

Implicações na condução de negócios em discentes do curso de administração: Análise das dimensões de Hofstede

Implications in business' conduction for students of administration course: Analysis of Hofstede's dimensions

Rodrigo Souza DA COSTA [1](#); Fábio Aurélio DE MARIO [2](#); Luciano Luiz DALAZEN [3](#)

Recibido: 18/12/16 • Aprobado: 27/01/2017

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
 - [2. O que é cultura?](#)
 - [3. Procedimentos metodológicos](#)
 - [4. Apresentação e análise dos dados](#)
 - [5. Considerações e recomendações](#)
- [Referências](#)

RESUMO:

Os elementos culturais de um país influencia a cultura organizacional das empresas e no processo de internacionalização. Assim, este estudo tem como objetivo utilizar análises estatísticas de cluster para produzir e validar agrupamentos de países, com base nas dimensões culturais de Hofstede. Os achados apresentaram a formação de 5 clusters: "Masculina e Individualista"; "Coletivista e Aversão ao Risco"; "Individualista e Aversão ao Risco"; "Feminina e Baixa Distância Hierárquica" e; "Alta Distância Hierárquica e Disposição ao Risco". Também foi observado que questões que compõem a formação do IDH, de fatores étnicos e de agrupamento geográfico implicam na percepção das dimensões culturais.

Palavras-chave: Cultura; Dimensões Culturais; Análise de Cluster

ABSTRACT:

The cultural country elements influence the organizational culture of companies and the process of internationalization. Thus, this study aims to use cluster statistical analyzes to produce and validate groupings of countries, based on the cultural dimensions of Hofstede. The findings presented that the formation of 5 clusters: "Masculine and Individualist"; "Collectivist and Risk Aversion"; "Individualist and Risk Aversion"; "Feminine and Low Hierarchical Distance" and; "High Hierarchical Distance and Risk Disposition". It was also observed that issues that make up HDI formation, ethnic factors and geographical grouping imply the perception of cultural dimensions.

Keywords: Culture; Cultural Dimensions; Cluster Analysis

1. Introdução

A abordagem sobre cultura nacional é muito antiga, de fato ela é mais antiga que a própria antropologia e as atuais brechas entre as disciplinas acadêmicas. Não é tão difícil encontrar estudiosos que com base em um amplo interesse na natureza humana e do funcionamento das sociedades tentaram explicar por que uma sociedade se comporta de forma diferente de outras (HOFSTEDE, 1983). No atual contexto se faz imperativo entender quais são as expectativas das pessoas em relação às organizações com o intuito de fazer com que se oriente as práticas para possibilitar um melhor entendimento do comportamento das pessoas que fazem parte das organizações.

Com o intuito de analisar esse comportamento de extrema relevância torna-se relevante analisar os arcabouços culturais que as pessoas trazem para dentro das organizações, pois as organizações se tratam de convergência de interesses entre as pessoas e pode-se inferir que elas são conduzidas dentro de um contexto social. Dessa forma, frequentemente suscitam-se questões relativas ao comportamento das pessoas que compõem as organizações e a perspectiva de que a elementos culturais possam influenciar significativamente o desempenho. Entretanto, o conceito de cultura abrange várias definições, para alguns, a cultura pode ser definida pela maneira como uma comunidade satisfaz suas necessidades materiais e psicossociais, além disso, estaria implícita nesta ideia a noção de ambiente como fonte de sobrevivência e conhecimento. Outros estudiosos conceituam cultura como sendo uma adaptação em si, ou seja, seria o modo pelo qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente. E ainda pode-se analisar a cultura como uma parte do inconsciente humano, onde estão inscritas as configurações culturais sob a forma de símbolos, cujos significados dão chave de uma cultura e, portanto, de uma comunidade humana (SHIMONISHI; MACHADO-DA-SILVA, 2003).

Esses elementos culturais são elementos frequentemente estudados por Geertz Hofstede que interessou-se em identificar os elementos culturais de diferentes países presentes em 66 subsidiárias da IBM. O autor buscou analisar os modos distintos de interpretação da realidade em que os membros da organização estavam imersos. O estudo consistiu em analisar essas 66 subsidiárias e a escolha da empresa se deu pelo fato da mesma possuir um vasto banco de dados que estavam disponíveis para pesquisa. Partindo da premissa de que o modelo de análise proposto por Hofstede possui uma legitimidade, sendo constantemente replicado, neste trabalho se propõe verificar em que medida a nacionalidade é um fator que afeta a concordância cultural, influenciando a existência de diferentes grupos culturais dentro da organização em estudo. Sendo assim, em contextos distintos, as diferenças culturais poderiam ser quantificáveis e significativamente descritas usando as dimensões propostas pelo autor (HOFSTEDE, 1980).

Ao longo dos últimos 30 anos diversos estudos foram realizados ao redor do mundo, no sentido de reproduzir o estudo original de Hofstede com o intuito de verificar a consistência do modelo proposto pelo autor em outras organizações e com análises temporais e amostras diferentes das encontradas na pesquisa original (FACHIN, 1990; FONSECA, 1999; MERRITT, 2000; ELBENBEIN; AMBADY, 2003; SILVA; GOMES; CORREIA, 2009; FISHER ET AL, 2010; LENG; BOTELHO, 2010; ALCÂNTARA ET AL, 2012) bem como propor e testar a expansão do modelo proposto (MACGORINE; BLAKE, 2011; MINKOV; HOFSTEDE; 2012). É importante ressaltar que há limitações nestes tipos de estudo e o mesmo não pode ser colocado como um modelo universal, pois a quantidade de organizações e contextos estudados é relativamente baixa. Além disso, outros tipos de organização que não foram analisadas, tais como aquelas na área de saúde, militar e governo e em outros contextos de nacionalidade nacionais, poderiam surgir outras dimensões que seriam relevantes de serem estudadas (HOFSTEDE, 1990).

Entretanto, uma possibilidade de estudos seria a realização de pesquisas do tipo transcultural direcionadas à comparação de países e/ou com características culturais diferentes, pois este tipo de pesquisa permitiria ajudar a verificar até que ponto e como o fator cultural influencia as

peças com diferentes valores culturais. (SILVA, GOMES & CORREIA, 2009), Sendo assim, o principal objetivo que se busca por esta pesquisa é mensurar o impacto das diferenças culturais em entre os estudantes do curso de Administração em uma IES da Tríplice Fronteira (Brasil, Paraguai e Argentina) utilizando como parâmetro o Modelo das Cinco Dimensões de Hofstede. Dessa forma, o trabalho encontra-se estruturado em cinco seções que podem ser sumarizadas da seguinte forma, a primeira seção traz a parte introdutória; a segunda o referencial teórico-empírico; a terceira trará dos procedimentos metodológicos; a quarta a apresentação e análise dos dados e a quinta as considerações finais e recomendações.

2. O que é cultura?

Uma das teorias mais influentes da cultura organizacional é o modelo proposto por Schein (1984), no qual a cultura existe em três níveis: artefatos; normas e valores comportamentais; e crenças e suposições. As crenças e suposições formam a essência da cultura organizacional. As suposições seriam o que os membros do grupo acreditam inquestionavelmente que seja real e, assim, influenciam o que eles percebem e como pensam e sentem. Essas suposições existem além da compreensão e são inacessíveis à consciência. "Cultura não é só uma crença ou suposição, é um grupo de crenças e suposições inter-relacionadas" Estas suposições, que constituem a camada mais profunda da cultura influenciam normas e valores (SCHEIN, 1984).

Complementando, pode-se inferir que os valores são os princípios sociais, metas e padrões sustentados para uma cultura ter valor intrínseco. Elas definem o que preocupa os membros da organização como, por exemplo, liberdade, democracia e tradição. Já as normas, que estão relacionadas aos valores, são regras não formalizadas que permitem aos membros saber o que fazer em determinadas situações, o que é aceito e o que não é no meio onde estão inseridos. Ou seja, valores identificam o que é importante, normas identificam o comportamento esperado. A norma, em geral, realça o que é valorizado. O nível superficial da cultura são os artefatos, características visíveis, tangíveis e audíveis remanescentes do comportamento fundamentado em normas, valores e suposições culturais. As categorias de artefatos incluem manifestações físicas, manifestações verbais e manifestações comportamentais, criadas pelos membros da organização (HATCH, 1997).

A essência da cultura são as crenças estabelecidas de forma mais profunda, que influenciam valores e normas, que, por sua vez, influenciam as ações dos indivíduos, produtoras de artefatos. Para o autor, a cultura se modifica apenas quando novos valores são trazidos de fora da cultura. Neste sentido, o modelo funciona nos dois sentidos, de dentro para fora e de fora para dentro, na medida em que crenças e valores influenciam a criação de artefatos, e os artefatos também podem ser interpretados de forma criativa, transformando os valores e crenças que os geraram. (SCHEIN, 1984).

Pode-se também ter uma definição semiótica para cultura dizendo que "o homem é um animal suspenso em uma teia de significados que ele próprio teceu". Esta teia é o que ele denomina cultura. Esta frase ilustra a perspectiva simbólico-interpretativa, que alega que a cultura "não é uma ciência experimental em busca de leis, mas uma ciência interpretativa em busca de significados". A perspectiva simbólico-interpretativa trabalha com a suposição de que culturas são realidades socialmente construídas. Ela se preocupa em descrever como as realidades organizacionais são socialmente construídas, considerando real o que é de concordância interpessoal. Os homens se engajam na vida organizacional porque eles constroem, usam e interpretam símbolos e também são sensíveis às interpretações feitas pelos outros. É isso que faz com que eles criem e mantenham uma cultura. Assim, na prática, a pesquisa simbólico-interpretativa busca símbolos-chaves de uma cultura e procura suas interpretações e significados culturais (GEERTZ, 1989).

Entretanto, a cultura é adquirida e não herdada, pois ela advém do ambiente social do indivíduo e deve ser distinguida da natureza e da personalidade de cada um, mesmo que as fronteiras entre os conceitos submerjam da discussão entre especialistas de diferentes ciências sociais. A cultura consiste em maneiras modeladas de pensar, de sentimento e de reagir, do adquirir e do

transmitir principalmente pelos símbolos, constituindo as realizações distintivas de grupos humanos, incluindo incorporações nos artefatos. O núcleo essencial da cultura consiste em ideias tradicionais e especialmente em seus valores unidos (HOFSTEDE, 1980; 1993). No sentido organizacional, além da construção da cultura, as organizações precisam trabalhar com a reconstrução cultural, isto é, precisam aprender a adaptar e transformar suas culturas conforme as exigências do ambiente.

A cultura se apresenta como forte elemento de influência não só no comportamento de um homem em sua singularidade como também em sua coletividade, ou mesmo em sua evolução como espécie. Entender os níveis da cultura, ou sua abrangência frente a um povo, é um imperativo do estudo da cultura. Desta maneira, a percepção de cada grupo exerce influência nas pessoas que compõem tais grupos (HOFSTEDE, 1980; 1991; 2001). O termo cultura envolve a ampliação aos membros de um sistema social compartilhado, de símbolos particulares, significados, imagens, regras de estrutura, hábitos, valores, de forma que ocorra o processamento de informações e a alteração de padrões para, então, afirmar que exista elementos culturais em comum que são compartilhados. (CHANG, 2003) Nesse sentido, pode-se complementar com o pensamento de Hofstede exposto anteriormente, que diz que a essência da cultura está na programação coletiva das mentes.

2.1 As dimensões culturais de Hofstede

Analisar a cultura nacional é importante para explicar diferenças de atitudes e valores em relação ao trabalho. Em uma pesquisa feita na IBM e suas subsidiárias espalhadas por 40 países, Hofstede (1980) fez uma comparação da cultura organizacional entre as subsidiárias da empresa. O autor encontrou características particulares da cultura de cada país na organização do trabalho em cada uma das subsidiárias. Em 1980, Geert Hofstede publica a obra *Culture's consequences: international differences in work-related values* (posteriormente, em 2001, lançando a obra *Culture's consequences, Comparing Values, Behavior, Institutions and Organizations across borders*, uma continuação da obra original), em que apresenta suas conclusões ao ter estudado os valores de funcionários da IBM em mais de 70 países (utilizando os 40 maiores para seus achados, posteriormente estendendo para 50, e nos trabalhos mais recentes, 74 países tem suas pontuações listadas).

Para a análise dos dados, o autor utilizou o banco de dados da IBM, que representava uma base de dados multinível e multicritério, em que as respostas podiam ser analisadas em relação aos indivíduos, às ocupações, aos países, entre os sexos, os grupos de idade e através do tempo (1968 e 1972). Como a intenção inicial de Hofstede era análise da cultura organizacional dos países, para cada questão relevante foi determinado um score para cada país, que era baseado ou na média das escalas ou nas percentagens de concordâncias, dependendo da natureza da questão; composto para uma mistura constante de sete ocupações administrativas, profissionais e técnicas; e medido nas duas etapas da pesquisa, 1968 e 1972. (HOFSTEDE, 1983, p.49).

Após isso, o autor utilizou-se análise fatorial e chegou à conclusão de que metade das variâncias encontradas na média dos países podia ser explicada por quatro dimensões básicas, que foram chamadas de distância de poder (power distance), evitar incertezas (uncertainty avoidance), individualismo versus coletivismo, dimensões masculinas versus dimensões femininas. Foram essas quatro definições iniciais que possibilitou que Hofstede (1980) pudesse fazer a diferenciação de culturas. Dessa forma, na sequência será explanado acerca da definição dessas dimensões:

- IDP – Índice de Distância Hierárquica (ou distância de poder): até que ponto os membros com menos poder em uma organização e instituição (como família) aceitam e esperam que o poder seja distribuído desigualmente. Representa desigualdade (mais versus menos), mas definido por baixo, não por cima. Sugere que o nível de desigualdade de uma sociedade é endossado pelos seguidores assim como pelos líderes. Poder e desigualdade são fatos fundamentais em qualquer sociedade e

qualquer um com alguma experiência internacional está ciente que todas as sociedades são desiguais, mas algumas são mais desiguais que outras.

- IDV – Índice de Individualismo: Colocado em oposição ao coletivismo, é o grau em que indivíduos estão integrados em grupos. Do lado individualista, encontram-se sociedades os laços entre indivíduos são fracos, e todos esperam (e são esperados) que se preocupem consigo e sua família imediata. Do lado coletivista, encontram-se sociedades que desde o nascimento estão integradas em grupos fortes e coesos, muitas vezes com famílias estendidas (como tios, tias e avós) que continuam a protegê-lo em troca de lealdade inquestionável. A palavra coletivismo não apresenta conotação política, e se refere a grupo, não Estado.
- IMS – Índice de Masculinidade: É posto em oposição à feminilidade. Refere-se à distribuição de papéis entre os gêneros. Segundo o estudo feito com a IBM, os valores femininos variam menos entre as sociedades que os valores masculinos; os valores masculinos de um país variam de muito competitivo e agressivo (diferindo muito dos valores femininos), para modéstia e preocupação com o próximo (aproximando-se dos valores femininos). A categoria agressividade foi chamada Masculina, enquanto a de solidariedade e dedicação, de Feminina. Enquanto as mulheres em países femininos apresentam os mesmos valores de modéstia e carinho que os homens, em países masculinos, são mais agressivas, mas não tanto quanto os homens, apresentando uma distância entre os gêneros.
- IAR – Índice de Aversão ao Risco: Trabalha com os níveis de tolerância de uma sociedade quanto à incerteza e ambiguidade. Indica até que nível uma cultura programa seus membros para se sentirem confortáveis ou não em situações não estruturadas. Situações não estruturadas são novas, desconhecidas etc. Culturas que evitam a incerteza (risco) tentam minimizar a possibilidade de tais situações com leis e regras severas, medidas de segurança, e pelo entendimento filosófico ou religioso em uma Verdade Absoluta. O tipo oposto, ou seja, culturas que aceitam o risco estão mais habituadas com opiniões diferentes das que estão acostumados, e tentam ter o mínimo possível de regras. No lado filosófico e religioso, são relativistas, e permitem que muitas correntes de pensamento convivam lado a lado. Pessoas destas culturas (que aceitam incerteza), são mais contemplativas, e o ambiente que as envolve não espera que demonstrem emoções.

De acordo com Hofstede (1980), a distância de hierarquia é alta para países latinos, asiáticos e africanos e menores para países germânicos. Individualismo prevalece nos países desenvolvidos e ocidentais, enquanto coletivismo prevalece em países menos desenvolvidos e países orientais. O Japão possui uma posição intermediária nesse quesito. Masculinidade é alta no Japão, em alguns países da Europa como Alemanha, Áustria e Suíça, e moderadamente alto em países anglo-saxônicos. Feminilidade é alta em países nórdicos, e nos Países Baixos, e moderada em alguns países latinos e asiáticos, como França, Espanha e Tailândia. Aversão Risco está mais presentes em países latinos, no Japão e países que fala alemão. O risco é menos evitado em países anglo, nórdicos e países com influência da cultura chinesa.

Esse agrupamento se deve a algumas raízes culturais. Os países latinos (ou seja, que falam uma descendência do latim, ou seja, português, espanhol, francês e italiano), que obtiveram vários pontos para Distância Hierárquica e para Aversão Risco, herdaram parte de sua civilização do império romano, que possuía uma autoridade central que ficava em Roma, e leis que se aplicavam aos cidadãos em qualquer lugar. Essa centralização fomentou essa aceitação à distância hierárquica e à Aversão risco. Enquanto o império chinês possuía uma autoridade central, não possuía uma estrutura legislativa fixa, sendo governado mais por homens que por leis. Isso leva esses países com cultura chinesa, a perceberem um alto grau de Distância Hierárquica, mas uma não tão alta aversão risco (HOFSTEDÉ, 1980).

A parte Germânica da Europa, incluindo Grã-Bretanha nunca desenvolveu uma autoridade central duradoura, e países que descendem de tal cultura, mostram uma menor distância hierárquica. A aversão ao risco está muito associada ao Catolicismo Romano e com obrigações legais em países desenvolvidos para a utilização de cartões de identificação. Neste sentido, tendo como base os pressupostos apresentados Hofstede e suas posteriores atualizações e replicações (1980; 1983; 1991; 1993; 2001) as hipóteses que se buscam verificar neste estudo tangem a relação entre a nacionalidade, idade, gênero e as 4 dimensões propostas. A tabela a seguir mostra os índices do modelo das quatro dimensões determinadas por Hofstede em seus estudos e que são consideradas neste trabalho:

País de descendência	IDP	IDV	IMS	IAR	País de descendência	IDP	IDV	IMS	IAR
Alemanha	35	67	66	65	Israel	13	54	47	81
Argentina	49	46	56	86	Itália	50	76	70	75
Brasil	69	38	49	76	Japão	54	46	95	92
Chile	63	23	28	86	Líbano	75	40	65	50
Colômbia	67	13	64	80	Malásia	104	26	50	36
Coreia do Sul	60	18	39	85	Paquistão	55	14	50	70
Emirados Árabes	90	25	50	80	Paraguai	64	16	42	87
Espanha	57	51	42	86	Polônia	68	60	64	93
Filipinas	94	32	64	44	Rússia	93	39	36	95
Irã	58	41	43	59	Ucrânia	92	25	27	95

Tabela 1. Escores das dimensões culturais de Hofstede
Fonte: adaptado de Hofstede (1980) e Alcântara et al (2012)

Como os pressupostos de Hofstede (1980) afirma que há variação do comportamento das pessoas de acordo com o país de origem, bem como outras características de ordem cultural. O presente estudo tem como proposta de pesquisa, testar as seguintes hipóteses:

- H1: o comportamento das pessoas conforme as dimensões de Hofstede varia de acordo com a sua descendência.
- H2: o comportamento das pessoas conforme as dimensões de Hofstede varia de acordo com a idade.
- H3: o comportamento das pessoas conforme as dimensões de Hofstede varia de acordo com o gênero.
- H4: Há agrupamentos entre os países, com base nas dimensões culturais de Hofstede.

3. Procedimentos metodológicos

De acordo com Morgan (1983) os procedimentos metodológicos "são esquemas de resolução de problemas que diminuem a distância entre a imagem sobre o fenômeno e o próprio fenômeno". Com o propósito de atingir o objetivo deste trabalho, foi feita uma pesquisa de caráter quantitativo que o tipo de estudo em que o investigador usa primariamente alegações pós-positivista para desenvolvimento de conhecimento (ou seja, raciocínio de causa e efeito, redução de variáveis específicas e hipóteses e questões, uso de mensuração e observação e teste de teorias), empresa estratégias de investigação, tais como: como experimentos, levantamentos e coleta de dados, instrumentos predeterminados que geram dados estatísticos (CRESWELL, 2010). Os dados foram se referem aos escores das dimensões culturais de Hofstede (HOFSTEDE, 1984). Foi utilizado levantamento dos dados do tipo survey feitas com estudantes do curso de Administração em uma IES da Tríplice Fronteira (Brasil, Paraguai e Argentina).

Para isto, foi utilizado um instrumento de coleta de dados com as dimensões propostas que se trata de um questionário estruturado, utilizando escala Likert de acordo com o que coloca Malhotra (2001). Para análise dos dados, investigou-se a análise da variância das respostas através da diferença de médias entre as escalas completa proposta por Hofstede conforme a descendência dos respondentes, pois de acordo Hair Jr. et al (2009) este tipo de análise possibilita que sejam analisadas simultaneamente múltiplas medidas sobre cada indivíduo. Além disso, foi feita uma Análise de Cluster que se trata de uma técnica estatística multivariada que possibilita separar ou classificar objetos observados em um grupo específico de subgrupos mutuamente exclusivos, de modo que os subgrupos apresentem características de grande similaridade interna e grande dissimilaridade externa (HAIR JR, 2008).

A formação dos clusters deve exibir um alto nível de homogeneidade, além de alta heterogeneidade externa, do contrário, há o risco de não se obter sucesso em sua classificação (POHLMANN, 2009). A amostra se trata de não-probabilística pois foram selecionados, de forma não-aleatória os alunos do curso de Administração da instituição pesquisada que possui 510 alunos. O questionário foi enviado via internet para toda a população e obteve-se o retorno de 136 questionários válidos totalizando 26.66% dos enviados que, dessa forma, constitui a amostra pesquisada. O software estatístico utilizado foi o Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 21.0.

4. Apresentação e análise dos dados

Para verificar a confiabilidade da escala foi feito teste pelo alfa de Cronbach que apresentou resultado de 0.895 com 65 itens. Assim, foi verificada a confiabilidade adequada, pois superou-se o valor de 0.70 (HAIR JR., 2009) conforme mostram a tabela a seguir. A análise seguinte foi investigar a normalidade da distribuição dos dados e os testes de Kolmogorov-Smirnov e o de Shapiro Wilk foram significativos, indicando a não normalidade dos dados (sig = 0,000), considerando esses resultados buscou-se uma análise do teste hipóteses através do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis para amostras independentes.

Alfa de Cronbach	Número de Itens
0,895	65

Tabela 2. Estatísticas de Confiabilidade
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

4.1 Análise descritiva da amostra

A amostra foi caracterizada da seguinte maneira: quanto ao gênero, não foi observado nenhuma predominância significativa, sendo que 50,7% dos respondentes eram do gênero masculino e 49,3% feminino. Quanto ao estado civil dos respondentes (tabela 2), a maioria (53,7%) são solteiros, 20,6% são casados, 10,3% estão em uma união estável, seguido pelos separados/divorciados que contabilizaram 8,1% e os viúvos (as) somaram 7,4%. O percentual alto de solteiros se deu devido ao fato de que a amostra foi levantada em uma instituição de ensino superior e a quantidade de alunos nos períodos iniciais onde se concentra os alunos com faixa etária entre os 19 e 24 anos que somaram 37,5% e entre 25 a 30 anos que totalizou 18,4%, ou seja, entre 19 e 30 anos, tem-se 55,9% da amostra.

Em relação à idade, também observou-se que 5,9% dos respondentes tem até 18 anos, na faixa entre 36 e 40 anos tem-se 10,3%, além disso, exatos 11% estão na faixa acima dos 40 anos, enquanto que 16,9% tem entre 31 e 35 anos. Sobre o tempo de empresa, a descrição da amostra apresenta que a maioria (41,2%) tem até 2 anos de empresa o que pode ser justificado pela pouca idade dos respondentes que pode indicar que estão em início de carreira.

Já 19,9% tem entre 5 e 10 anos de empresa, enquanto que 34, 6% tem entre 2 e 5 anos de empresa e apenas 4,4% dos respondentes tem mais de 10 anos de empresa. Quanto à região de descendência, brasileiros são maioria constituindo 65,4% da amostra, enquanto que os descendentes do Oriente Médio apresentam 14,7% de frequência, percentual este maior que o número de argentinos e paraguaios (América do Sul) que juntos constituíram 10,3% dos respondentes. Por fim, mais dois grupos foram identificados com baixa frequência: Europeus com percentual de 5,1% e Asiáticos com 4,4% dos respondentes, conforme mostra a tabela 2:

	Frequência	Porcentual
Alemanha	3	2,21%
Irã	3	2,21%
Coreia do Sul	2	1,47%
Emirados Árabes	2	1,47%
Japão	4	2,94%
Líbano	4	2,94%
Argentina	10	7,35%
Chile	3	2,21%
Itália	2	1,47%
Paraguai	14	10,29%
Colômbia	2	1,47%
Brasil	55	40,44%
Espanha	5	3,68%
Israel	2	1,47%
Polônia	3	2,21%
Rússia	4	2,94%
Ucrânia	2	1,47%
Paquistão	4	2,94%
Malásia	5	3,68%

Filipinas	7	5,15%
Total	136	100%

Tabela 3. País de origem
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

4.2. Análise exploratória dos dados

Inicialmente, extraiu-se 5 clusters, conforme observável na tabela 4, que é referente aos países/regiões identificados na pesquisa de acordo com os scores médios e proximidade entre os países, onde se observa a formação dos agrupamentos. Assim, foram formados os 5 clusters, que são apresentados no quadro abaixo com a identificação de seus componentes. O primeiro cluster é formado por 2 países e os demais por 3, 6, 5 e 8; respectivamente. Além disso, foi verificada a média de cada uma das dimensões culturais de Hofstede para os clusters gerados. Partindo da análise das médias pode-se caracterizar os agrupamentos, de acordo com o Gráfico 1. Assim, pode-se classificar os clusters da seguinte forma:

País de descendência	Cluster	IDP	IDV	IMS	IAR	País de descendência	Cluster	IDP	IDV	IMS	IAR
Alemanha	1	35	67	66	65	Brasil	3	69	38	49	76
Irã		58	41	43	59	Espanha		57	51	42	86
Coreia do Sul		60	18	39	85	Israel		13	54	47	81
Emirados Árabes		4	90	25	50	80	Polônia	68	60	64	93
Japão			54	46	95	92	Rússia	93	39	36	95
Líbano			75	40	65	50	Ucrânia	92	25	27	95
Argentina	2	49	46	56	86	Paquistão	5	55	14	50	70
Chile		63	23	28	86	Malásia		104	26	50	36
Itália		50	76	70	75	Filipinas		94	32	64	44
Paraguai		64	16	42	87						
Colômbia		67	13	64	80						

Quadro 1: Países, Clusters e Índices com base nas dimensões culturais
Fonte: Hofstede (1980) e dados da pesquisa (2015)

Onde o cluster 1 é "Masculino e Individualista"; o cluster 2 é "Coletivista e Averso ao Risco"; cluster 3 "Individualista e Averso ao Risco"; cluster 4 "Feminino e Baixa Distância Hierárquica"; cluster 5 é de "Alta Distância Hierárquica e Disposição ao Risco", conforme colocado na tabela a seguir:

CLUSTER	IDP	IDV	IMS	IAR
Masculino e Individualista	62,0	39,5	59,7	71,8
Coletivista e Averso ao Risco	58,6	34,8	52,0	82,8
Individualista e Averso ao Risco	46,3	47,7	46,0	81,0
Feminino e Baixa Distância Hierárquica	84,3	41,3	42,3	94,3
Alta Distância Hierárquica e Disposição ao Risco	84,3	24,0	54,7	50,0

Tabela 4. Clusters extraídos
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

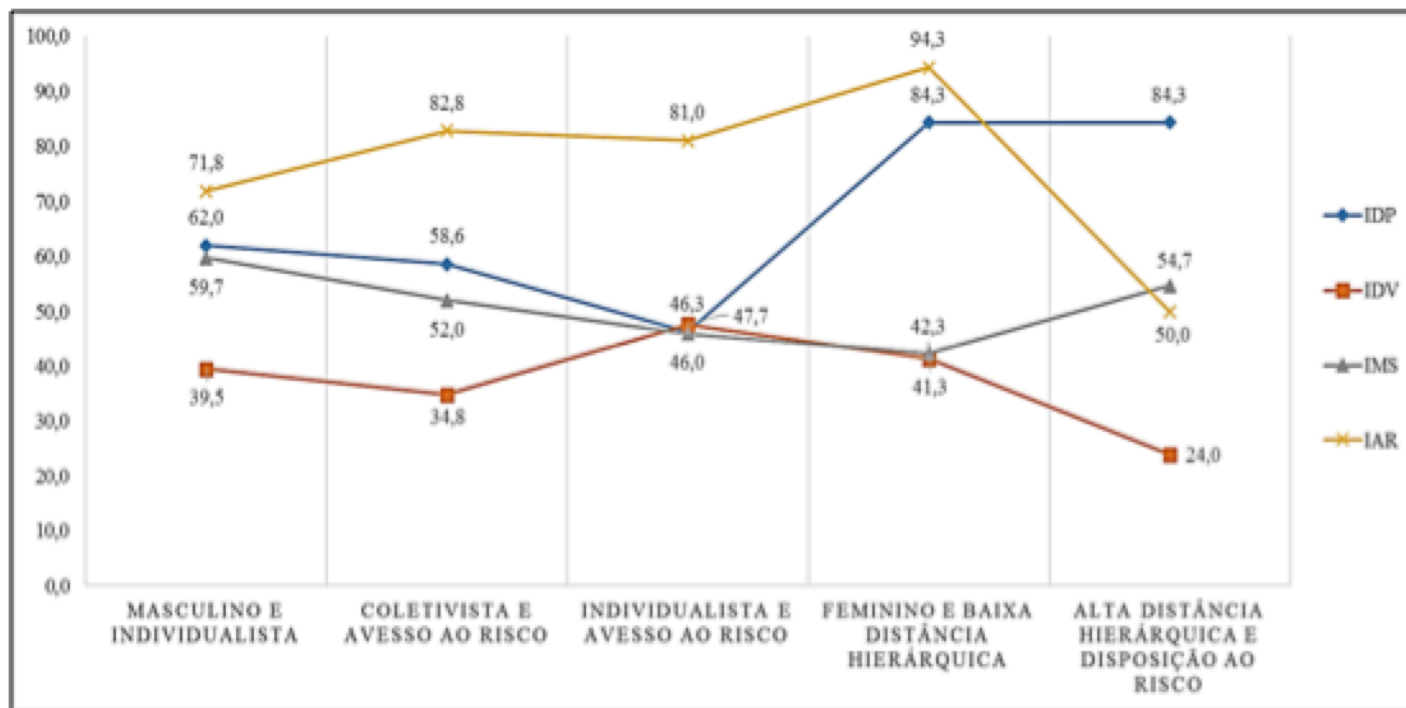


Gráfico 1. Clusters e seus escores médios por dimensões culturais
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

No primeiro cluster, estão os respondentes que apresentam alto índice de Masculinidade e Individualismo, quando se trata de questões culturais. Aqui estão representados países como Alemanha, Arábia Saudita, Hong Kong, Emirados Árabes, Japão e Líbano. Em relação ao IDH esses países apresentam diferenças quando agrupados (conforme Quadro 2), pois tem-se a Alemanha com um índice elevadíssimo (6º. no ranking, com 0,911) e o Líbano com um índice considerado alto pelo PNUD, porém muito aquém dos índices alemães (65º. no ranking, com 0,765). Entretanto, geograficamente apenas a Alemanha não se encontra no continente asiático o que pode evidenciar uma proximidade étnica e geográfica entre os países do mesmo continente (mesmo sabendo-se das diferenças culturais entre Oriente Médio e o Extremo Oriente). Esse raciocínio confirma o que foi colocado por Kogut e Singh (1988). Destaca-se ainda que neste cluster tanto os países asiáticos quanto a Alemanha, possuem uma cultura com baixo Índice de Distância Hierárquica.

IDH		IDH		

Global	País	IDH	Global	País	IDH
6	Alemanha	0,911	49	Argentina	0,808
15	Hong Kong	0,891	50	Uruguai	0,790
17	Japão	0,890	57	Rússia	0,778
20	França	0,884	62	Malásia	0,773
22	Taiwan	0,882	65	Líbano	0,765
27	Espanha	0,869	69	Turquia	0,759
34	Arábia Saudita	0,836	77	Paquistão	0,745
35	Polônia	0,834	79	Brasil	0,744
40	Emirados Árabes Unidos	0,827	83	Ucrânia	0,734
41	Chile	0,822	111	Paraguai	0,676

Quadro 2: IDH dos Países Representados na Pesquisa
Fonte: PNUD (2015)

O segundo cluster, "Coletivista e Aversão ao Risco" apresenta países que podem ser considerados como tendo baixos e, em alguns casos, médios Índices de Desenvolvimento Humano. Neste grupo estão representados os seguintes países: Argentina, Chile, França, Paraguai, Uruguai. Em relação ao IDH desses países, percebe-se um agrupamento aceitável entre a França e os países sul-americanos, com exceção do Paraguai que tem o pior IDH dentre os países verificados na pesquisa (111º. no ranking, com 0,676). Entretanto, percebe-se uma relação de proximidade étnica e geográfica entre os países sul-americanos o que pode justificar o agrupamento. Já no cluster formado por aqueles respondentes que apresentam altos índices de individualismo e aversão estão representados: Brasil, Espanha e Turquia que não apresentam proximidade em relação aos índices (Brasil: 0,744; Espanha: 0,869 e Turquia: 0,759), mas os traços de convergência em relação às dimensões de Hofstede são altos.

No cluster número 4 que trata dos índices de feminilidade e baixa distância hierárquica. Este cluster apresenta uma desconexão entre eles quando se trata dos índices de IDH entre os países que o formam Polônia, Rússia e Ucrânia, são países do Leste Europeu e que apresentam uma proximidade étnica e geográfica. Por fim, o cluster "Alta Distância Hierárquica e Disposição ao Risco" estão os respondentes que representam países asiático como (Malásia, Paquistão e Taiwan) Malásia (62º. no ranking, com 0,773) e a Paquistão (77º. no ranking, com 0,745) apresentam índices relativamente baixos de IDH, entretanto Taiwan (22º. no ranking, com 0,882) apresenta índices de IDH consideravelmente maiores. Aqui a proximidade étnica e geográfica justifica o agrupamento.

Logo, para efeito de análise das variáveis deste estudo, pode-se considerar que os agrupamentos formados foram efetivos e são validados pelo procedimento não-hierárquico K-Means Cluster Analysis, conforme colocam Alcântara et al (2012), o que confirma a hipótese

H4. Em relação as demais hipóteses da pesquisa, a primeira buscava afirmar que o comportamento das pessoas conforme as dimensões de Hofstede varia de acordo com a sua descendência. Além disso, foi verificado na segunda hipótese se o comportamento dos respondentes varia de acordo com a idade quando se trata das dimensões analisadas. Por fim, buscou-se responder se o gênero também seria uma característica que diferencia o comportamento dos respondentes em relação às dimensões analisadas. Neste sentido, o teste de Kruskal-Wallis para a escala de Hofstede, levando em consideração a descendência dos respondentes, apresentou resultados de significância variando de 0.00 até 0.42 para 58 de 65 itens com intervalo de confiança de 95% o que confirma a H1 do estudo. Entretanto, na mesma análise verificou-se que a variável idade se apresentou significativa apenas em 14 de 65 itens, o que leva à rejeição da hipótese H2. Além disso, a hipótese H3 também foi rejeitada, pois foram significativos apenas 8 de 65 itens.

5. Considerações e recomendações

O presente trabalho utilizou procedimentos estatísticos multivariados para determinar e validar agrupamentos dos respondentes com base em suas dimensões culturais de Hofstede (Índice de Distância Hierárquica, Índice de Individualismo, Índice de Masculinidade e Índice de Controle da Incerteza). Estes alunos, responderam as questões referentes à sua percepção em relação às dimensões propostas por Hofstede. Conforme o entendimento de Hofstede (1993), a cultura seria o programa coletivo da mente que distingue os membros de grupos ou categorias de pessoas. Esse suposto programa mental seria resultante de várias dimensões sociais de influência ou, em seus termos, diferentes níveis de cultura que formariam, em cada indivíduo, diferentes camadas de influência cultural ou programação. Ou seja, cultura seria um programa mental que leva os indivíduos a se comportarem absolutamente em conformidade a padrões grupais. A ação seria pelo fato de se pertencer a determinado grupo social. Assim, conclui-se que as respostas de cada região denotaram o comportamento de acordo com os padrões grupais. Nesse sentido, infere-se que os fatores de Hofstede variam conforme a descendência e não variam conforme a idade e gênero.

Os resultados também mostraram 5 agrupamentos ("Masculina e Individualista"; "Coletivista e Aversão ao Risco"; "Individualista e Aversão ao Risco"; "Feminina e Baixa Distância Hierárquica" e; "Alta Distância Hierárquica e Disposição ao Risco") que foram validados pela Análise de Cluster Não-Hierárquica. De forma geral, estes resultados confirmam o que colocaram Alcântara et al (2012), com diferença apenas nas dimensões que formaram o cluster 3 deste estudo que tratou do individualismo e aversão ao risco. Foi observado, assim como nos trabalhos de Alcântara et al (2012) e de Kogut e Singh (1988), que questões que compõem a formação do IDH, de fatores étnicos e de agrupamento geográfico implicam na percepção das dimensões culturais. Como sugestão para estudos posteriores, seria interessante efetuar as análises acrescentando as atualizações dos estudos, onde Hofstede (1984) integrou uma quinta dimensão (orientação de longo prazo). Este fator está em oposição à orientação de curto prazo e foi desenvolvida após o estudo com estudantes de 23 países. Valores associados com Orientação de Longo Prazo são tenacidade e perseverança, enquanto que valores associados com Orientação de Curto Prazo são o respeito pelas tradições, cumprimento de obrigações sociais, e medo do que os outros dirão.

Referências

- ALCÂNTARA, V. C.; REIS, P. C.; MENEZES, R. S. S. Identificação de Clusters Internacionais com Base nas Dimensões Culturais de Hofstede. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 5, n. 2, p. 204-221, mai/ago 2012.
- CHANG, L.C. An examination of cross-cultural negotiation: using Hofstede framework. Journal of American Academy of Business, Vol. 2, N°2, p. 567-571. Hollywood: 2003.
- CRESWELL, JOHN W. Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativos, Quantitativos e Mistos, 2. Ed.

Porto Alegre. Artmed: 2010.

FONSECA, A.C.P.D. Percepções de Incerteza em um Sistema de Planejamento e Controle: um Estudo Comparativo Brasil – Inglaterra. RAC - Revista de Administração Contemporânea. v. 03. n 03. Set./Dez. 1999.

GEERTZ, C. A interpretação das culturas. Rio de Janeiro. Guanabara: 1989.

HAIR JR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. Análise multivariada de dados. Trad. Adonai S. Sant'Anna. 6. Ed. Porto Alegre. Bookman: 2009.

HATCH, M. J. Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives. New York. Oxford University Press: 1997.

HOFSTEDE, G. National Cultures in Four Dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. Studies of Man. & Org., Vol.XIII, Nº1-2, p.46-74. M.E. Sharpe, Inc., 1983.

HOFSTEDE, G. Cultural constraints in management theories. Academy of Management, Vol.7, Nº1, p.81-95, 1993.

HOFSTEDE, G. Cultures and organizations: software of the mind. London: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G. Culture's consequences comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Sage publications, 2. ed., 2001.

HOFSTEDE, G. Culture's consequences: international differences in workrelated values. Newbury Park: Sage, 1980.

HOFSTEDE, G. National Cultures Revisited. Behavior Science Research, Vol. 18, No.4; pp. 285 – 305, 1983.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAVY, D. D. & SANDERS, G. Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. Administrative Science Quarterly, Nº 35, p. 286-316, 1990.

KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. Journal of International Business Studies, 19(3): 411-432. 1988.

LENG, C. Y.; BOTELHO, D. How Does National Culture Impact on Consumer's Decision-making Styles? A Cross Cultural Study in Brazil, the United States and Japan. BAR - Brazilian Administration Review. v. 07. n. 03. July/September, 2010.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGAN, G. Beyond Method: Strategies for Social Research. London: Sage Publications, 1983.

MORGAN, G. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.

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. H. Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan Management Review, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SHIMONISHI, J. da S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Características culturais brasileiras e atividades gerenciais em agências bancárias: estudo comparativo de casos. In. Encontro Anual da ANPAD, Brasília, 2005 Anais eletrônicos... Brasília: ANPAD, 2005.

1. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, PUCPR – Brasil – email: rodrigo.costa@pucpr.br

2. Universidade Estadual de Maringá, UEM – Brasil – email: famario@outlook.com.br

3. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, PUCPR – Brasil – email: luciano.dalazen@pucpr.br

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados