

IDENTIFICAÇÃO DE CLUSTERS INTERNACIONAIS COM BASE NAS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE

IDENTIFICATION OF INTERNATIONAL CLUSTERS BASED ON THE HOFSTEDE'S CULTURAL DIMENSIONS

Recebido 04/01/2011

Aceito 28/06/2012

Valderí de Castro Alcântara¹
Paolla Carla dos Reis²
Raquel Santos Soares Menezes³

RESUMO

Haja vista que a cultura de um país influencia a cultura organizacional das empresas nele presente e ainda é fator determinante no processo de internacionalização, torna-se relevante compreender e mensurar as características culturais de cada país. Os estudos de Hofstede (1984) apresentam uma metodologia útil para comparação entre culturas. Tal metodologia leva em consideração as características de uma cultura que possibilita diferenciar um país de outro. Dessa forma, é possível observar que determinados países compartilham certos traços culturais e, assim, é possível agrupá-los segundo critérios pré-estabelecidos. O presente trabalho objetiva utilizar-se de procedimentos estatísticos multivariados Clusters Analyses, K-Means Cluster Analysis e Análise Discriminante para determinar e validar agrupamentos de países, com base nas dimensões culturais de Hofstede (Distance Index, Individualism, Masculinity e Uncertainty Avoidance Index). Os resultados determinaram quatro clusters: Cluster 1 - países com cultura masculina e individualista; Cluster 2 - cultura coletivista e aversa à incerteza; Cluster 3 - cultura feminina e com baixa distância hierárquica; e Cluster 4 - cultura com elevada distância hierárquica e propensão à incerteza.

Palavras-chave: Cultura; Hofstede; Clusters Analyses

¹ Graduando em Administração pela Universidade Federal de Viçosa - Campus de Rio Paranaíba. Pesquisador do Grupo de Pesquisa NEAUD (Núcleo de Estudos sobre Autogestão e Desenvolvimento). Linha de Pesquisa: Desenvolvimento Humano e Social; Gestão, Autogestão, Poder e Relações de Trabalho. E-mail: valderi.alcantara@ufv.br

² Graduanda do Curso de Sistemas de Informação pela Universidade Federal de Viçosa - Campus de Rio Paranaíba.

³ Professora Assistente no curso de Administração da Universidade Federal de Viçosa - campus de Rio Paranaíba. Doutoranda em Administração na Universidade Federal de Minas Gerais (2008) e Pesquisadora do NEOS - Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade na mesma instituição. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (2008), graduada em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo (2004). E-mail: raquelmenezes@ufv.br

ABSTRACT

Considering that the culture of a country influences the organizational culture of this company and it is still a determining factor in the internationalization process becomes important to understand and measure the cultural characteristics of each country. The studies of Hofstede (1984) present a useful methodology for comparing cultures, this methodology takes into account the characteristics of a culture that allows to differentiate one from another country. Thus one can observe that certain countries share certain cultural traits and so it is possible grouping them according to predetermined criteria. The present work aims to utilize multivariate statistical procedures Cluster Analyses, K-Means Cluster Analysis and Discriminant Analysis to determine and validate groupings of countries based on Hofstede's cultural dimensions (Distance Index, Individualism, Masculinity and Uncertainty Avoidance Index). The results led to four clusters: Cluster 1 - countries with masculine culture and individualistic; Cluster 2 - collectivistic and uncertainty averse; Cluster 3 - feminine culture and low hierarchical distance and Cluster 4 - culture with high hierarchical distance and propensity to uncertainty.

Keywords: Culture; Hofstede; Clusters Analyses

1 INTRODUÇÃO

As diferenças culturais entre os países são abordadas em diversos trabalhos, o mais conhecido foi publicado na década de 1980, por Geert Hofstede, autor de *Culture's Consequences: international differences in work-related values* e *Cultures and Organizations: software of the mind*.

Geert Hofstede é mestre em Engenharia Mecânica e doutor em Psicologia Social. Ingressou na International Business Machines (IBM) em 1965. Dentro dos escritórios da IBM, iniciou uma pesquisa pelo mundo inteiro sobre exames das atitudes dos empregados, utilizando-se, para isso, de um questionário (Value Survey Module). Os resultados desses exames e mais pesquisas durante a década de 1970, foram publicados em 1980. Considera-se que a pesquisa tinha por objetivo identificar como a cultura nacional influencia as atitudes e comportamentos nas organizações (HOFSTEDE, 1980).

A pesquisa de Hofstede foi realizada em 50 países de três regiões (África Ocidental, África Oriental e países Árabes), utilizando mais de 116 mil questionários. Hofstede (1984) constatou que a cultura nacional é importante na explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho. Dessa forma, faz-se necessário entender o contexto cultural no qual um país se insere para depois buscar compreender a cultura organizacional existente nas empresas inseridas nesse país e como esta influencia a estrutura organizacional e cognitiva das organizações (HOFSTEDE, 1984; MOTTA & CALDAS, 1997). Pires e Macêdo (2006) consideram essencial nas pesquisas de Hofstede a atenção aos aspectos da sociedade em que a organização está inserida, já que o próprio Hofstede (1994, p.180) afirma que "todo ser humano é de fato o socializado de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere".

Em relação aos aspectos metodológicos, os estudos de Hofstede (1984) apresentam uma maneira útil para comparação entre culturas, uma vez que o autor traz uma abordagem multidimensional ao assunto. Diante disso, torna-se razoável observar que determinados países compartilham determinados traços culturais e, dessa forma, é possível agrupá-los e hierarquiza-los segundo características culturais.

A principal contribuição de Hofstede (1984) consistiu na identificação de quatro dimensões (posteriormente cinco) da cultura nacional/organizacional por meio das quais os países podem ser hierarquicamente ordenados. As quatro dimensões culturais de Hofstede abordadas neste trabalho são aqui denominadas: Índice de Distância Hierárquica (IDH), Índice de Individualismo (INDI), Índice de Masculinidade (MASC) e Índice de Controle da Incerteza (CINC).

Dessa forma, o presente trabalho tem por objetivo utilizar-se de procedimentos estatísticos multivariados Clusters Analyses, K-Means Cluster Analysis e Análise Discriminante para determinar e validar agrupamentos de países, com base nas dimensões culturais de Hofstede (IDH, INDI, MASC e CINC). Especificamente, procura-se identificar as principais características culturais de cada cluster e a relação com variáveis demográficas e socioeconômicas, tais como, Índice de Desenvolvimento Humano, Coeficiente de Gini, localização geográfica e tamanho populacional.

Sobre a relevância dos estudos relacionados à cultura organizacional, Dias (2003) considera que esta confere subsídios para a compreensão dos interesses coletivos na empresa, das relações de poder, dos comportamentos contraditórios, das regras formais e informais, de forma geral, dos valores e das práticas presentes nas organizações. Cabe considerar que a temática “tornou-se, nos últimos dez anos, uma espécie de febre entre os consultores e estudiosos de teorias de administração” (PASCHINI, 2006, p.40). Nesse mesmo sentido, Hofstede (1991, p.34) já considerava que “as culturas organizacionais ou de empresas têm constituído um tópico na moda desde o início da década de 1980”.

É importante ressaltar que o conhecimento das diferenças e semelhanças culturais entre países é um fator essencial para o sucesso das empresas multinacionais que a literatura discute de forma ampla nos processos de internacionalização (CHILD & RODRIGUES, 2005; DUNNING & BANSAL, 1997; HARZING, 2003; KOGUT & SINGH, 1988; MOROSINI, 1998; SHENKAR, 2001).

O artigo apresenta a seguir, um breve referencial sobre as dimensões culturais de Hofstede; a Metodologia de Pesquisa com foco nos procedimentos Clusters Analyses e Análise Discriminante; Resultados e Discussões; Considerações Finais; e por último, as Referências.

2 Referencial Teórico

Para Hofstede (1997, p.210), a cultura organizacional é uma “programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra”. O autor acrescenta que “as programações mentais encontram a sua origem nos diversos ambientes sociais que encontramos no decurso de nossa vida. A programação inicia-se na família, continua na vida do bairro, na escola, nos grupos de jovens, no local de trabalho e na comunidade” (HOFSTEDE, 1991, p.18).

Revisando-se a literatura, é possível perceber que a conceituação de cultura organizacional não é um consenso entre os pesquisadores, nem tão pouco as metodologias utilizadas nas diversas pesquisas acerca da temática. Algumas outras definições recorrentes na literatura são citadas abaixo:

Entende-se cultura organizacional como o conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1985, p.23).

Outra definição semelhante é vista em Fleury (2007):

Cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 2007, p.22).

Martin (2002, p.61) propõe uma definição mais generalista de cultura organizacional, que inclui “uma variedade mais ampla de manifestações idealistas e materialistas, enfatizando a profundidade da interpretação, mas possibilitando o compartilhamento tanto de significados quanto de conflitos, e ambiguidade”. Para observar outras definições, ver em Pinto (2005), Dela Coleta e Dela Coleta (2005), Lacerda (2011), Motta e Caldas (1997) e Alcântara et al. (2010).

Segundo Hofstede (1984), a cultura nacional é importante na explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho. O pesquisador chegou a tal constatação ao analisar diferentes culturas entre 50 países de três regiões (África Ocidental, África Oriental e países Árabes), utilizando mais de 116 mil questionários. Nesse sentido, é preciso entender o contexto cultural do país em que uma organização se insere para depois se buscar compreender como a cultura pode interferir nas atividades e decisões que ali ocorrem. Como propõem Motta e Caldas (1997, p.18): “não há como estudar a cultura das empresas que operam em uma sociedade sem estudar as culturas, ou a cultura desta sociedade”. Dessa forma, é importante compreender que a cultura nacional pode ser um dos mais importantes fatores para diferenciar a cultura de uma empresa de outra.

Azevedo (2006) realiza uma análise das pesquisas de Hofstede em dois momentos: a pesquisa publicada na década de 1980 (modelo das quatro dimensões) e a publicada na década de 1990 (modelo das práticas e valores). Sobre a pesquisa publicada em 1980, Evans e Mavando (2002) apresentam que o questionário utilizado por Hofstede continha 32 itens para medir valores em relação ao trabalho. Para a análise dos dados, foi utilizada a Análise Fatorial Ecológica e, por esta, constatou-se que aproximadamente 50% das variâncias podiam ser explicadas pelas quatro dimensões citadas, sendo posteriormente acrescentada, em outro estudo, a quinta dimensão (Orientação para o Longo Prazo).

A pesquisa da década de 1990 focou a análise de valores e práticas. Azevedo (2006) analisa que das 57 questões relacionadas a valores, o estudo encontrou três fatores, os quais juntos explicam 62% da variância: Necessidade de segurança, Centralidade do trabalho e Necessidade de autoridade. Sobre as questões ligadas às práticas, as análises revelaram que 6 fatores explicavam 73% da variância: Orientação aos processos versus Orientação aos resultados, Orientação aos empregados versus Orientação ao trabalho, Paroquial versus Profissional, Sistema aberto versus Sistema fechado, Controle solto versus Controle fechado, e Normativo versus Pragmático (HOFSTEDE et al., 1990).

Diante do escopo deste trabalho, o mesmo limita-se a uma exploração mais aprofundada apenas das quatro dimensões inicialmente determinadas por Hofstede (1984). As dimensões Distance Index (PDI), Individualism (IDV), Masculinity (MAS) e Uncertainty Avoidance Index (UAI) foram segundo os trabalhos de Pinto (2005), Dela Coleta e Dela Coleta (2005), Alcântara et al. (2010) e Andrade et al. (2010), aqui denominadas de Índice de Distância Hierárquica (IDH), Índice de Individualismo (INDI), Índice de Masculinidade (MASC) e Índice de Controle da Incerteza (CINC), respectivamente.

Para Alcântara et al. (2010), o Índice de Distância Hierárquica (IDH) refere-se à medida na qual os participantes menos poderosos das organizações aceitam a distribuição desigual do poder. Hofstede (1984) apresenta que essa dimensão foca no grau de igualdade ou desigualdade entre pessoas em uma sociedade: “A distância hierárquica pode ser definida como a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual de poder” (HOFSTEDE, 1991, p.42). Uma maior distância hierárquica indica que as desigualdades de poder e riqueza tendem a ser grandes. Dela Coleta e Dela Coleta (2005) afirmam que, em sociedades com alta distância hierárquica, existe um sistema bem

definido de posições sociais, com pouca mobilidade social. Essa dimensão se faz importante, afinal, poder e desigualdade estão presentes em todas as sociedades: “todas as sociedades são desiguais, mas algumas são mais desiguais que outras” (HOFSTEDE & MCCRAE, 2004, p.62).

Pequena distância hierárquica	Grande distância hierárquica
As desigualdades entre as pessoas devem ser minimizadas.	As desigualdades entre as pessoas devem existir e são desejáveis.
Deve existir, e existe até certo ponto, uma interdependência entre quem tem mais e menos poder.	Quem tem menos poder deve depender de quem tem mais; na prática, as pessoas com menos poder oscilam entre a dependência e a contradependência.
A hierarquia nas organizações pressupõe uma desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência.	A hierarquia nas organizações reflete uma desigualdade existencial entre indivíduos de maior e menor nível.
A descentralização é comum.	A centralização é comum.
Diferenças salariais reduzidas entre a cúpula e a base.	Diferenças salariais elevadas entre a cúpula e a base da organização.
Os subordinados esperam ser consultados.	Os subordinados esperam que os chefes lhes digam o que fazer.
O chefe ideal é um democrata.	O chefe ideal é um autocrata benevolente.
Os privilégios e símbolos de “status” são mal vistos.	Os privilégios e símbolos de “status” devem existir para a direção e são bem vistos.

Quadro 1: Diferenças fundamentais entre sociedades de pequena e grande distância hierárquica.

Fonte: Adaptado de Hofstede (1991, p.53) apud Ferreira (2008, p.59).

Países como México, Venezuela, Malásia, Guatemala, Panamá e Filipinas caracterizam-se por uma grande distância hierárquica. Áustria, Suécia, Israel, Irlanda e Nova Zelândia apresentam baixa distância hierárquica. O Brasil possui escore de 69, ocupando a posição 14^a do *ranking*.

O Índice de Individualismo (INDI), por sua vez, trabalha com o grau em que a organização priva pelo individual ou pelo coletivo. Um elevado Individualismo indica que a individualidade e os direitos individuais são primordiais e, dessa forma, as relações sociais são mais distantes (HOFSTEDE, 1997). Quando o Individualismo é baixo, a sociedade é de caráter coletivista e, nestas, os laços sociais são mais fortes. Como disserta Ferreira (2008, p.361): “as sociedades coletivistas são aquelas em que prevalece o interesse do grupo sobre o interesse do indivíduo. Nas individualistas, por sua vez, prevalece o interesse do indivíduo sobre o grupo”. Nas palavras de Hofstede (1991):

O individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes: cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável (HOFSTEDE, 1991, p.69).

É relevante lembrar que coletivismo não denota aspectos políticos, mas de grupo: *“the word ‘collectivism’ in this sense has no political meaning: it refers to the group, not to the state. Again, the issue addressed by this dimension is an extremely fundamental one, regarding all societies in the world”* (HOFSTEDE, 2010, p.1).

Sociedades coletivas	Sociedades individualistas
As pessoas pertencem a grupos ou coletividades que devem cuidar delas em troca de sua lealdade.	A pessoa cresce por si só, depois ela mesma cuida de si e da sua família.
A identidade é função do grupo social a que cada um pertence.	A identidade está baseada no indivíduo.
Harmonia sempre deverá ser mantida e devem ser evitadas confrontações diretas.	Dizer o que se pensa é característica das pessoas honestas.
Relacionamento empregado-empregador é percebido em condições morais, como uma ligação familiar.	Relação empregado-empregador é um contrato baseado em vantagens mútuas.
Contratar e promover decisões levam em consideração grupos distintos de empregados.	As decisões são tomadas de acordo com as habilidades e as regras existentes.
A tarefa prevalece sobre o grupo.	Administração é administração de indivíduos.

Quadro 2: Diferenças essenciais entre culturas individualistas e coletivistas.

Fonte: Adaptado de Hofstede (1991, p.87) apud Ferreira (2008, p.65).

Peru, Japão, Guatemala, Equador, Coréia do Sul, Venezuela, Paquistão e Colômbia são países considerados coletivistas e Inglaterra, Holanda, EUA, Austrália, Itália e Bélgica são individualistas. O Brasil apresenta score de 38, ocupando a posição 26^a do ranking.

No que tange à dimensão da Masculinidade (MASC), esta se refere ao fato de a sociedade reforçar, ou não, valores considerados “masculinos”, tais como realização, controle e poder. Para Motta e Caldas (1997), nas culturas “femininas”, não existem diferenciações entre gêneros, sendo assim, homens e mulheres são tratados da mesma forma, em diversos âmbitos, inclusive o empresarial. Os valores dominantes das sociedades masculinas focam a busca por controle e aquisição de bens materiais; os valores femininos, por sua vez, focam no relacionamento entre as pessoas, na qualidade de vida e na cooperação. Para Barros e Prates (1996, p.64): “toda sociedade constrói socialmente uma divisão de papéis entre homens e mulheres, atribuindo-lhes responsabilidades distintas nas várias funções sociais”. Hofstede (1991, p.103) é categórico: “serão ditas masculinas as sociedades onde os papéis são nitidamente diferenciados (o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida)”.

Sociedades femininas	Sociedades masculinas
Valores dominantes: atenção e cuidado pelos outros.	Valores dominantes: o sucesso e a progresso material.
Homens e mulheres podem ser ternos.	Mulheres devem ser ternas e ocupar-se das relações.
Trabalhar para viver.	Viver para trabalhar.
Gestores apelam para a intuição e a qualidade de vida no trabalho.	Gestores devem ser decisivos e autoafirmativos.

Sociedades femininas	Sociedades masculinas
Acentua-se a igualdade, solidariedade e qualidade de vida no trabalho.	Enfatiza-se a competição entre colegas e o desempenho.
Conflitos são resolvidos por meio de negociação e compromisso.	Conflitos são resolvidos por meio de confronto.
Todos devem ser modestos.	Homens mostram autoconfiança, ambição e dureza.
Importância das pessoas e relações calorosas.	Importância do dinheiro e dos bens.

Quadro 3: Diferenças fundamentais entre sociedades femininas e masculinas.

Fonte: Adaptado de Hofstede (1991, p.119) *apud* Ferreira (2008, p.71).

Suécia, Noruega, Dinamarca, Holanda, Costa Rica, Chile e Portugal são os países orientados por valores femininos. No outro extremo, Japão, Áustria, Venezuela, Itália, Suíça e México constituem as sociedades mais masculinas. O Brasil ocupa a posição 27ª do *ranking*, com escore de 49.

A quarta dimensão de Hofstede aqui abordada é o Índice de Controle da Incerteza, também chamado de Resistência à Incerteza. Lacerda (2011) afirma que este trata da tolerância de uma sociedade a situações de ambiguidade e desestruturação.

Uncertainty Avoiding cultures try to minimize the possibility of such situations by strict laws and rules, safety and security measures, and on the philosophical and religious level by a belief in absolute Truth; 'there can only be one Truth and we have it'. People in uncertainty avoiding countries are also more emotional, and motivated by inner nervous energy. The opposite type, uncertainty accepting cultures, are more tolerant of opinions different from what they are used to; they try to have as few rules as possible, and on the philosophical and religious level they are relativist and allow many currents to flow side by side. People within these cultures are more phlegmatic and contemplative, and not expected by their environment to express emotions (HOFSTEDE, 2010, p.1).

Como se apresenta em Hofstede (1997), nas sociedades/organizações nas quais se busca evitar a incerteza, os grupos orientam-se por regras que instituem leis, normas e controles a fim de reduzir o nível de incerteza. Nas sociedades/organizações com pouca resistência à incerteza, existe tolerância à multiplicidade de opiniões e comumente tomam maiores riscos. Sobre a consideração dessa dimensão, Hofstede (1991, p.133) afirma que “o sentimento de incerteza e as formas de enfrentá-lo fazem parte de herança cultural da sociedade, sendo transmitido e reforçado pelas instituições de base, como a família, a escola e o Estado”.

Baixo controle da incerteza	Elevado controle da incerteza
Pouco stress, sentimento subjetivo de bem-estar.	Stress elevado, sentimento subjetivo de ansiedade.
Emoções e agressão não devem ser demonstradas.	Emoções e agressão podem ser exteriorizadas em público, no momento e lugar apropriado.
Educação flexível relativamente ao que é sujo e tabu.	Normas estritas para as crianças sobre o que é tabu e sujo.
O que é diferente é curioso.	O que é diferente é perigoso.
Deve existir o menor número possível de regras.	Necessidade emocional de regras, mesmo que sejam ineficazes.
O tempo constitui apenas um marco de referência.	Tempo é dinheiro.
Por vezes, é bom não fazer nada: trabalha-se muito apenas quando é necessário.	Necessidade emocional de estar constantemente ocupado (interior).

Baixo controle da incerteza	Elevado controle da incerteza
Precisão e pontualidade devem ser aprendidas.	Precisão e pontualidade surgem naturalmente.
Tolerância e moderação prevalecem.	Intolerância de ideias e comportamentos anticonvencionais, resistência à inovação.

Quadro 4: Principais diferenças entre sociedades de elevado e baixo controle da incerteza.

Fonte: Adaptado de Hofstede (1991, p.150) *apud* Ferreira (2008, p.75).

Grécia, Portugal e Japão são exemplos de países com nível elevado de controle da incerteza, nestes países, como observam Motta e Caldas (1997), é comum as pessoas buscarem empregos vitalícios ou, pelo menos, os que proporcionam maior estabilidade na carreira. Entre os países com menor busca por evitar a incerteza, encontram-se vários países da Ásia, como Singapura, Hong Kong, Malásia e China. O Brasil apresenta escore de 76, na posição 22ª do *ranking*.

As quatro dimensões abordadas foram propostas em Hofstede (1980). Em um estudo posterior (HOFSTEDE *et al.*, 1990), uma quinta dimensão foi considerada: Orientação para o Longo Prazo (PINTO, 2005) ou Dinamismo Confuciano (LACERDA, 2011). Essa dimensão refere-se ao grau com que a sociedade abrange, ou não, a devoção a valores tradicionais, orientados pelo pensamento de longo prazo. Em outras palavras, “é a aceitação da legitimidade de hierarquia, a avaliação da perseverança, sem ênfase própria e baseada na tradição e nas obrigações sociais” (LACERDA, 2011, p.1289). Em decorrência da carência de escores dessa dimensão em diversos países, a mesma não foi considerada na formação dos *clusters*.

Mesmo diante de várias críticas, as dimensões de Hofstede são citadas na maioria dos trabalhos acerca de cultura nacional e cultura organizacional e têm demonstrado empiricamente serem relacionadas a muitos aspectos de administração e organizações (KOLMAN *et al.*, 2003, p.77).

A Tabela 1 apresenta os escores das dimensões (modelo das quatro dimensões) determinadas por Geert Hofstede em seus trabalhos e consideradas para os objetivos do presente trabalho.

Tabela 1: Escores das dimensões culturais de Hofstede - 49 países

País	IDH	INDI	MASC	CINC	País	IDH	INDI	MASC	CINC
África do Sul	49	65	63	49	Indonésia	78	14	46	48
Alemanha	35	67	66	65	Irã	58	41	43	59
Argentina	49	46	56	86	Irlanda	28	70	68	35
Austrália	36	90	61	51	Israel	13	54	47	81
Áustria	11	55	79	70	Itália	50	76	70	75
Bélgica	65	75	54	94	Jamaica	45	39	68	13
Brasil	69	38	49	76	Japão	54	46	95	92
Canadá	39	80	52	48	Malásia	104	26	50	36
Chile	63	23	28	86	México	81	30	69	82
Colômbia	67	13	64	80	Noruega	31	69	8	50
Coreia do Sul	60	18	39	85	Nova Zelândia	22	79	58	49
Costa Rica	35	15	21	86	Panamá	95	11	44	86
Dinamarca	18	74	16	23	Paquistão	55	14	50	70
El Salvador	66	19	40	94	Peru	64	16	42	87
Equador	78	8	63	67	Portugal	63	27	31	104
Espanha	57	51	42	86	Reino Unido	35	89	66	35
EUA	40	91	62	46	Singapura	74	20	48	8
Filipinas	94	32	64	44	Suécia	31	71	5	29
Finlândia	33	63	26	59	Suíça	34	68	70	58

País	IDH	INDI	MASC	CINC	País	IDH	INDI	MASC	CINC
França	68	71	43	86	Tailândia	64	20	34	64
Grécia	60	35	57	112	Taiwan	58	17	45	69
Guatemala	95	6	37	101	Turquia	66	37	45	85
Holanda	38	80	14	53	Uruguai	61	36	38	100
Hong Kong	68	25	57	29	Venezuela	81	12	73	76
Índia	77	48	56	40	Média	55	44	49	65

Fonte: Dados disponíveis em: <<http://www.geert-hofstede.com>>. Acesso em 10 de dez. de 2010.

Foram retirados da formação dos *clusters* os países aos quais os escores para as dimensões culturais de Hofstede foram estimados e as regiões África Ocidental, África Oriental e Países Árabes.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Tipo e natureza da pesquisa

A presente pesquisa é caracterizada como descritiva e de cunho quantitativo, já que prioriza a utilização de técnicas estatísticas (GIL, 2007). Os dados foram coletados de fonte secundária (meio eletrônico) e se referem aos escores das dimensões culturais de Hofstede (HOFSTEDE, 1984).

3.2 Cluster Analysis

A *Cluster Analysis* (Análise de Conglomerados) é uma técnica estatística multivariada que permite ao pesquisador separar ou classificar objetos observados em um grupo ou em número específico de subgrupos ou conglomerados mutuamente exclusivos, de modo que os subgrupos formados tenham características de grande similaridade interna e grande dissimilaridade externa (MANLY, 2008). Como disserta Pohlmann (2009), os *clusters* formados devem exibir um alto grau de homogeneidade (*within-clusters*) e alta heterogeneidade externa (*between clusters*), caso contrário, a classificação não foi bem sucedida.

Para Manly (2008), existem algoritmos hierárquicos e não-hierárquicos para a realização da *Cluster Analysis*. Aqui se optou pela análise por método hierárquico (*Hierarchical Cluster Analysis*). Em decorrência da utilização da *Hierarchical Cluster Analysis*, vê-se necessário utilizar técnica específica para calcular a distância. Neste trabalho, foi utilizado o Quadrado da Distância Euclidiana.

$$d_{ij}^2 = \sum_{k=1}^p (x_{ik} - x_{jk})^2$$

O Quadrado da Distância Euclidiana entre os casos (*i* e *j*) é o somatório dos quadrados das diferenças entre os valores *i* e *j* para cada uma das variáveis, existindo, para tanto, *p* variáveis.

Procede-se a necessidade de selecionar o algoritmo aglomerativo apropriado dentre os existentes. No presente trabalho, foi utilizado o *Ward's Method*, disponível no *Software* SPSS. Para Pohlmann (2009), esse método produz grupos com aproximadamente o mesmo número de observações e é apropriado para variáveis quantitativas. O *Ward's Method* inicia com cada objeto equivalente a um *cluster*, sendo assim existente tanto *clusters* quanto objetos e aglomera-se até formar apenas um *cluster*.

Sobre a técnica *Cluster Analysis*, Pohlmann (2009) destaca ainda que não existe a necessidade de que as variáveis sejam normalmente distribuídas para a realização dos procedimentos propostos.

3.3 Análise Discriminante

A Análise Discriminante é uma técnica multivariada que permite auxiliar na classificação de elementos de determinado grupo. Para Mário (2009, p.234), esta análise deve “identificar quais são as variáveis que diferenciam os grupos e quantas dessas variáveis são necessárias para obter a melhor classificação dos indivíduos de uma determinada população”.

De outra forma, a Análise Discriminante serve para determinar uma combinação linear e ponderada das variáveis que permitem discriminar os grupos, tal combinação casualmente é chamada de função discriminante (MANLY, 2008). A Análise Discriminante foi utilizada no presente trabalho com a finalidade de validar os *clusters*, embasando-se no trabalho de Hilal (2003).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Formação e caracterização dos *Clusters*

Através de metodologia proposta por Pohlmann (2009), optou-se inicialmente por extrair 4 *clusters*, como se observa no dendrograma (*Ward Linkage*), que se refere aos 49 países selecionados para a formação dos *clusters*, onde se observam os agrupamentos se formando, inicialmente, por um país em cada *cluster*, até todos estarem agrupados em um único *cluster* (Figura 1).

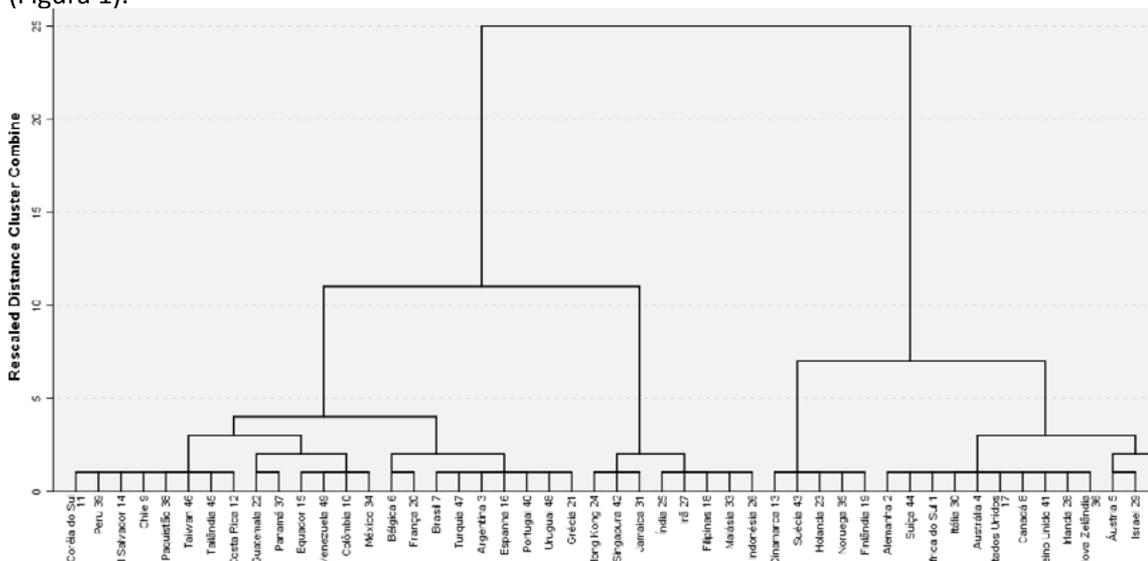


Figura 1: Dendrograma (*dendrogram using Ward Linkage*).

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Dessa forma, foram compostos os 4 *clusters*, os quais se apresentam no Quadro 5, identificando os países que compõe cada um deles. O *cluster* 1 é composto por 13 países, os demais por 23, 5 e 8; respectivamente.

País	Cluster	País	Cluster	País	Cluster
África do Sul	1	Colômbia	2	Uruguai	2
Alemanha	1	Coréia do Sul	2	Venezuela	2
Austrália	1	Costa Rica	2	Dinamarca	3
Áustria	1	El Salvador	2	Finlândia	3
Canadá	1	Equador	2	Holanda	3
Estados Unidos	1	Espanha	2	Noruega	3
Irlanda	1	França	2	Suécia	3
Israel	1	Grécia	2	Filipinas	4
Itália	1	Guatemala	2	Hong Kong	4
Japão	1	México	2	Índia	4
Nova Zelândia	1	Panamá	2	Indonésia	4
Reino Unido	1	Paquistão	2	Irã	4
Suíça	1	Peru	2	Jamaica	4
Argentina	2	Portugal	2	Malásia	4
Bélgica	2	Tailândia	2	Singapura	4
Brasil	2	Taiwan	2		
Chile	2	Turquia	2		

Quadro 5: Países e Clusters com base nas dimensões culturais de Hofstede.

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Foi gerada uma tabela com a média de cada uma das dimensões culturais de Hofstede para cada um dos quatro clusters. Através da análise dessas médias, como se apresenta na Figura 2, os clusters foram denominados e caracterizados. Relata-se que houve diferença ao nível de 1%, entre os escores de cada dimensão, dentro de cada cluster (ANOVA One-way).

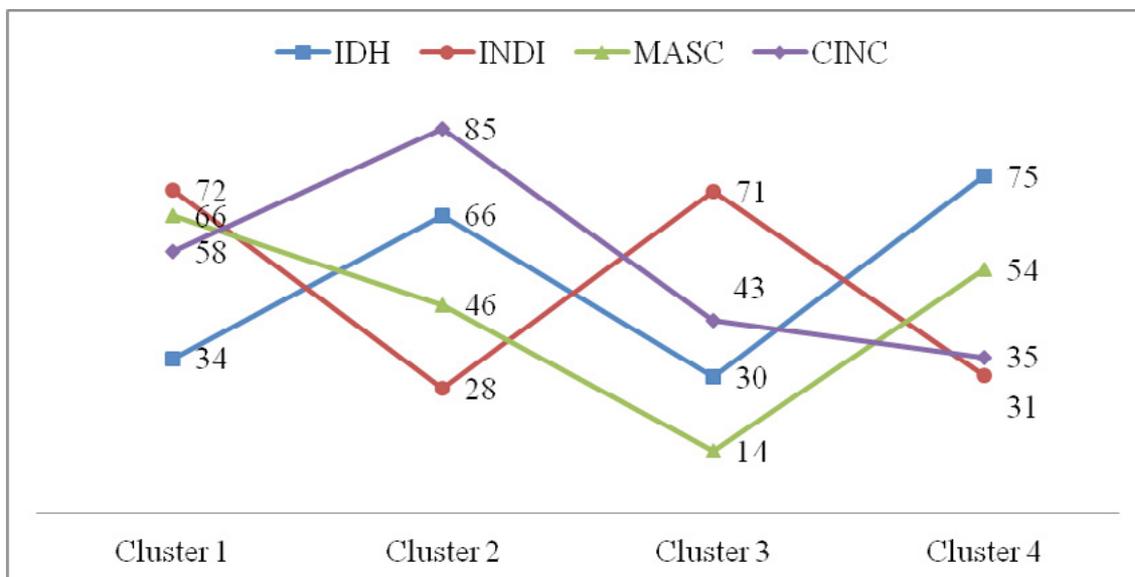


Figura 2: Clusters e seus escores médios por dimensões culturais.

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Os clusters foram denominados da seguinte forma: Cluster 1: “Cultura Masculina e

Individualista”; *Cluster 2*: “Cultura Coletivista e Aversa a Incerteza”; *Cluster 3*: “Cultura Feminina e com baixa Distância Hierárquica”; e, por último, *Cluster 4*: “Cultura com elevada Distância Hierárquica e Propensão a Incerteza”.

O *Cluster* “Cultura Masculina e Individualista” é formado por países que, em termos culturais, apresentam uma cultura com alto Índice de Masculinidade e Individualismo, destacando-se Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Alemanha e a Itália. Em termos da influência de fatores externos, como apontados por Kogut e Singh (1988), observa-se que, em média, este *cluster* tem, em relação aos outros, um baixo Coeficiente de Gini e um elevado Índice de Desenvolvimento Humano. Em sua maioria, os países são da Europa Ocidental e América do Norte. Destaca-se ainda que este *cluster* possui uma cultura com baixo Índice de Distância Hierárquica.

O *Cluster* “Cultura Coletivista e Aversa à Incerteza” é, por sua vez, formado por países com cultura preponderantemente coletivista e aversa à incerteza, e estes apresentam elevados índices de Gini, baixos e medianos Índices de Desenvolvimento Humano. Destacam-se os seguintes países neste *cluster*: Brasil, Argentina, Equador, México e Portugal. Em geral, são países da Europa, Ásia e América Latina. O agrupamento de Argentina, México, França, Paquistão, Turquia, Portugal em um mesmo *cluster* corrobora os trabalhos de Leite (1981) e Stottinger e Schlegelmilch (1998).

O *Cluster* “Cultura Feminina e com baixa Distância Hierárquica” é composto por países com baixos níveis de masculinidade e distância hierárquica em relação aos demais. Este *cluster* apresenta, dentre os extraídos, os maiores Índices de Desenvolvimento Humano e os menores Coeficientes de Gini e número de habitantes por país (em média). Os países que o formam são Dinamarca, Finlândia, Holanda, Noruega e Suécia, que na maioria, são países da Europa Setentrional e com proximidade étnica e geográfica, corroborando as preposições de Kogut e Singh (1988).

Por último, o *Cluster 4* “Cultura com elevada Distância Hierárquica e Propensão a Incerteza” é formado por países que apresentam grande distância hierárquica e propensão a incerteza. Os países que o formam são em sua maioria da Ásia (Hong Kong, Índia, Irã, entre outros). Os mesmos apresentam, em média, os mais baixos Índices de Desenvolvimento Humano dos quatro grupos e elevados Índice de Gini.

Para analisar os países que apresentam características culturais mais próximas foi realizada a análise em 10 *clusters*. Os resultados indicaram os seguintes *clusters*: *Cluster 1* (África do Sul, Alemanha, Austrália, Canadá, Estados Unidos, Irlanda, Itália, Nova Zelândia, Reino Unido e Suíça); *Cluster 2* (Argentina, Brasil, Espanha, Grécia, Turquia e Uruguai); *Cluster 3* (Áustria e Israel); *Cluster 4* (Bélgica e França); *Cluster 5* (Chile, Coréia do Sul, Costa Rica, El Salvador, Paquistão, Peru, Tailândia e Taiwan); *Cluster 6* (Colômbia, Equador, Guatemala, México, Panamá e Venezuela); *Cluster 7* (Dinamarca, Finlândia, Holanda, Noruega e Suécia); *Cluster 8* (Filipinas, Índia, Indonésia, Irã e Malásia); *Cluster 9* (Hong Kong, Jamaica e Singapura); e *Cluster 10* (Japão).

Observa-se que o *cluster 7* apresenta os mesmos países do *cluster 3* (Dinamarca, Finlândia, Holanda, Noruega e Suécia), devido as suas similaridades, tanto culturais quanto sociais, econômicas e geográficas. A maioria dos países do *cluster 1* são os chamados países desenvolvidos. Os *clusters 5 e 6* são países com baixos Índices de Desenvolvimento Humano. O Japão, por possuir uma cultura diferenciada, apresenta-se sozinho em um único *cluster*, nessa nova extração.

Todavia, para testar a efetividade dos *clusters* extraídos (agrupamento com os 4 *clusters*) foi realizado uma análise de *Cluster* não-hierárquico (*K-Means Cluster Analysis*), a qual apresentou resultados satisfatórios, já que a maioria dos *clusters* coincidiram. Através desse procedimento, cada um dos agrupamentos apresentaria as seguintes quantidades de países 10; 20; 7; e 12, respectivamente.

A seguir, apresenta-se a validação dos *clusters* através da técnica multivariada Análise Discriminante.

4.2 Análise Discriminante

A Análise Discriminante apresentou resultados satisfatórios para os quatro *clusters* extraídos. Ressaltando-se que foram apresentados 98% de acertos na classificação, pela análise realizada através da função existente no *Software SPSS (Predicted Group for Analysis 1)*.

Os resultados dos *Tests of Equality of Group Means* revelam que os grupos diferem significativamente em cada uma das variáveis preditoras utilizadas, sendo significativo no nível de 1% de probabilidade ($p < 0,000$), como se apresenta na Tabela 2.

Tabela 2: Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	Valor-P
IDH	0,374	25,143	0,000
INDI	0,349	27,971	0,000
MASC	0,380	24,472	0,000
CINC	0,333	30,041	0,000

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

No que tange aos autovalores (medida do grau em que a função discriminante realmente discrimina entre as categorias), observa-se que a função 1 apresentou *Canonical Correlation* de 0,884; a função 2: 0,806; e a 3: 0,762. Sendo que a primeira apresenta uma percentagem de variância de 52,7%, a segunda de 27% e a terceira de 20,2%. Dessa forma, observa-se que o *Wilks' Lambda* foi significativo para as três funções discriminantes ($p < 0,001$). Percebe-se que os *clusters* foram extraídos de forma satisfatória. Através da *Canonical Discriminant Functions*, observa-se, na figura 3, a distância entre os *clusters* pelo *Ward Method*.

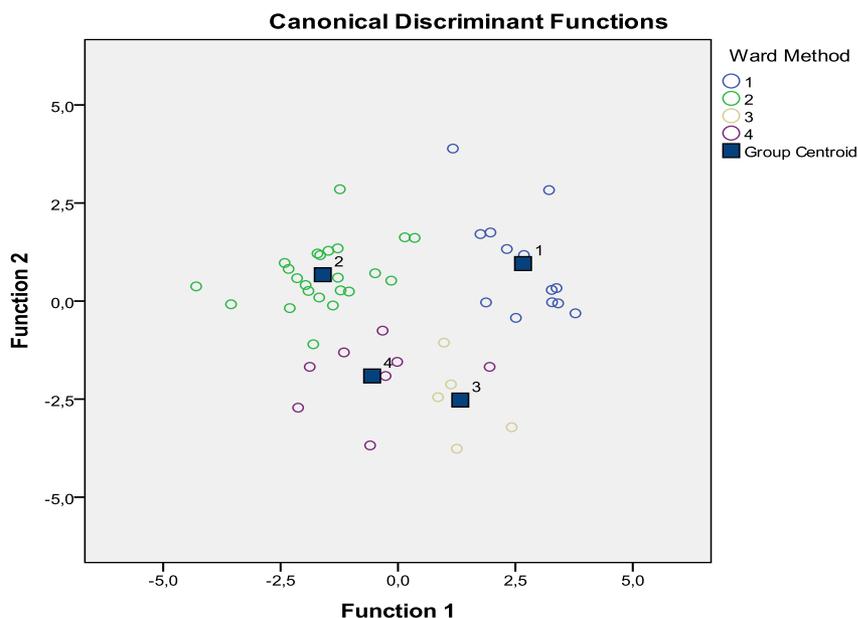


Figura 3: Distância entre os *clusters* (*Canonical Discriminant Functions*). Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Por tudo visto, considera-se efetivo os *clusters* formados e as suas denominações. Os quatro *clusters* foram validados pelo procedimento não-hierárquico *K-Means Cluster Analysis* e pela Análise Discriminante.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho utilizou os procedimentos estatísticos multivariados *Clusters Analyses*, *K-Means Cluster Analysis* e Análise Discriminante para determinar e validar agrupamentos de 49 países, com base em suas dimensões culturais de Hofstede (Índice de Distância Hierárquica, Índice de Individualismo, Índice de Masculinidade e Índice de Controle da Incerteza). As quatro dimensões citadas referem-se, segundo Hofstede (1991): à Distância Hierárquica: “*the extent to which the less powerful members of institutions and organizations within a country expect and accept that power is distributed unequally*” (p.28); ao Controle da Incerteza: “*the extent to which the members of a culture feel threatened by uncertain or unknown situations*” (p.113); ao Individualismo versus Coletivismo: “*societies in which the ties between individuals are loose*” e “*societies in which people from birth onwards are integrated into strong, cohesive in-groups*” (p.51); e à Masculinidade versus Feminilidade: “*societies in which social gender roles are clearly distinct*” e “*societies in which social gender roles overlap*” (p.82).

Os resultados apresentaram 4 *clusters*: “Cultura Masculina e Individualista” (Alemanha, Estados Unidos, Suíça, Canadá, Alemanha, Itália e outros); “Cultura Coletivista e Aversa à Incerteza” (Argentina, Brasil, Chile, Espanha, Grécia, México, França, Peru, Turquia, Venezuela e outros); “Cultura Feminina e com baixa Distância Hierárquica” (Dinamarca, Finlândia, Holanda, Noruega e Suécia); e “Cultura com elevada Distância Hierárquica e Propensão a Incerteza” (Filipinas, Hong Kong, Índia, Indonésia, Irã, Jamaica, Malásia e Singapura), os quais foram validados pela análise de *Cluster* não-hierárquica (*K-Means Cluster Analysis*) e Análise Discriminante. Em geral, os resultados apresentados corroboram os trabalhos de Leite (1981) e Stottinger e Schlegelmilch (1998), mesmo que estes tenham tido como foco a medida da Distância Psíquica.

Tal qual nos trabalhos de Kogut e Singh (1988), observou-se neste que fatores econômicos, sociais e geográficos têm implicado dimensões culturais. No presente trabalho, observou-se implicações significativas do Índice de Desenvolvimento Humano, do Coeficiente de Gini e, em alguns casos, da semelhança cultural entre países com proximidades geográficas. Observa-se a possibilidade de realizar análises para uma gama maior de fatores econômicos, sociais e geográficos, além da formação histórico-cultural. De forma geral, observou-se coeficientes de correlação significativos no nível de 1% de probabilidade, do Índice de Desenvolvimento Humano com o Índice de Distância Hierárquica ($r=-0,54$) e com o Índice de Individualismo ($r=0,63$); e do Índice de Gini com o Índice de Distância Hierárquica ($r=0,56$) e com o Índice de Individualismo ($r=-0,56$).

As críticas aos estudos de Hofstede perpassam várias instâncias presentes na literatura internacional, entre as quais se destacam os estudos de Shackleton e Ali (1990), Sondergaard, (1994), Triandis (1982), Yoo e Donthu (1998). As críticas são devidas principalmente ao fato de os dados terem sido coletados junto a uma única empresa multinacional (IBM) e com uma amostra considerada pequena para realizar inferências a cerca da cultura de um país. Outra crítica recorrente consiste no fato de que as pesquisas realizadas com o *Value Survey Module* (VSM) não estão encontrando resultados semelhantes e, assim, muitos sugerem que o VSM deva ser interpretado com cautela. Destaca-se ainda que a cultura pode influenciar de forma diferenciada em cada país e, com isso, a generalização dos resultados pode ser simplista e equivocada.

É preciso considerar a necessidade de pesquisas mais recentes acerca das dimensões culturais em cada país, cabendo destacar que, com o fenômeno da globalização, observa-se um grande número de multinacionais em diferentes países. É necessário encontrar respostas para o papel das dimensões da cultura organizacional nas organizações, e o que faz com que essas

dimensões sejam diferentes entre organizações, cidades e países, de forma que é necessário que tanto pesquisadores quanto empresários possam olhar para esse constructo e o considerarem fator importante para o sucesso das empresas no mercado (ALCÂNTARA *et al.*, 2010). É sempre coerente considerar a cultura organizacional como fator relevante nas organizações, já que o próprio Hofstede (2010, p.1) alerta que “*culture is more often a source of conflict than of synergy. Cultural differences are a nuisance at best and often a disaster*”.

REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, V. C. *et al.* Mensuração da cultura organizacional: uma análise quantitativa-comparativa. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 9, n. 2, p. 213-232, Nov./2010.
- ANDRADE, L. F. S. *et al.* Mensuração da Cultura Organizacional da Pequena Empresa: o Caso da Laprates Confeccões de São Gotardo (MG). **Revista de Administração da UNIMEP**, v.8, n. 3, Setembro / Dezembro – 2010, 99-127.
- AZEVEDO, J. R. Contribuições de Hofstede para o estudo da cultura organizacional. XIII SIMPEP – Bauru. **Anais**, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006.
- BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. The Internalization of Chinese Firms: a Need for Theoretical Elaboration. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília, **Anais...** CD-Rom.
- DELA COLETA, J. A.; DELA COLETA, M. F. Escalas para medida de fatores da cultura organizacional de instituições de educação superior. **Revista Avaliação Psicológica**. Nov. 2005, vol.4, n. 2, p.173-182.
- DIAS, R. **Cultura organizacional**. São Paulo: Alínea, 2003.
- DUNNING, J. H; BANSAL, S. The cultural sensitivity of the eclectic paradigm. **Multinational Business Review**. *Abi/Inform Global*, v.5, n. 1, pp.1-16, Spring 1997.
- EVANS, J.; MAVONDO, F. T. Psychic Distance and Organizational Performance: An Empirical Examination of International Retailing Operations. **Journal of International Business Studies**, 33(3), 515-532, 2002.
- FERREIRA, A. C. **Dimensões da cultura organizacional no modelo de Hofstede**: estudo em uma instituição financeira nos estados do Paraná e Santa Catarina. (Dissertação de Pós-Graduação em Administração). Blumenau, Santa Catarina, 2008.
- FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HARZING, A. W. The role of culture in entry mode studies: from negligence to myopia?, **Advances in International Management**, vol. 15, pp. 75-127, 2003.
- HILAL, A. V. G. **Dimensões e clusters de cultura organizacional**: de uma empresa brasileira com atuação internacional. Rio de Janeiro, Mauad, 2003.
- HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações**: Compreender a nossa programação mental. Lisboa: Edições Sílabo, 1997.
- _____. **Culture and organizations**: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival. London: Harper Collins, 1994.
- _____. **Culture's consequences**: international differences in work related values. London: Sage Publications, 1984.
- _____. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.
- _____. **Cultures and organizations**: software of the mind. Berkshire: McGraw-Hill. 1991.
- _____. **Escores das dimensões culturais de Hofstede**. Disponível em: <<http://www.geert-hofstede.com>>. Acesso em 10 de dez. de 2010.
- _____. **Hofstede Culture Dimensions**

- for each country. Disponível em: <<http://www.cyborlink.com/besite/hofstede.htm>>. Acesso em 10 de dez. de 2010.
- _____.; MCCRAE, R. R. Personality and culture revisited: linking traits and dimensions of culture. **Cross-Cultural Research**, v. 38, n. 1, p. 52-88, 2004.
- _____.; NEUIJEN, B.; OHAVY, D. D.; SANDERS, G. Measuring Organizational Cultures: qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, Nº 35, p. 286-16, 1990.
- KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of International Business Studies**, 1988, 19(3): 411-432.
- KOLMAN, L.; NOORDERHAVEN, N. G.; HOFSTEDE, G.; DIENES, E. Cross-cultural differences in Central Europe. **Journal of Managerial Psychology**. Vol. 18, Nº1-2, p.76-88, 2003.
- LACERDA, D. P. Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. **Revista de Administração Pública**. vol.45, n.5, p. 1285-1301. 2011.
- LEITE, H. M. C. B. **Afinidades culturais do executivo e a seleção de mercados externos nas empresas brasileiras produtoras de manufaturados**. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Rio de Janeiro, 1981.
- MANLY, B. J. F. **Métodos estatísticos multivariados: uma introdução**. 3. ed. Porto Alegre, Bookman, 2008.
- MÁRIO, P. C. Análise Discriminante. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise Multivariada: para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTIN, J. **Organizational culture: mapping the terrain**. Thousand Oaks: Sage, 2002.
- MOROSINI, P. National cultural distance and cross-border acquisition performance. **Journal of International Business Studies**; First Quarter, v. 29, n. 1, P.137-159, 1998.
- MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- PASCHINI, S. **Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio: a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- PINTO, M. M. R. A. **Cultura Organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região**. Dissertação de mestrado em Psicologia. Universidade de Uberlândia, Uberlândia, 2005.
- PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública (RAP)**. Rio de Janeiro. 81-105, Jan.Fev. 2006.
- POHLMANN, M. C. Análise de conglomerados. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise Multivariada: para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHEIN, E. **Organization culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SHACKLETON, V. J.; ALI, A. H. Work-related values of managers: a test of the Hofstede model. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 21(1): 109-118, 1990.
- SHENKAR, O. Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of Cultural Differences. **Journal of International Business Studies**; Third Quarter, v. 32, n. 3; ABI/INFORM Global p. 519-534, 2001.
- SONDERGAARD, M. Hofstede's consequences: a study of reviews, citations and replications.

Organization Studies, 15(3): 447-456, 1994.

STÖTTINGER, B.; SCHLEGELMILCH, B. Explaining export development through psychic distance: enlightening or elusive? **International Marketing Review**, v. 15, n. 5, p. 357-72, 1998.

TRIANDIS, H. C. Culture's consequences. **Human Organization**, 41(1): 86-90, 1982.

YOO, B.; DONTU, N. Validating Hofstede's five-dimensional measure of culture at the individual level. **American Marketing Association, Summer Marketing Educators' Conference**, Boston, MA. 1998.