IFAC – International Federation of Accountants

IPCG – Instituto Português de Corporate Governance

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

SEC – Securities and Exchange Commission

SMA – Securities Market Association

SOX – Sarbanes Oxley

O processo de aproximação das nações entre si nas vertentes económica, social, cultural e política, a tão aclamada globalização, através de avanços tecnológicos, facilitou a comunicação entre todas as partes do mundo.

Em termos económicos, deu-se uma expansão capitalista que permitiu às empresas lançarem o seu negócio ao mundo, abrindo portas ao sucesso internacional, aumentando também a responsabilidade social das empresas no que diz respeito a normas de conduta, desempenho e comportamento das sociedades numa economia de mercado (Rodrigues, 2008).

A governação das sociedades, designa-se pela constante procura pelo melhor sistema de gestão das pessoas e dos recursos em simultâneo, com o objetivo final de proporcionar bem-estar a todos os membros da sociedade e ao mesmo tempo manter a qualidade dos produtos e parâmetros de produção e vendas elevados (Rodrigues, 2008).

Ora, a globalização levou a que as sociedades dessem particular atenção aos seus modelos de gestão, uma vez que a abertura de fronteiras trouxe uma nova condicionante, a interação com culturas dispersas. As empresas passam a poder expandir-se internacionalmente e integrar novos mercados, o que implica a envolvimento com culturas que podem ser idênticas ou opostas à envolvente a que as empresas estão acostumadas nos seus países de origem. A adaptação das empresas à cultura torna-se uma necessidade.

Segundo Rodrigues (2008), cada país possui os seus próprios quadros de referência, pelo que a solução para o sucesso empresarial não se encontra na uniformização dos padrões de governação das sociedades, mas sim, na sua adaptação às características históricas, políticas e culturais de cada país.

A governação das sociedades e a cultura estão intrinsecamente correlacionadas, e é sobre essa temática que incide a presente dissertação. O objetivo deste estudo é compreender a influência das diferentes culturas nas organizações e em como estas podem ser um fator a favor ou contra o sucesso das empresas.

Uma vez que este estudo se prende na influência do contexto cultural na estrutura de governance e com o intuito de fundamentar a investigação, optou-se por fazer uma comparação entre dois países: Portugal e Finlândia, ambos países europeus, mas que

apresentam notórias diferenças em termos políticos, económicos, sociais, ambientais e tecnológicos.

Desta forma, o presente estudo estrutura-se do seguinte modo.

O primeiro capítulo apresenta a revisão de literatura relativamente ao governo das sociedades, a definição deste conceito segundo vários autores, o contexto histórico e uma abordagem ao tema em Portugal e na Finlândia.

O segundo capítulo é o seguimento do levantamento bibliográfico, mas no que concerne à cultura, sendo igualmente apresentadas noções do conceito segundo autores, seguindo-se a apresentação da perspetiva do psicólogo holandês, Geert Hofstede, no que se refere à cultura e organização.

No terceiro capítulo consta a metodologia de investigação, tendo sido feita primeiramente uma abordagem teórica dos métodos de investigação existentes, seguindo-se uma explicação do método utilizado nesta dissertação. Aqui estão também expostas as questões de investigação que surgiram durante a revisão da literatura, acompanhadas pelas hipóteses de investigação formuladas e respetivo modelo de análise.

Após colocado em prática a metodologia de investigação escolhida, segue-se no quarto capítulo a discussão dos resultados obtidos no questionário.

No último capítulo, fase final deste estudo, é feita uma conclusão da investigação realizada, incluindo as suas limitações e sugestões para investigações futuras.

CAPÍTULO I – GOVERNAÇÃO DAS SOCIEDADES

1.1 Conceito

No sentido lato do termo, a governabilidade empresarial consiste no conjunto coerente de mecanismos e práticas institucionais da empresa, que permitem legitimar as funções de autoridade exercida diretamente pelos gestores e delegadas através da hierarquia (Gomez, 2001).

O International Federation of Accountants (IFAC) define governação das sociedades como o conjunto de responsabilidades e práticas aplicadas pelo conselho e gestão executiva com o objetivo de fornecer uma direção estratégica assegurando o cumprimento dos objetivos, uma apropriada gestão dos riscos e a utilização responsável dos recursos da organização.

Por governo das sociedades pode também considerar-se o sistema de regras e condutas relativo ao exercício da direção e do controlo das sociedades. Centrado nas sociedades emitentes de ações admitidas à negociação em mercado regulamentado, comporta uma vertente interna que engloba as regras organizativas dentro de cada sociedade cotada, e uma vertente externa que reporta à avaliação do desempenho das sociedades através do normal funcionamento dos mecanismos de mercado (CMVM, 2005).

O governo da sociedade engloba as estruturas de autoridade e de fiscalização do exercício dessa autoridade, internas e externas, com o objetivo de garantir que a sociedade estabelece e concretiza atividades e relações contratuais consentâneas com os fins privados para que foi criada e é mantida e as responsabilidades sociais que estão subjacentes à sua existência (Silva, Vitorino, Alves, Cunha, & Monteiro, 2006).

Em 2004, a OCDE reforça as definições já existentes ao considerar que o governo das sociedades envolve um conjunto de relações entre a gestão da empresa, o órgão de administração, os acionistas e outros sujeitos com interesses relevantes. Menciona ainda que o governo das sociedades estabelece a estrutura através da qual são fixados os objetivos da empresa e são determinados e controlados os meios para alcançar esses objetivos.

1.2 Contexto histórico

O governo das sociedades é uma temática com origem no século XIX, época em que surgiram as organizações de responsabilidade limitada. Tem vindo a desenvolver-se desde então, tendo-se tornado proeminente, em especial devido a fatores ocorridos entre o século XX e inícios do século XXI (Mendes, 2016).

A emergência do tema dá-se em meados da década de 70, período caracterizado por mudanças radicais do ambiente macroeconómico, coincidindo com a globalização financeira (Rodrigues, 2008).

Internacionalmente conhecido, foi o caso Watergate que despertou a necessidade de desenvolver o governo das sociedades. Em 1972, decorria nos Estados Unidos da América a campanha eleitoral de Nixon, a qual foi sujeita a investigações que revelaram o financiamento ilegal da campanha por várias sociedades (Abreu, 2010).

O governo societário viu-se assim fragilizado, mostrando-se ainda com várias lacunas e inadequado à realidade socioeconómica da altura.

De acordo com Becht, Bolton e Roell (2002) e Claessens (2003), o interesse crescente pelo tema deveu-se a:

- Vaga de privatizações (1980-2000);
- Fundos de pensões de reforma e crescimento das poupanças privadas;
- Tomadas de controlo hostil nos anos 80;
- Desregulamentação e integração dos mercados de capitais;
- Crise do Leste Asiático (1997-1998);
- Vários escândalos, quer nos EUA como na Europa, que levaram à falência de grandes empresas.

Nos Estados Unidos da América destacam-se os escândalos financeiros de empresas como a ENRON, PARMALAT, WORLDCOM, entre outras, que consistiram na prática de fraudes na contabilidade, deturpando os seus resultados e, conseqüentemente, dando ao leitor das demonstrações financeiras uma imagem irreal e falsa da situação atual da entidade. Estes conhecidos escândalos enfatizaram a fragilidade do sistema financeiro e como tal, tiveram como resposta legislativa o *Sarbanes Oxley Act of 2002*, que para

Abreu (2010) foi a maior reforma do direito societário norte-americano desde os anos 30. A lei Sarbanes Oxley (SOX) (SEC, 2012), veio implementar medidas para intensificar a responsabilidade social, melhorar a qualidade da informação financeira e coibir a fraude.

É nos anos 90 que a necessidade de aprofundar o tema do governo societário chega à Europa, mais concretamente ao Reino Unido, onde os escândalos financeiros começavam a ser notícia. Daí, surge em 1992, o *Cadbury Report*, um dos primeiros códigos de governo das sociedades. Rapidamente, o movimento do governo das sociedades foi-se alastrando aos restantes países da União Europeia (Abreu, 2010).

Após os inúmeros escândalos financeiros ocorridos no passado, que tiveram como consequência a quebra de confiança dos investidores, segundo Schmidt (1999) e Vernimmen et al. (2005), conforme citado por Rodrigues (2008, pp 22-23), a governabilidade empresarial *“é um campo que concentra as relações entre Conselho de Administração, acionistas, gestores de topo, entidades reguladoras, auditores e outras partes interessadas e os contrapoderes instituídos para controlarem o poder discricionário dos mandatários sociais”*.

Na mesma linha de pensamento Jensen (2001), defende que o bem-estar das sociedades está intrinsecamente relacionado com a cooperação de todos os envolvidos para atingir um objetivo, sendo que esse objetivo deve ser a criação de valor a longo prazo, o qual é atingido quando os outputs excedem o valor dos recursos utilizados para aquele output.

Desta forma, verifica-se que a problemática da governação das sociedades, apesar dos estudos já realizados, tem ainda à sua frente todo um percurso a efetuar, não estando ainda totalmente construída.

1.3 O Governo das Sociedades em Portugal

No caso português como em todo o mundo, o governo societário chegou ao país por conta de escândalos financeiros e pela influência consequente do desenvolvimento deste assunto a nível mundial tratado a nível das entidades respetivas.

Com a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia em 1986, tornou-se urgente adaptar a legislação nacional às diretivas comunitárias promulgadas pela CEE. Nesse mesmo ano é publicado o Código das Sociedades Comerciais, onde se encontravam expostos princípios e regras básicas de direção e controlo das sociedades comerciais (Silva et al., 2006).

Em 1999, a CMVM toma iniciativa ao publicar as primeiras recomendações sobre o governo das sociedades cotadas, adaptando à realidade portuguesa os princípios internacionais, cuja finalidade era otimizar o desempenho das sociedades e contribuir para o equilíbrio dos interesses dos acionistas (CMVM, 2007).

Este código passa por uma substancial evolução, quando em 2001, é tornado público o Regulamento da CMVM nº7/2001, que exigia a divulgação do grau de cumprimento das recomendações e de um relatório anual de governo da sociedade numa filosofia de *comply or explain* (Câmara, 2002). Com este novo regulamento, o que se pretendia era compreender se as recomendações estavam a ser aplicadas, obrigando as empresas cotadas a justificar a não aplicação das mesmas.

Ao longo dos anos a CMVM continuou o seu trabalho no estudo e desenvolvimento do código de governo das sociedades que havia escrito em 1999, tendo o mesmo sofrido alterações. O Regulamento nº1/2010 trouxe uma mudança significativa, a possibilidade de opção por parte das sociedades cotadas entre o código de governo das sociedades da CMVM ou outro que fosse igualmente adequado e desenvolvido para o mesmo efeito, estando sujeito à verificação de um conjunto de princípios consagrados no regulamento. Em 2013, a alteração ao regulamento nº4 dá a possibilidade de escolha entre o código da CMVM ou outro emitido por uma entidade vocacionada para o efeito (IPCG).

No mesmo âmbito, o Instituto Português de Corporate Governance (IPCG) demonstra trabalho desenvolvido na área ao divulgar o seu código de governo das sociedades em 2013, também ele assente na filosofia de *comply or explain* e com o objetivo de se adaptar às realidades heterogéneas dos seus destinatários.

Contudo, segundo Cunha e Martins (2007), as boas práticas do governo das sociedades são recomendadas a todas as sociedades porque contribuem para uma melhor performance e favorecem todas as pessoas com interesse na sociedade – investidores, credores e trabalhadores.

Começa então o diálogo entre a CMVM e o IPCG, com vista à criação de um único código em termos desta matéria. O IPCG começa a destacar-se como emitente do código, levando também vantagem uma vez que, até então, as práticas e esforços da CMVM não tinham apresentado grandes resultados. É celebrado em 2017 um protocolo entre as duas entidades, do qual resultou um único Código de Governo Societário instituído pelo IPCG, sucessor dos dois códigos até então existentes, com entrada em vigor a 1 de janeiro de 2018. Ficou reservada à CMVM a supervisão do seu cumprimento, culminando a transição para um modelo de auto-regulação em Portugal (IPCG).

1.3.1 O Código de Governo das Sociedades Português (2018)

O CGS português estrutura-se e desenvolve-se em dois níveis: princípios e recomendações.

Para Couto (2018), os princípios têm por função não só *“fixar uma base para a interpretação e para a aplicação das recomendações, mas também oferecer um fundamento qualitativamente relevante para o explain”*.

De acordo com o IPCG (2018), as recomendações incentivam à reflexão crítica das entidades sobre o seu governo societário em concreto, o que faz com que cumprir os princípios não seja prova do cumprimento das recomendações, admitindo uma abordagem diferenciada positiva ao incumprimento das recomendações.

Desta forma, o CGS aborda as seguintes matérias:

- Relação da sociedade com os investidores;
- Diversidade na composição e funcionamento dos órgãos;
- Relação entre os órgãos da sociedade;
- Conflitos de interesses;
- Transações com partes relacionadas;

- Acionistas e Assembleia Geral;
- Administração não executiva e fiscalização;
- Administração executiva;
- Avaliação anual de desempenho e remuneração dos administradores;
- Gestão de risco;
- Informação financeira e revisão legal de contas.

Um dos maiores objetivos deste novo código é que o mesmo seja adaptável às realidades heterogêneas das sociedades, e, para o efeito, o conteúdo de algumas das recomendações varia em função da dimensão da empresa.

Este é um código de adesão voluntária, articulado com o regime jurídico do mercado de capitais e das sociedades comerciais, estabelecendo uma relação de complementaridade com a lei e assente numa ótica de *comply or explain*, isto é, a conceção de liberdade de escolha em termos de regras e princípios, não sendo obrigatório colocar em prática todos os pontos do código existente, desde que a sua não aplicação seja devidamente justificada.

Em suma, e tal como referido pelo IPCG (2018), o código de governo societário português tem o intuito de remeter para as sociedades a ideia de que estas desenvolvam e consagrem um modelo adequado às suas especificidades, devendo as recomendações ser tomadas em conta como um guia de bom governo societário.

Os mecanismos de governance adotados pelas empresas e refletidos nos respetivos códigos de governo societário variam de acordo com o ambiente institucional do país em que atuam, pelo que passamos agora à análise do percurso desta temática na Finlândia.

1.4 O Governo das Sociedades na Finlândia

A governação das sociedades na Finlândia inicia o seu percurso no ano de 1997, aquando da promulgação da primeira recomendação acerca desta matéria pela atual Confederação das Indústrias Finlandesas. O objetivo primário desta recomendação era esclarecer as práticas aplicadas pelas empresas nacionais e que essa informação fosse corretamente divulgada aos investidores (SMA, 2010).

Posteriormente, em 2003, após o furor dos sucessivos escândalos financeiros a nível mundial, foi publicada pela Câmara de Comércio Finlandesa em conjunto com a Confederação das Indústrias Finlandesas a primeira recomendação destinada às empresas cotadas. Tendo em consideração que se trata de um país em que o governo societário das empresas cotadas tinha por base legislação e normas de cariz autónomo, esta recomendação foi elaborada com o intuito de complementar os procedimentos regulamentares das sociedades por forma a harmonizar as práticas aplicadas, estimulando ao mesmo tempo a transparência das operações efetuadas e consequentemente da informação prestada aos investidores (SMA, 2010).

O país continuou o a fortalecer a componente do governo das sociedades, designadamente com a criação da Securities Market Association, proveniente da fusão entre a Câmara de Comércio Finlandesa e a Confederação das Indústrias Finlandesas, cuja missão é garantir que, através de uma eficiente autorregulação, as empresas atuem de acordo com a uniformidade e transparência de procedimentos.

As recomendações anteriormente promulgadas, foram, entretanto, atualizadas em 2008, ano em que a SMA emitiu o código de governo societário finlandês, que substituíu a recomendação de governação societária para empresas cotadas. O código refletia mudanças no que respeita a regulamentação e desenvolvimento internacional, abrindo os horizontes de mercado ao possibilitar aos investidores internacionais a obtenção de informação acerca do sistema finlandês de governação das sociedades (SMA, 2010).

Em 2009, sentiu-se a necessidade de reformular o código existente, essencialmente devido às mudanças no mercado de capitais ligadas à crise financeira que se fazia sentir e também, ao desenvolvimento de legislação sobre a remuneração dos diretores. As reformulações efetuadas foram publicadas um ano mais tarde.

Como resultado dos progressos em matéria legislativa no quadro nacional e internacional, em 2014 foi executada uma extensa revisão do código, após reflexão sob as alterações regulamentares, tendo sido emitida uma nova versão do código de governação societária finlandês em 2005. No mesmo ano foi emitido o Código de Aquisições de Helsinki, pelo qual as entidades cotadas também se devem regular, que reúne recomendações baseadas nas leis da SMA e no princípio de *comply or explain*, tendo em vista práticas comerciais justas e razoáveis para todas as partes envolvidas.

Na atualidade, a Diretiva (EU) 2017/828 do Parlamento Europeu e do Conselho de 17 de maio de 2017 dirigida aos incentivos ao envolvimento dos acionistas a longo prazo, levou à reconsideração do código de governo societário finlandês publicado em 2015, tendo sido realizadas novas alteração que entraram em vigor a 1 de janeiro de 2020 (SMA, 2020).

1.4.1 O Código de Governo das Sociedades Finlandês (2020)

O CGS finlandês compreende três secções: Introdução, Recomendações e Divulgação (SMA, 2020).

Na primeira secção são descritos os objetivos, estrutura, aplicação do código e visão geral do modelo de governação das empresas cotadas no país. São também apresentadas neste ponto os três elementos essenciais do modelo de governação corporativa finlandês:

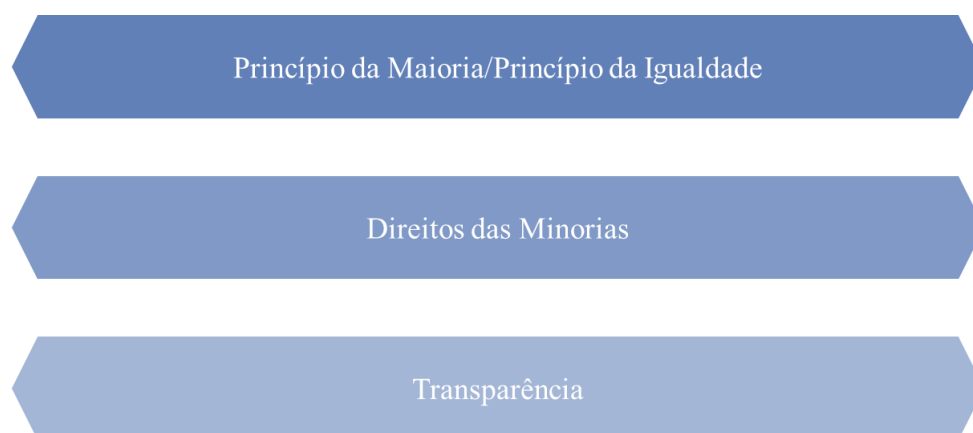


Figura 1 - Elementos chave do modelo Finlandês
Fonte: Código de Governo das Sociedades Finlandês (2020)

- ***Princípio da Maioria/Princípio da Igualdade:***

Princípio da maioria ou da igualdade, define que as decisões implementadas têm por base a maioria de voto, sendo que a todas as ações correspondem os mesmos direitos, a não ser que tal não esteja contemplado nos artigos de associação da empresa.

De acordo com este princípio, não podem ser tomadas decisões ou aplicadas medidas que favoreçam de forma indevida os sócios, atuando na proteção dos sócios minoritários, impedindo que uns sejam favorecidos à custa de outros.

- ***Direitos das Minorias***

Todos os acionistas têm o direito de solicitar informações sobre qualquer tema e de apresentar propostas na assembleia geral.

- ***Transparência***

Transparência na divulgação da informação por forma a aumentar a interação entre os investidores e a sociedade, transmitindo-lhes confiança.

Na segunda secção do código encontram-se as recomendações, em forma de sugestões individuais apresentadas nos seguintes subcapítulos:

- Acionistas;
- Administração Executiva;
- Administração não-Executiva;
- Diretor Geral;
- Remunerações;
- Outros (Controlo Interno, Gestão de Risco, Auditoria Interna e Partes Relacionadas).

É de notar que cada recomendação é seguida pela lógica, estando explícita a razão por detrás de cada consideração proposta com referência à secção seguinte, a de divulgação. A cada recomendação correspondem exemplos ou possíveis procedimentos a seguir, sendo que os mesmos são de aplicação voluntária. Desta forma, a não aplicação das recomendações deve ser divulgada e fundamentada, numa perspetiva de *comply or explain*.

A secção de Divulgação é constituída por duas subsecções: Reporte de Governo das Sociedades e Reporte da Remuneração (SMA, 2020). Nesta última secção não se aplica o conceito de *comply or explain*.

De entre os pontos abordados no código finlandês, na versão de 2020 sobressai a importância da comunicação direta entre a empresa e os acionistas, algo essencial que permite manter ativa a atividade dos acionistas na sociedade e facilita o exercício dos direitos de voto.

Sem dúvida que ao ser considerada a perspetiva nórdica quanto a este tema não se pode deixar de a situar no seu plano socio cultural razão pela qual se vai agora mencionar o posicionamento de alguns autores de renome quanto a esta temática.

2.1 Conceito

As primeiras noções de cultura em geral, emergiram em 1877, quando o antropólogo britânico Edward Tylor utilizou pela primeira vez o termo “cultura” para referir-se ao conjunto de hábitos (crenças, moral, lei, costumes, conhecimento) e capacidades que o Homem vai adquirindo como membro de uma sociedade (Tylor, 2010).

Thomas (2001) refere-se à cultura como algo universal que atua como sistema de orientação, influenciando a percepção, pensamentos e valores dos membros de uma sociedade.

A cultura mostra-se assim como um comportamento padronizado que é adotado por cada indivíduo dentro de uma sociedade, induzindo a uma atitude de grupo, aplicando-se também este tema na vertente empresarial. O estudo da cultura organizacional tem vindo a desenvolver-se ao longo dos anos pelos inúmeros autores que defendem que a cultura tem influência direta na eficiência das organizações, e que, quanto mais forte for a cultura de uma organização maior será a performance económica (Schein, 2004).

Na perspetiva empresarial, a cultura é um poderoso instrumento cuja finalidade é homogeneizar a forma de pensar e viver das organizações de maneira a não só ajustar a conduta das mesmas como também para criar uma imagem positiva de igualdade (Freitas, 1991).

Segundo Schein (1984), a cultura da empresa desenvolve-se no processo de aprendizagem aquando da necessidade da organização em lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Adaptação externa no sentido da adaptação ao mercado e ao meio envolvente em que a empresa se posiciona e adaptação interna em termos de tarefas a executar por todos os membros envolvidos.

Neste âmbito, a cultura da empresa surge da preocupação em criar um projeto adequado e uma estrutura organizacional consistente. A cultura organizacional atua como uma construção intelectual que permite descrever a realidade, como funciona a sociedade e quais os fundamentos das práticas de gestão (Thévenet, 1986).

2.2 Cultura e Organização – Perspetiva de Geert Hofstede

2.2.1 Cultura e Organização

Geert Hofstede (1928-2020) foi um psicólogo holandês que incrementou um dos estudos mais amplos sobre a influência da cultura nos valores das organizações.

Hofstede (2003) descreveu a cultura como a *“palavra que engloba todos os padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos. Ela não inclui apenas as atividades consagradas a refinar a mente, mas também todas as atividades simples e ordinárias da vida: cumprimentar, comer, mostrar ou esconder emoções, (...)”*.

Na perspetiva do autor, a cultura é uma programação mental que o ser humano vai adquirindo ao longo da vida, que deriva do ambiente social em que este se insere e não dos seus genes, subdividindo-se entre natureza humana, cultura e personalidade, como representado na Figura 2.

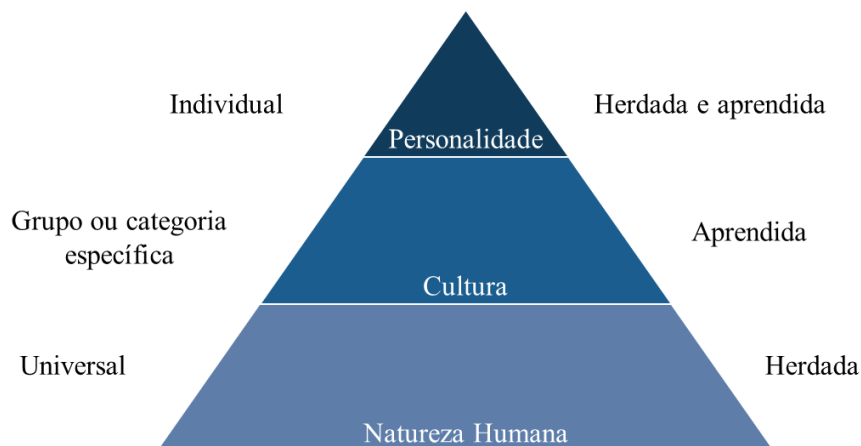
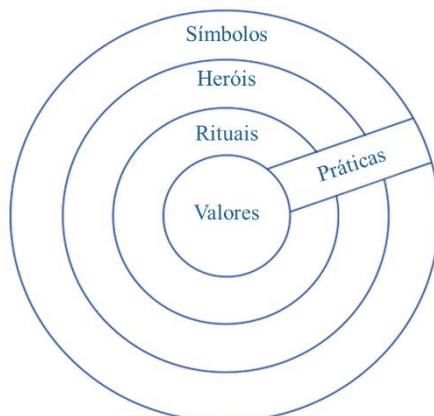


Figura 2 - Programação mental do ser humano

Fonte: Hofstede (2003)

A natureza humana é a base, é o que todos temos em comum: a capacidade de sentir, de se emocionar, algo que é herdado e está nos nossos genes. Porém, o que é feito com as emoções e a forma como são demonstradas é decidida por cada indivíduo e difere de cultura para cultura. Já a personalidade é o resultado do que é herdado com o que é aprendido, é o conjunto da influência cultural com as experiências pessoais da pessoa (Hofstede, 2003).

A manifestação das diferenças culturais pode ocorrer de diversas formas e para as descrever, o autor utilizou os termos mencionados na Figura 3.



Fonte: Hofstede (2003)

Figura 3 - Elementos culturais

Tal como é mostrado na figura, o núcleo da cultura são os valores que, em termos de psicologia, fazem parte das primeiras coisas que o ser humano aprende mesmo que de forma inconsciente. Os rituais são as práticas de grupo, tais como formas de se socializar ou de se apresentar perante os outros. Heróis são os modelos de comportamento a seguir, podem ser através de pessoas reais ou imaginárias que atuam como um ídolo e cujo comportamento é considerado de excelência e visto como exemplo a seguir. Por fim, os símbolos correspondem aos atos mais banais do dia-a-dia como gestos, palavras, aparência física, entre outros.

Todavia, e apesar dos grupos humanos, isto é, culturas, se poderem distinguir dos demais e agir de um modo próprio, não existe forma geral de julgar uma cultura como melhor ou pior que outra ou como má ou boa. Cada cultura pode sim, como membro da sociedade, observar a sua envolvente e fazer esse julgamento face à sua atividade (Hofstede, 2003).

A noção de cultura de empresa é considerada pelo autor como suave, intangível e holística, relacionando-se diretamente com a ligação das pessoas (dentro das organizações) às funções que desempenham e ao mundo exterior em comparação com outras organizações. Esta comparação a que Hofstede se refere aponta para a existência de cultura apenas por comparação, o que significa que a comparação cultural nas organizações permite identificar falhas ou virtudes da própria empresa. A não

observação dos aspetos culturais de uma organização impossibilita compreender se a cultura ideal está a ser implementada na empresa ou se simplesmente se reflete numa ideologia que não funciona na vida real (Report on the Organizational Culture, 2018).

2.2.2 Tipos de Cultura Organizacional

A cultura de empresa pode ser compreendida em três tipologias: Ideal, Atual e Percebida.

A Cultura Ideal é aquela que, tal como o nome indica, é a cultura perfeita, a que melhor apoia e sustenta a estratégia e o sucesso da organização. Esta tipologia de cultura é adaptável e toma em consideração as normas e legislação aplicada a cada empresa. Esta ideia pode ser empregue na sociedade em geral, mas não pode ser igual para todos os departamentos de uma empresa, uma vez que cada secção exerce a sua atividade para fins diferentes, que num todo estão a trabalhar para um único objetivo que é o sucesso e continuidade da atividade no geral (Hofstede Insights News, 2019).

A Cultura Atual é a base para a mudança, conjuga as práticas atuais que podem ser revistas e aperfeiçoadas (Hofstede Insights News, 2019).

A Cultura Percebida pode resumir-se na perceção que a organização tem de si mesma, sendo que uma perceção errada pode levar a que muitos projetos de mudança em termos organizacionais fracassem (Hofstede Insights News, 2019).

2.2.3 Dimensões Culturais

“National Culture cannot be changed, but you should understand and respect it”

(Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010)

Como tem vindo a ser referido ao longo deste capítulo, o comportamento do Homem molda-se com a cultura, concluindo-se que em termos organizacionais a cultura deve ser respeitada pelo importante papel que desempenha no funcionamento de uma organização.

Com o objetivo de analisar a cultura organizacional de diferentes países, Hofstede conduziu um estudo que consistiu na aplicação de questionários sobre a relação entre o trabalho e os padrões de valores a uma amostra de empregados industriais, do qual resultou o modelo das 6 Dimensões Culturais, apresentado na Figura 4.



Fonte: Hofstede (2003)

Figura 4 - Dimensões culturais

- ***Distância do Poder***

Fortemente ligada ao poder hierárquico, define-se como o grau de distribuição desigual do poder que os membros com menor poder esperam e aceitam (Hofstede Insights).

Sociedades em que o grau de distância do poder é alto caracterizam-se pela concentração da liderança nos cargos superiores e os seus membros estão mais receptivos a aceitar a desigualdade de poderes, sendo que a existência de uma hierarquia lhes transmite que a função que desempenham foi previamente definida e tem importância dentro da empresa (Hofstede, 2001).

Em contrapartida, nas sociedades com menor grau de distância do poder é verificado entre os subordinados um maior esforço para combater as desigualdades existentes (Hofstede, 2001).

Na tabela 1 apresentam-se algumas das características que distinguem as organizações com um elevado grau de distância do poder das com um grau menor.

Elevada Distância do Poder	Reduzida Distância do Poder
Pouca concentração de autoridade	Alta concentração de autoridade
Organizações horizontais	Organizações com muitas hierarquias
Pouco pessoal a supervisionar	Muito pessoal a supervisionar
Administração tem em conta a experiência dos trabalhadores – Liderança consultiva	Administração apenas têm em consideração regras formais – Liderança autoritária
Existência de canais de queixa em situações de abuso de poder	Inexistência de proteção em casos de abuso de poder
Todos os cargos têm o mesmo valor	Funções administrativas são mais valorizadas que as restantes

Tabela 1 - Principais características de culturas com elevada e reduzida distância do poder

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001)

- ***Individualismo versus Coletivismo***

O individualismo, remete para uma atitude pessoal, pela preferência por uma estrutura social pouco unida, onde se vê a supremacia de formas de agir e pensar individuais face aos objetivos e planos da organização. Neste tipo de organizações, as pessoas colocam-se em primeiro lugar, desvalorizando o trabalho em equipa (Hofstede Insights).

Contrariamente está o coletivismo, determinado pela adoção de uma estrutura unida na sociedade, onde predomina a interdependência. Neste tipo de organizações as pessoas sentem-se integradas, esperam lealdade e há entreaajuda entre todos os integrantes (Hofstede Insights).

Segue-se a tabela 2, explicativa das disparidades entre individualismo e coletivismo.

Individualismo	Coletivismo
Atitude individualista	Atitude de grupo
A decisão de contratação tem em consideração apenas as habilidades dos indivíduos	A decisão de contratação tem em consideração a capacidade de trabalhar em equipa
Funcionários são vistos como indivíduos	Funcionários são vistos num contexto social e familiar
Elevado compromisso dos funcionários com a organização	Baixo compromisso dos funcionários com a organização
Crença em decisões individuais	Crença em decisões coletivas
Má performance do pessoal resolve-se com demissão	Má performance do pessoal resolve-se com a alteração de funções

Tabela 2 - Diferenças entre culturas individualistas e coletivistas

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001)

- ***Masculinidade versus Feminilidade***

A masculinidade vs feminilidade incidem respetivamente sobre os comportamentos vistos como de homem ou de mulher dentro de uma organização, por outras palavras, a que nível uma sociedade estimula comportamentos que são caracterizados como masculinos ou femininos (Hofstede, 2001).

A tabela 3 indica alguns dos comportamentos considerados por Hofstede como masculinos e femininos.

Masculino	Feminino
Preocupação com igualdade, competição mútua e desempenho	Preocupação com igualdade e qualidade de vida no trabalho
Diretores assertivos, agressivos e competitivos (modelo de gestão: decisivo e agressivo)	Diretores lidam com os sentimentos e procuram o consenso (modelo de gestão: intuitivo e consensual)
Preferência por organizações maiores	Preferência por organizações menores
Preferência por maior remuneração	Preferência por menos horas de trabalho
Dinheiro é mais importante que lazer	Lazer é mais importante que um grande salário
Maior tensão e stress no trabalho	Menor tensão e stress no trabalho
As pessoas vivem para trabalhar	As pessoas trabalham para viver
O trabalho tem prioridade relativamente à família	A família tem prioridade relativamente ao trabalho
Negação da existência de conflitos, resolvem-se quando alguém se chega à frente para o fazer	Conflitos resolvem-se através de negociação e acordos

Tabela 3 - Diferenças entre uma cultura organizacional masculina e feminina

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001)

- ***Aversão à Incerteza***

A prevenção daquilo que é incerto, designa-se pelo grau de ameaça que é percebido pelos indivíduos de um grupo em situações desconhecidas. Reflete-se, de certa forma, no sentimento de desconforto ou insegurança relativamente aos riscos e ocorrências inesperadas (Hofstede Insights).

Em organizações com alto nível de aversão à incerteza observam-se procedimentos tanto de funcionamento como de gestão claros e concisos por forma a superar a ocorrência de imprevistos indesejáveis (Hofstede Insights).

Ao invés, organizações com um nível mais baixo têm uma atitude mais descontraída, onde é dada mais importância ao ato de colocar em prática do que propriamente ter princípios por onde se reger (Hofstede Insights).

A tabela 4 distingue um baixo grau de uncertainty avoidance de um alto.

Elevada Aversão à Incerteza	Reduzida Aversão à Incerteza
Maior resistência à mudança	Menor resistência à mudança
Preferência por tarefas cujo resultado é garantido e pouco risco associado	Preferência por tarefas cujo resultado é incerto, podendo ter de vir a solucionar problemas
Pessoas inovadoras sentem-se restringidas pelas regras	Pessoas inovadoras são independentes das regras
Direção envolvida nas operações	Direção envolvida na estratégia
Orientação voltada para as tarefas	Orientação voltada para as relações
Medo do fracasso	Esperança no sucesso
É comum um horário de trabalho flexível	Horário de trabalho restrito
Aplicação de muitas normas e regras de conduta	Apenas se aplicam as normas e regras necessárias

Tabela 4 - Diferenças entre uma cultura organizacional com elevada e reduzida Aversão à Incerteza

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001)

- ***Orientação a Longo Prazo versus Curto Prazo***

Para Hofstede, esta dimensão incide sobre os resultados das atividades executadas por uma sociedade, isto é, se o retorno daquilo que foi realizado é imediato ou não (Hofstede, 2001).

Assim, culturas orientadas a longo prazo adotam uma abordagem mais pragmática, incentivam a economia já com vista no futuro. Enquanto isso, as culturas orientadas a curto prazo (normativa) optam por manter as tradições e não estão muito recetivas a mudanças (Hofstede Insights).

A tabela 5 fundamenta ambas as atitudes das culturas orientadas a longo e curto prazo.

Orientação a Longo Prazo	Orientação a Curto Prazo
Persistente, espera resultados contínuos e duradouros	Espera resultados rápidos e durante um curto período de tempo
Adaptação das tradições ao meio envolvente atual	Respeito pelas tradições
Foco na posição de mercado	Foco na linha operacional
Adaptabilidade pessoal	Estabilidade pessoal
Pensamento sintético	Pensamento analítico
Valoriza a aprendizagem, autocontrolo e honestidade	Valoriza os direitos, a realização e o pensamento individual

Tabela 5 - Diferenças entre culturas orientadas a longo e curto prazo

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001)

- ***Indulgência versus Repressão***

A cultura organizacional indulgente define-se pela tolerância e perspetiva de controlo pessoal da vida por parte do indivíduo.

Numa cultura organizacional repressiva as ações das pessoas são restringidas por normas sociais, portanto, a liberdade de expressão não é uma preocupação primordial já que o importante é manter a ordem.

Na tabela 6 são apresentadas características de ambas as culturas indulgente e repressiva.

Indulgente	Repressiva
Percentagem maior de pessoas felizes	Percentagem menor de pessoas felizes
Atitude otimista	Atitude pessimista
A interação social para além do trabalho, a diversão e tempo em família são muito importantes	A interação social é pouco valorizada, o importante é trabalhar bastante para economizar dinheiro
Perspetiva de controlo pessoal da vida	Vida regulada por normas sociais restritas
Trabalhar horas extra é impensável	É comum ficar no trabalho depois da hora de saída
Lazer como fator imprescindível ao desempenho no trabalho	Lazer não é relevante

Tabela 6 - Características de uma cultura indulgente e repressiva

Fonte: Elaboração própria

2.2.4 Aplicação da perspectiva de Hofstede para a análise Portugal-Finlândia

Ao longo deste estudo, verifica-se que o ambiente jurídico e o contexto cultural são fatores determinantes na governação de qualquer sociedade.

Tendo por base a revisão de literatura efetuada, formularam-se as seguintes questões de investigação:

1. De que forma os traços de personalidade de um povo influenciam o relatório de governo das sociedades? (Hofstede, 2001)
2. Os atributos sociais de um povo afetam as boas práticas organizacionais das empresas? (Freitas 1991)
3. A cultura influencia o desempenho empresarial? (Thévenet, 1986)
4. A diversidade cultural dentro de uma organização pode beneficiar os negócios/o alcance dos resultados? Schein (1984)
5. Existem comportamentos, atributos e práticas organizacionais de liderança que são universalmente aceites e eficazes em várias culturas? (Hofstede, 2001)
6. A diversidade cultural é um fator indispensável nas empresas globais? (Hofstede, 2001)

O presente estudo prende-se na influência do contexto cultural, tendo como objetivo analisar em que medida as dimensões culturais de um país se refletem na estrutura de governance e no sucesso das empresas. A pesquisa tem como objeto de estudo dois países: Portugal e Finlândia, que apesar de serem ambos países europeus apresentam grandes diferenças em termos políticos, económicos, sociais, ambientais e tecnológicos.

3.1 Metodologias de Investigação

O presente capítulo apresenta a metodologia que enquadra este estudo, uma vez que *“a validade interna de um trabalho é reforçada quando o investigador tem a preocupação de descrever a sua metodologia, a fundamentação das escolhas, a explicitação das suas fontes e dos métodos utilizados”* (Hébert, Boutin, & Goyette, 1994).

Segundo Baptista & Sousa (2011), a metodologia de investigação define-se como um processo de seleção da estratégia da investigação que regula o processo de recolha de dados, que deve ser adequado aos objetivos pretendidos com o estudo.

Assim sendo, a condução da investigação pode realizar-se através de: métodos de investigação qualitativos, métodos de investigação quantitativos e métodos de investigação mistos (Baptista & Sousa, 2011).

O método de investigação qualitativo *“trabalha com o universo dos significados, motivos (...) valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenómenos que não podem ser reduzidos à operacionalização das variáveis”* (Minayo, 2001), desenvolvendo-se por meio de análise documental, observação participativa, inquéritos e entrevistas (Baptista & Sousa, 2011).

O método de investigação quantitativo concentra-se na análise de dados brutos, factos e fenómenos observáveis, recorrendo a uma linguagem matemática na comparação e relação de variáveis (Coutinho, 2015). Este método é orientado para o resultado à margem dos dados numa perspetiva dedutiva, baseando-se numa análise que permite a quantificação e o tratamento de dados através de métodos estatísticos (Carmo & Ferreira, 1998).

O método de investigação misto funde ambos os métodos qualitativo e quantitativo, unificando as suas potencialidades, o que torna a investigação mais ampla. Por consequência, aumenta a descrição, explicação e compreensão do objeto em estudo, o que garante maior credibilidade nos resultados obtidos (Triviños, 2009).

3.2 Hipóteses de Análise

Após uma fase inicial de revisão bibliográfica, que permitiu uma melhor compreensão da temática subjacente ao propósito desta dissertação, segue-se a componente prática da investigação, que versa sobre a problemática.

Segundo Quivy & Campenhoudt (1992), a problemática “*elabora-se progressivamente em função da dinâmica própria do trabalho de investigação, apoiando-se nesse confronto crítico das diversas perspetivas que se afiguram possíveis*”.

Uma vez que no capítulo anterior foram observados os conceitos e as ideias gerais que deram origem à análise, são agora apresentadas as hipóteses de análise.

“*As hipóteses são uma resposta prévia ao problema proposto e, habitualmente, são desenvolvidas com base em estudos anteriormente realizados de acordo com o tema escolhido*” (Baptista & Sousa, 2011).

As questões que surgiram ao longo da revisão da literatura são agora o assunto em observação, propondo-se as hipóteses de análise na seguinte tabela:

Questões de Investigação	Hipóteses
1. De que forma os traços de personalidade de um povo influenciam o relatório de governo das sociedades?	H1. O governo das sociedades pode ser influenciado pela cultura
2. As características sociais de um povo afetam as boas práticas organizacionais das empresas?	
3. A cultura influencia o desempenho empresarial?	H2. O desempenho de uma empresa é influenciado pela diversidade cultural.
4. A diversidade cultural dentro de uma organização pode beneficiar os negócios/o alcance dos resultados?	
5. Existem comportamentos, atributos e práticas organizacionais de liderança que são universalmente aceites e eficazes em várias culturas?	H3. Os comportamentos, atributos e práticas organizacionais de relacionam-se com a cultura
6. A diversidade cultural é um fator indispensável nas empresas globais?	

Tabela 7 - Questões de Investigação e respetivas Hipóteses de Análise

Fonte: Elaboração própria

3.3 Modelo de Análise

O modelo de análise constitui a ligação “entre a problemática fixada pelo investigador, e o seu trabalho de elucidação sobre um campo de análise forçosamente restrito e preciso” (Quivy & Campenhoudt, 1995).

As hipóteses de análise funcionam como o fio condutor da investigação, uma vez que são suposições que pretendemos verificar e confirmar. Nesta fase, é um sistema de hipóteses coerentemente interligado que permite definir o âmbito do conhecimento que se pretende alcançar.

A figura que se segue apresenta o modelo de análise que será levado a cabo nesta investigação.

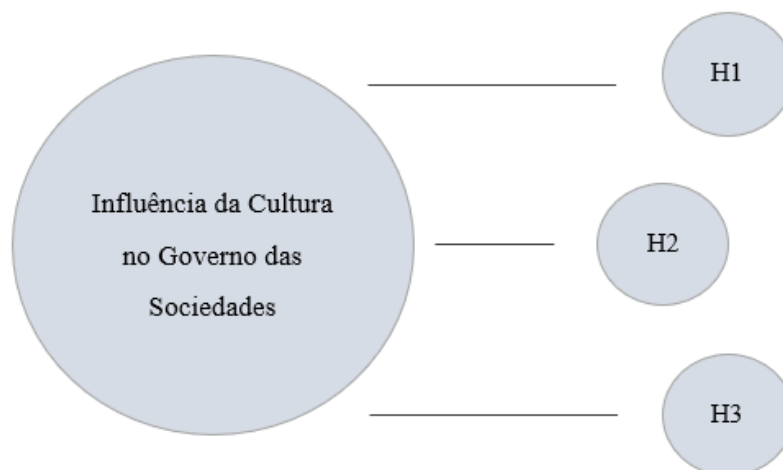


Figura 5 - Modelo de análise

Fonte: Elaboração própria

O modelo acima descrito tem por base três hipóteses que se pretendem validar:

H1 - O governo das sociedades pode ser influenciado pela cultura;

H2 - O desempenho de uma empresa é influenciado pela diversidade cultural.;

H3 - Os comportamentos, atributos e práticas organizacionais de relacionam-se com a cultura.

Entre as hipóteses estabelece-se uma ligação, que se encontra na influência que a cultura exerce sobre a governação das sociedades. A cada hipótese é atribuída uma percentagem de 33,33%, perfazendo um total de 100%.

3.4 Método de Investigação Utilizado

Tendo em consideração os objetivos deste estudo e o tema em análise, o método de investigação que mais se adequa é o quantitativo, dado que consagra a recolha de dados e o seu tratamento com recurso a técnicas estatísticas, que podem ser percentagens, média, desvio-padrão, regressão linear, entre outras (Richardson, 2017).

A investigação será suportada por um questionário, ferramenta esta que assenta na realização de um inquérito a um grupo representativo da população em análise, com a finalidade de recolher informações úteis ao progresso da análise do tema e das quais se possam retirar conclusões (Baptista & Sousa, 2011).

O questionário encontra-se estruturado da seguinte forma:

Hipóteses	Questões do Questionário
H1. O governo das sociedades pode ser influenciado pela cultura	Q1. As características sociais de um povo afetam as boas práticas organizacionais das empresas.
	Q2. Os traços de personalidade de um povo influenciam o relatório de governo das sociedades.
	Q3. A cultura desempenha um papel importante na perpetuação de normas e valores de uma empresa.
H2. O desempenho de uma empresa é influenciado pela diversidade cultural.	Q4. A cultura influencia o desempenho empresarial?
	Q5. A diversidade cultural dentro de uma organização pode beneficiar os negócios/o alcance dos resultados.
	Q6. Empresas com diferentes níveis de diversidade cultural experienciam diferentes dinâmicas e resultados organizacionais.
H3. Os comportamentos, atributos e práticas organizacionais de relacionam-se com a cultura	Q7. A diversidade cultural é um fator indispensável nas empresas globais.
	Q8. Existem comportamentos, atributos e práticas organizacionais de liderança que são universalmente aceites e eficazes em várias culturas.

Tabela 8 - Questões do Questionário

Fonte: Elaboração própria

Com o intuito de aferir o nível de concordância dos inquiridos a respeito do tema, optou-se pela utilização da escala de *Likert*, tendo sido utilizada uma escala de 1 a 5, em que 1 correspondia a Discordo Totalmente e 5 correspondia a Concordo Totalmente.

3.5 População e amostra

Qualquer estudo é direcionado e investigado com um certo desígnio, o que leva à identificação da população e dentro desta deverá ser definida a amostra.

Uma investigação empírica pressupõe a recolha de dados, isto é, de *“informação na forma de observações, ou medidas, dos valores de uma ou mais variáveis normalmente fornecidos por um conjunto de entidades”* (Hill & Hill, 2005).

Entende-se por população o conjunto total de entidades sobre as quais se pretende retirar conclusões.

Para Fortin (1999), a amostra designa-se pelo *“sub-conjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte da mesma população (..) É, de qualquer forma, uma réplica em miniatura da população alvo”*.

A amostra é a parte representativa da população, isto é, a parte que é efetivamente estudada e que apresenta características semelhantes às da população.

Nesta investigação, optou-se por ter como população alvo os profissionais da área de gestão, auditoria e contabilidade.

Associada a uma breve caracterização da amostra seguem-se os resultados obtidos.

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caraterização da Amostra e Resultados

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos do questionário efetuado, do qual foram conseguidas 82 respostas.

O inquérito foi construído na plataforma Google Docs – Formulários do Google e para o tratamento estatístico dos dados recolhidos foi utilizado o Microsoft Excel.

A primeira parte do questionário baseia-se em perguntas gerais de identificação tais como o género, idade e habilitações literárias.

Do total de inquiridos, verificou-se que 49 são do sexo feminino, o que corresponde a 60% da amostra, e os restantes 33 são do sexo masculino, valor correspondente a 40% da amostra, tal como apresentado no Gráfico 1.

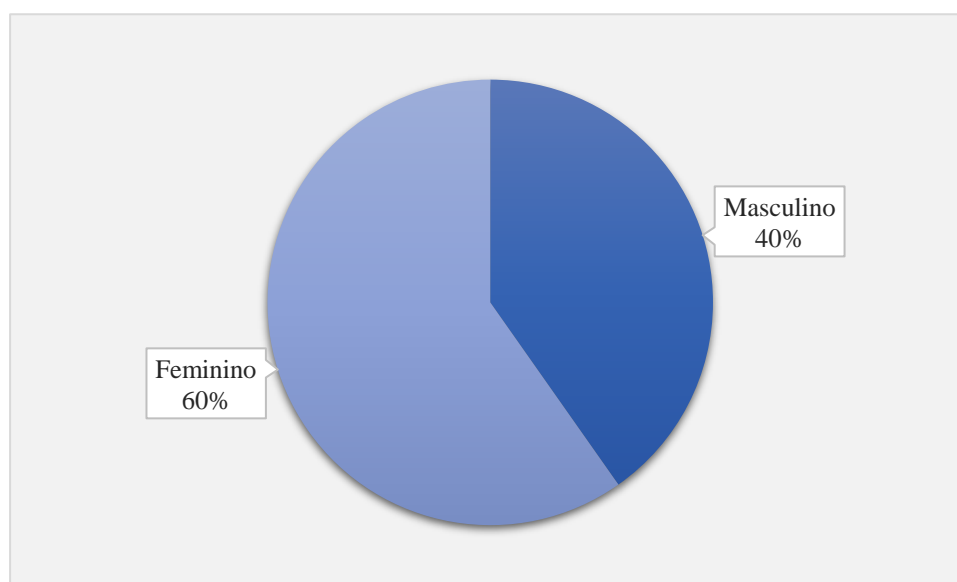


Gráfico 1 - Género

Fonte: Elaboração própria

O gráfico apresentado abaixo representa a distribuição dos inquiridos relativamente à idade, do qual podemos concluir que os inquiridos com idade compreendida entre os 25 e os 35 anos são os que apresentam maior peso na amostra, correspondendo a 45 inquiridos, cerca de 55% do total da amostra. Em segundo estão os indivíduos com idade inferior a 25 anos, valor que se refere a 30% do peso total da amostra. São 9 o número de inquiridos entre os 36 a 45 anos de idade, o que se reflete em 11% da amostra. Com um valor percentual de 2, encontram-se os inquiridos com idade superior a 55 anos e, por fim, com menor peso na amostra estão os indivíduos com idade

compreendida entre os 46 e os 55 anos, correspondendo a apenas 1 inquirido, cerca de 1% do total da amostra.

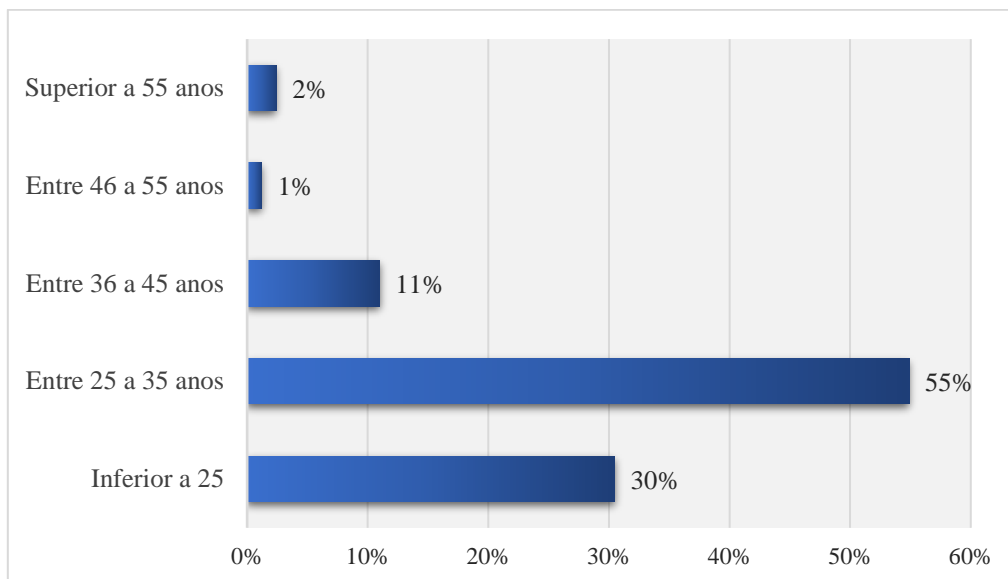


Gráfico 2 - Idade
Fonte: Elaboração própria

Em termos de habilitações literárias verificamos que dos inquiridos 13 têm o ensino secundário (16%), 39 detêm licenciatura (48%), 28 possuem mestrado (34%) e 2 o doutoramento (2%). Concluimos assim que indivíduos com licenciatura representam o maior peso da amostra, como se verifica no gráfico 3.

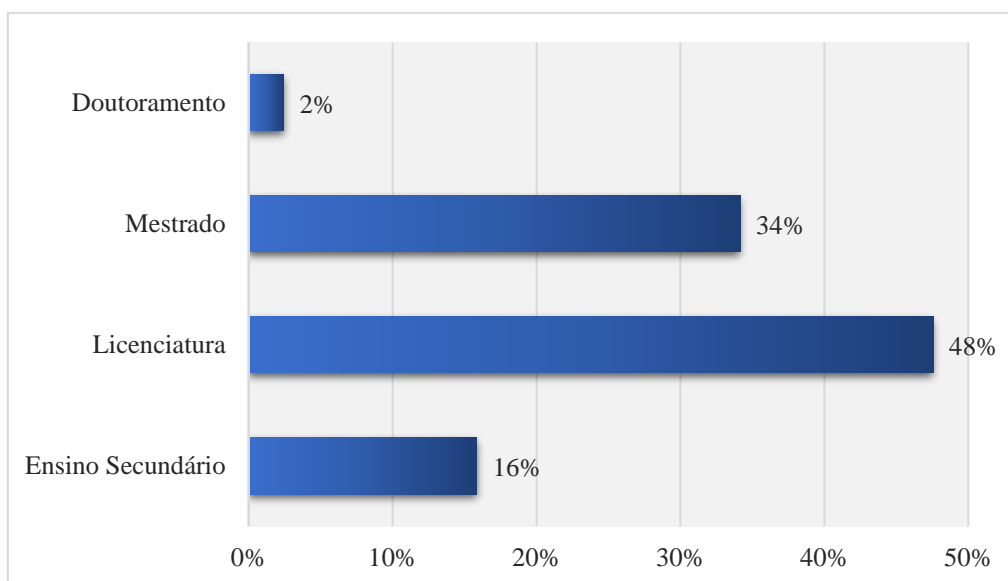


Gráfico 3 - Habilitações Literárias
Fonte: Elaboração própria

4.2 Discussão dos Resultados por Hipóteses

Com o intuito de facilitar a interpretação da informação obtida, optou-se por analisar as respostas provenientes do questionário em concordância com as hipóteses formuladas que se pretendem validar.

Para avaliar o nível de concordância dos inquiridos a respeito do tema, utilizou-se a escala de *Likert*, tendo sido utilizada uma escala de 1 a 5, em que 1 correspondia a Discordo Totalmente e 5 correspondia a Concordo Totalmente.

4.2.1 Resultados relativos a:

H1 - O governo das sociedades pode ser influenciado pela cultura

A respeito da afirmação “As características sociais de um povo afetam as boas práticas organizacionais das empresas”, podemos apurar através do Gráfico 4 que, num total de 82 inquiridos, 38 concordam totalmente (46%), 30 concordam (37%), 13 nem concordam nem discordam (16%) e apenas 1 discorda (1%). Em síntese, a maioria do peso da amostra é representada por indivíduos que concordam totalmente com a afirmação.

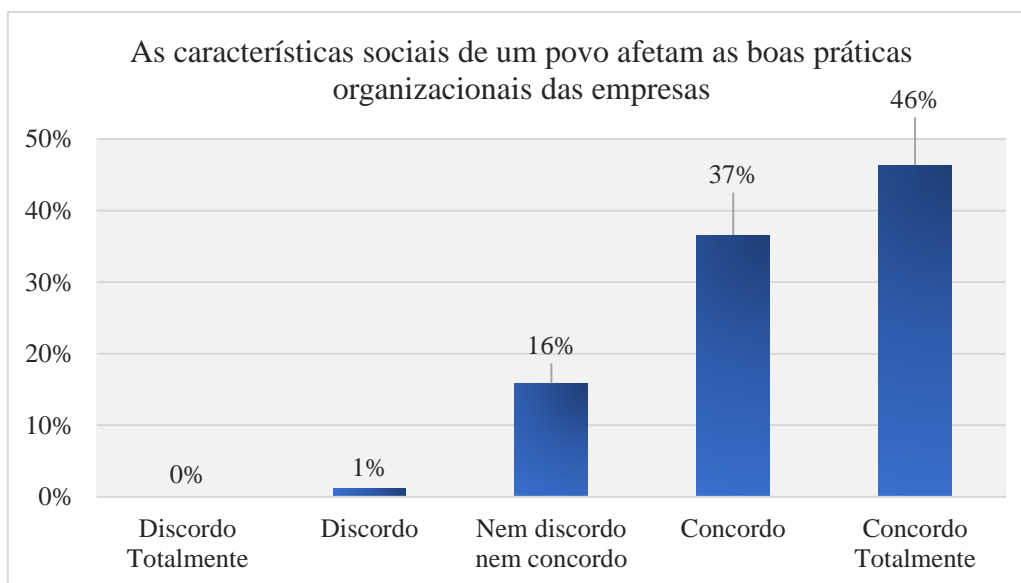


Gráfico 4 - Características sociais e respetiva influência nas práticas organizacionais
Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 5 mostra o nível de concordância dos inquiridos relativamente à afirmação “Os traços de personalidade de um povo influenciam o relatório de governo das sociedades”, da qual 20 indivíduos concordam totalmente (24%), 42 concordam (51%), 18 nem concordam nem discordam (22%), 1 discorda (1%) e 1 discorda totalmente (1%). Pode ver-se então que o maior peso da amostra é apresentado por indivíduos que concordam.

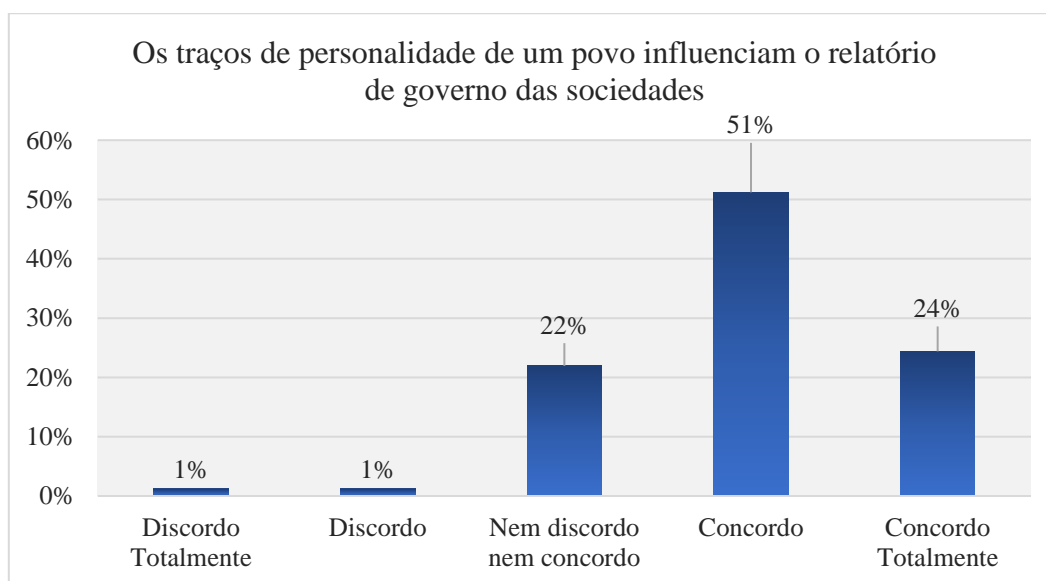


Gráfico 5 - Traços de personalidade e sua afetação ao relatório de governo societário
Fonte: Elaboração própria

Relativamente à afirmação “A cultura desempenha um papel fundamental na perpetuação de normas e valores de uma empresa”, e como exposto no Gráfico 6, 24 dos inquiridos concordam totalmente (29%), 40 concordam (49%), 17 nem concordam nem discordam (21%) e apenas 1 discorda (1%). Tal como no gráfico anterior, a resposta concordante é a que representa o maior peso da amostra.

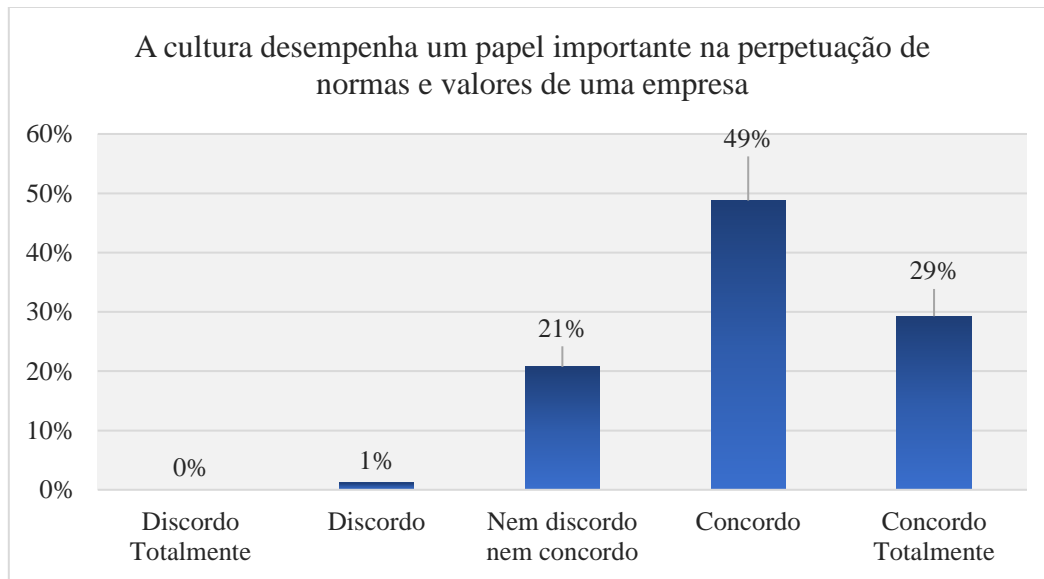


Gráfico 6 - Cultura e o seu papel na perpetuação de normas e valores
Fonte: Elaboração própria

4.2.2 Resultados relativos a:

H2 - O desempenho de uma empresa é influenciado pela diversidade cultural

Como pode ser observado no Gráfico 7, quanto à afirmação “A cultura influencia o desempenho empresarial”, 40 inquiridos concordam totalmente (49%), 32 concordam (39%), 6 nem concordam nem discordam (7%), 3 discordam (4%) e apenas 1 discorda totalmente (1%).

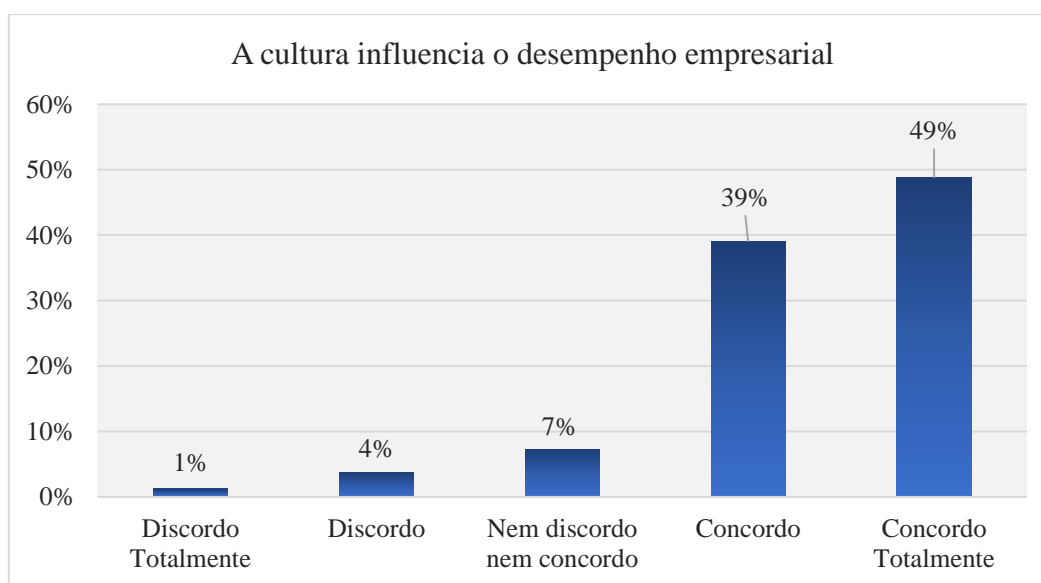


Gráfico 7 - Cultura e influência no desempenho empresarial

Fonte: Elaboração própria

O gráfico 8, que apresenta a opinião dos inquiridos acerca da afirmação “A diversidade cultural dentro de uma organização pode beneficiar os negócios/o alcance dos resultados”, mostra que 30 pessoas concordam totalmente (37%), a maioria concorda (cerca de 34 inquiridos, o que corresponde a 41% da amostra), 3 discordam (4%) e 1 discorda totalmente (1%).

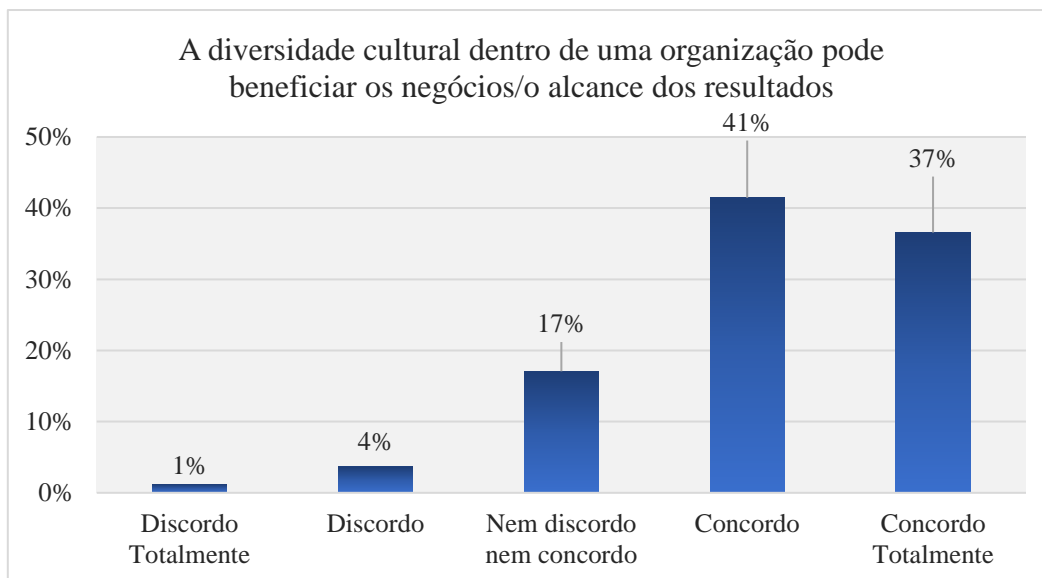


Gráfico 8 - A diversidade cultural pode beneficiar os negócios/o alcance dos resultados
 Fonte: Elaboração própria

Os dados apresentados no Gráfico 9, referentes à afirmação “Empresas com diferentes níveis de diversidade cultural experienciam diferentes dinâmicas e resultados organizacionais”, revelam que 24 indivíduos concordam totalmente (29%), 38 concordam (46%), 14 nem concordam nem discordam (17%) e 6 discordam (7%)

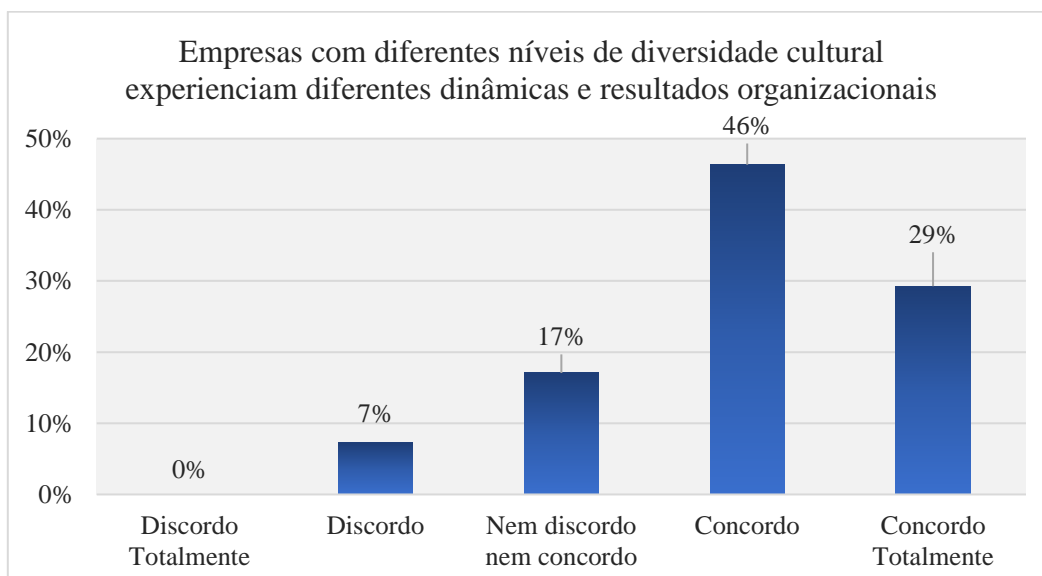


Gráfico 9 - Diversidade cultural nas empresas e influencia nos resultados
 Fonte: Elaboração própria

4.2.3 Resultados relativos a:

H3 - Os comportamentos, atributos e práticas organizacionais de relacionam-se com a cultura

De acordo com o Gráfico 10, 29 dos inquiridos (35%) concordam totalmente que a diversidade cultural é um indispensável nas empresas globais, 18 concordam (22%), 22 não concordam nem discordam (27%), 12 discordam (15%) e apenas 1 discorda totalmente (1%).

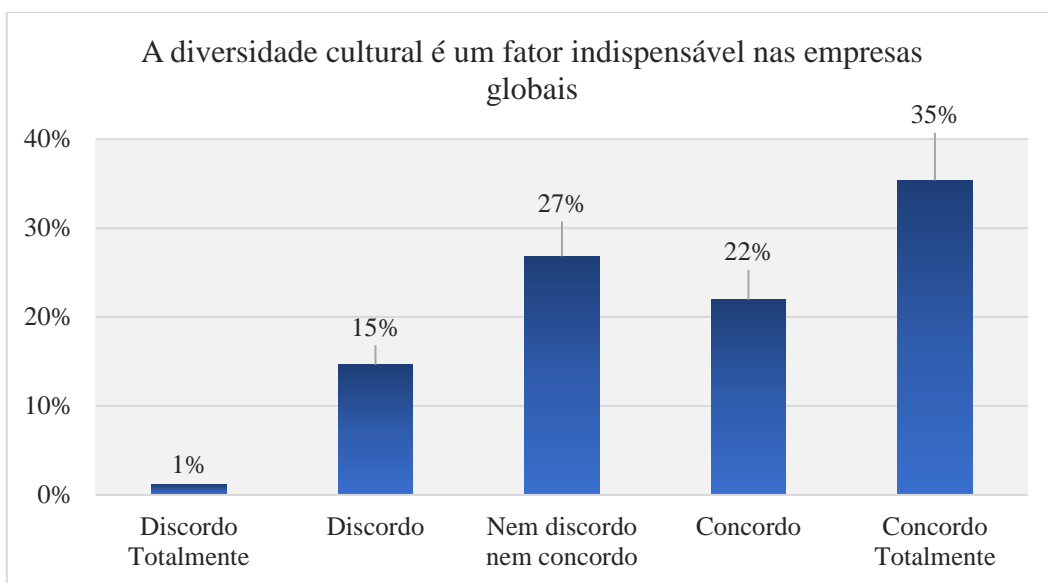


Gráfico 10 - Diversidade cultural como fator indispensável nas empresas globais

Fonte: Elaboração própria

Por fim, da última afirmação “Existem comportamentos, atributos e práticas organizacionais de liderança que são universalmente aceites e eficazes em várias culturas”, 16 pessoas concordam totalmente (20%), 30 concordam (37%), 30 nem concordam nem discordam (37%) e apenas 6 discordam (7%). Abaixo segue o gráfico 11, com os dados obtidos.

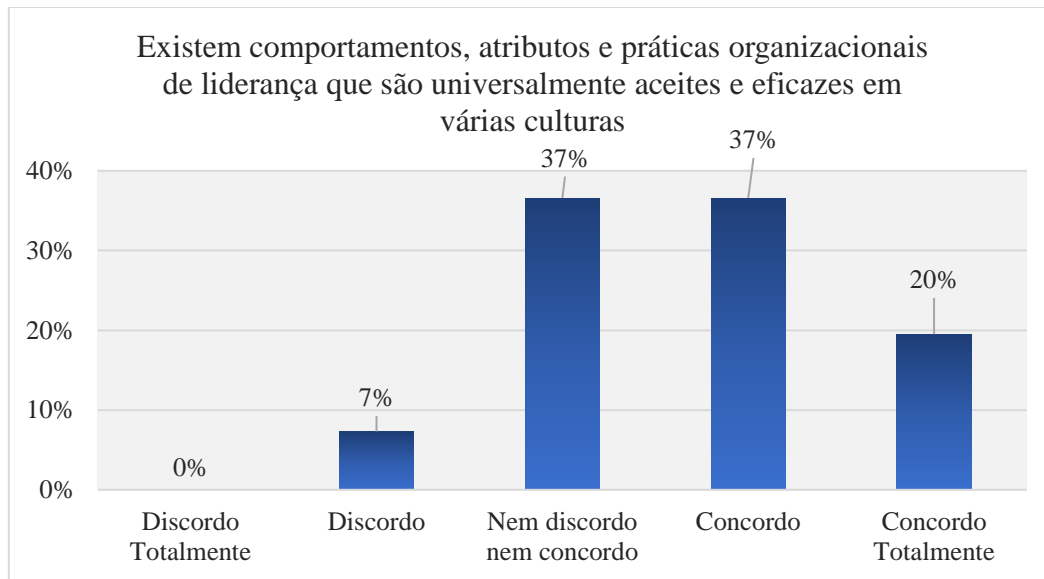


Gráfico 11 - Características de liderança universalmente aceites e eficazes
Fonte: Elaboração própria

O governo das sociedades define-se como o “*sistema pela qual as sociedades são dirigidas e controladas*” (Cadbury, 1992), envolvendo não só o conjunto de relações entre a gestão, administração e acionistas como também a estrutura através da qual são fixados os objetivos da empresa e respetivos meios para o seu alcance.

Um bom governo das sociedades é aquele que permite a criação de valor, isto é, proporciona incentivos adequados para que os órgãos da gestão e administração atuem em conformidade com os objetivos estabelecidos e os interesses dos acionistas.

Por sua vez, o sistema de governo societário adotado por uma empresa difere de país para país devido ao contexto cultural em que cada empresa se insere, sendo a correlação entre a cultura e o governo das sociedades o foco da presente investigação. Para uma análise mais precisa, foi efetuada uma comparação entre dois países: Portugal e Finlândia.

No processo de revisão de literatura verificou-se que em termos de Relatório de Governo Societário, Portugal e Finlândia não apresentam diferenças significativas. Com efeito, ambos os códigos têm como destinatários naturais as sociedades emitentes de ações admitidas à negociação em mercado regulamentado, estruturam-se em princípios e recomendações numa ótica de *comply or explain*, abordagem que estimula a liberdade de escolha em termos de normas a seguir, estando imposta a obrigatoriedade de justificar o não cumprimento dos princípios propostos no código, e, também incidem sobre os acionistas, administração, direção, partes relacionadas, conflitos de interesses, avaliação anual de desempenho, gestão de risco, controlo interno e fiscalização.

Na revisão bibliográfica realizada sobre a cultura, tendo por referência que o sistema de governo societário das empresas reflete as características económicas, históricas, culturais e legais de um país, foi possível encontrar várias diferenças entre Portugal e Finlândia.

A pesquisa científica incidiu na perspetiva de Geert Hofstede sobre a cultura e organização, em concreto na teoria das dimensões culturais. O autor descreve a cultura como uma programação mental coletiva que distingue os membros de um grupo de outro, surgindo assim o modelo das dimensões culturais, um quadro-referência que apresenta características/valores válidas para todos os países, cuja intensidade varia de acordo com a cultura de cada país.

O site *Hofstede Insights* foi o instrumento de trabalho utilizado para comparar as dimensões culturais entre Portugal e a Finlândia, pelo que se conclui que em termos de distância do poder, Portugal é um país em que predomina a existência de hierarquias e, conseqüentemente, os indivíduos são mais recetivos a aceitar a desigualdade de poderes. Em contrapartida, a Finlândia com uma classificação inferior nesta dimensão distingue-se pela descentralização do poder e respetiva igualdade de direitos.

No que se refere ao individualismo vs coletivismo, Portugal é uma nação coletivista onde é preservada a atitude de grupo, enquanto a Finlândia rege-se por uma estrutura social pouco unida e individualista.

A respeito da masculinidade vs feminilidade, a Finlândia, relativamente a Portugal, preocupa-se mais com questões do foro emocional como o lazer, o stress no trabalho, carga horária e prioriza a família ao trabalho.

Em termos de aversão à incerteza, Portugal, contrariamente à Finlândia, é muito mais apreensivo à incerteza, o que o leva a ter crenças mais rígidas e ser mais resistente à inovação.

Na esfera da orientação a longo ou curto prazo, a Finlândia é mais propensa a obter resultados contínuos e duradouros pois dá mais importância à posição de mercado e à adaptação pessoal, enquanto Portugal prende-se muito na estabilidade pessoal e na obtenção de resultados rápidos.

Por fim, em termos de indulgência vs repressão, a Finlândia apresenta-se mais indulgente, já que vê o lazer e a interação social fora do contexto de trabalho como muito importante, adotando uma atitude mais otimista o que se revela numa maior percentagem de pessoas felizes. Portugal apresenta uma cultura repressiva, onde fazer horas extras é comum e trabalhar é mais importante do que a interação social e o lazer.

Em suma, a revisão de literatura permite concluir que apesar dos princípios de conduta sugeridos nos códigos de governo societário serem relativamente semelhantes, o contexto cultural tem uma grande influência na forma de atuação do país em termos de práticas de bom governo societário, afetando diretamente o sucesso ou insucesso das empresas.

Da revisão bibliográfica originaram-se as questões de investigação às quais foram atribuídas hipóteses de análise para posterior formação do modelo de análise.

O modelo de análise teve por base três hipóteses que se pretendiam validar, encontrando-se todas interligadas pela influência da cultura na governação das sociedades. A cada hipótese foi atribuída uma ponderação de 33,33%, perfazendo um total de 100%.

Considerou-se que para esta investigação o método mais adequado seria o quantitativo, tendo sido elaborado um questionário por forma a suportar o estudo. O mesmo incidiu sobre os profissionais da área de gestão, auditoria e contabilidade.

Após obtidos os resultados do questionário, procedeu-se à apresentação e interpretação dos mesmos. De notar que, como o objetivo do inquérito era aferir o nível de concordância dos inquiridos a respeito do tema, optou-se pela escala de *Likert* nas respostas, tendo sido utilizada uma escala de 1 a 5, em que 1 correspondia a Discordo Totalmente e 5 correspondia a Concordo Totalmente.

Conforme apresentado na tabela 9, após a validação dos resultados obtidos e a inserção no modelo de análise este é confirmado em 72%.

Hipóteses	Questionário	Modelo análise	Escala likert					Relevante	Relevante ponderado	Modelo análise (1/3)
			1	2	3	4	5			
Do modelo de análise			1	2	3	4	5	(4+5)		
H1	q1	33.33%	0	0.01	0.16	0.37	0.46	0.83	28%	
	q2	33.33%	0.01	0.01	0.22	0.51	0.24	0.75	25%	
	q3	33.33%	0	0.01	0.21	0.49	0.29	0.78	26%	
									79%	26%
H2	q4	33.33%	0.01	0.04	0.07	0.39	0.49	0.88	29%	
	q5	33.33%	0.01	0.04	0.17	0.41	0.37	0.78	26%	
	q6	33.33%	0	0.07	0.17	0.46	0.29	0.75	25%	
									80%	27%
H3	q7	50.00%	0.01	0.15	0.27	0.22	0.35	0.57	29%	
	q8	50.00%	0	0.07	0.37	0.37	0.2	0.57	29%	
									57%	19%

Tabela 9 - Validação do Modelo de Análise
Fonte: Elaboração própria

Relativamente à hipótese 1, é possível afirmar que 79% dos inquiridos concordam que o governo das sociedades pode ser influenciado pela cultura, já que consideram que as características sociais e os traços de personalidade de um povo afetam as boas práticas organizacionais das empresas e o respetivo relatório de governo das sociedades.

Acreditam também que a cultura desempenha um papel importante na implementação de normas e valores das empresas.

No que concerne à hipótese 2, é possível observar que 80% dos inquiridos defendem que o desempenho de uma empresa é influenciado pela diversidade cultural, uma vez que concordam que a cultura e a diversidade cultural afetam o desempenho empresarial e podem beneficiar os negócios e que, empresas com diferentes níveis de diversidade cultural trabalham com diferentes dinâmicas e resultados organizacionais.

Por fim, referentemente à hipótese 3, verifica-se que 57% dos inquiridos concorda que os comportamentos, atributos e práticas organizacionais se relacionam com a cultura, pois estão em concordância acerca da diversidade ser um fator indispensável nas empresas globais e que existem práticas organizacionais que são mundialmente aceites e eficazes em várias culturas.

Portanto, termina-se esta investigação concluindo que 72% dos inquiridos respondentes afirmam que a cultura tem influência direta no governo das sociedades e que o impacto da dimensão cultural é essencial ao bom desenvolvimento das sociedades e alcance dos resultados pretendidos.

Limitações da investigação

Após terminada esta dissertação, não poderia deixar de se refletir sobre as limitações subjacentes à investigação.

Assim sendo, creio que a única limitação desta investigação foi a reduzida dimensão da amostra, o que penso que se justifique pelo período atual em que nos encontramos devido à pandemia COVID-19.

Sugestões para investigações futuras

Tendo em consideração a influência da cultura nas boas práticas organizacionais das empresas, o número de estudos acerca desta temática, em Portugal, é ainda bastante limitado, pelo que considero que este tema possa vir a ser um promissor campo de investigação futura.

Para investigações futuras, proponho que se investigue a correlação entre as próprias dimensões culturais, isto é, comparar a pontuação de uma dimensão (por exemplo: masculinidade) com outra dimensão (por exemplo: indulgência) por forma a tentar compreender a influência das dimensões entre si.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, J. M. (2010). *Governança das Sociedades Comerciais* (2ª ed.). Almedina.
- Accountants, I. F. (2004). *Enterprise Governance - Getting the Balance Right*. Nova Iorque: IFAC.
- Baptista, C. S., & Sousa, M. J. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios, Segundo Bolonha* (4ª ed.). Pactor.
- Becht, M., Bolton, P., & Röell, A. (2002). Corporate Governance and Control. *Finance working paper n°02/2002*.
- Cadbury. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Gee Publishing.
- Câmara, P. (15 de Dezembro de 2002). Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários nº15. *Códigos de Governo das Sociedades*, pp. 65-90.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-Aprendizagem*. Universidade Aberta.
- CMVM. (2005). Obtido de Comissão do Mercado de Valores Mobiliários: <https://www.cmvm.pt/>
- Comissão do Mercado de Valores Mobiliários. (25 de Novembro de 2005). Obtido de CMVM: <https://www.cmvm.pt/>
- Coutinho, C. M. (2015). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática* (2ª ed.). Coimbra: Almedina.
- Couto, A. S. (2018). O (novo) Código de Governo das Sociedades. *Actualidad Jurídica Uría Menendez*, 162-164.
- Duarte, T. A. (2007). *O Governo de Sociedades - Análise de desempenho das sociedades cotadas em bolsa respondentes ao 4º inquérito da CMVM sobre práticas relativas ao governo de sociedades*. Lisboa: Tese de Mestrado em Gestão da Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Freitas, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

- Gomez, P.-Y. (2001). *La République des Actionnaires: Le Gouvernement des Entreprises, entre Démocratie et Démagogie*. Paris: Syros.
- Hébert, M. L., Boutin, G., & Goyette, G. (1994). *Investigação Qualitativa - Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Hill, M., & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Sílabo.
- Hofstede Insights News. (26 de Junho de 2019). Obtido de Hofstede Insights: <https://news.hofstede-insights.com/news/what-are-the-different-types-of-organisational-culture>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (Vol. 2). Sage Publications.
- Hofstede, G. (2003). *Culturas e Organizações - Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- IPCG. (s.d.). Obtido de <https://cgov.pt/o-ipc/1060-redir>
- Mendes, M. d. (2016). Corporate Governance na Europa Desenvolvimentos Recentes e Desafios. *Jurismat: Revista Jurídica* n^o9, 119-157.
- Minayo, M. (2001). *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Paris: Dunod.
- Report on the Organizational Culture*. (2018). Obtido de Hofstede Insights: <https://www.hofstede-insights.com/>
- Richardson, R. J. (2017). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas* (4^a ed.). Atlas.
- Rodrigues, J. (2008). *Corporate Governance*. Edições Pedagogo, Lda.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons, inc.
- SEC. (2012). *The Laws That Govern the Securities Industry*. Obtido de U.S Securities and Exchange Comission: <https://www.sec.gov/answers/about-lawsshtml.html#sox2002>

- Silva, A. S., Vitorino, A., Alves, C. F., Cunha, J. A., & Monteiro, M. A. (2006). *Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal*. Lisboa: Instituto Português de Corporate Governance.
- SMA (2010). *Finnish Corporate Governance Code*, 2-3.
- SMA (2020). *Finnish Corporate Governance Code*, 3-72.
- Thévenet, M. (1986). *Cultura de Empresa: Auditoria e Mudança*. Paris: Monitor - Projetos e Edições.
- Thomas, A. (2001). *Research into the influence of culture standards on behaviour*. Universität Regensburg, Germany.
- Triviños, A. N. (2009). *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação - O Positivismo, A Fenomenologia, O Marxismo* (5^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Tylor, E. B. (2010). *Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. Cambridge: Cambridge University Press.