



## Dimensões Culturais de Hofstede

...para amigos  
do AFS



Ser incapaz de navegar em contextos culturais desconhecidos pode levar a frustrações e a confusão.

Observe este exemplo: Sarah, uma adolescente estadunidense, e sua família recentemente se mudaram para o Japão, para onde seu pai foi transferido por motivos de trabalho. Sarah acha a vida na cidade grande um pouco estressante, mas está tentando se adaptar e fazer amigos. Um de seus maiores desafios está relacionado com a escola. São muitas regras novas e rituais - consideravelmente mais do que nos Estados Unidos.

Por exemplo, no Japão ela deveria usar um uniforme, enquanto que nos Estados Unidos, não. Em sua escola japonesa, não só usam o mesmo uniforme, mas todos os alunos de uma mesma classe também usam os mesmos sapatos. Seus colegas parecem gostar de usar as mesmas roupas que os demais, mas Sarah

sente que perdeu uma parte significativa de sua habilidade de se expressar. Outro desafio para Sarah é o fato de que todos os dias depois da aula, todos os estudantes trabalham juntos para limpar a sala de aula e os corredores da escola. Sarah geralmente não se incomoda de limpar, mas é a última coisa que ela deseja fazer depois de um longo dia na escola e frequentemente se sente frustrada e irritada pela atividade adicional.

Além de tudo, o ano escolar começou com uma cerimônia de uma hora. Foi extremamente ritualizada e os colegas de Sarah lhe disseram que era exatamente igual ano após ano. Seus colegas pareciam desfrutar verdadeiramente da cerimônia, mesmo quando tinha que ficar de pé durante os 60 minutos completos. Sarah se aborreceu porque se sentia cansada de estar parada por tanto tempo e não entendia porque seus colegas esperavam por esta cerimônia todos os anos.

**O que está acontecendo? Por que as pessoas de diferentes culturas reagem de maneira diferente a contextos semelhantes?**

De acordo com **Geert Hofstede**, esta discrepância no comportamento pode ser explicada pelas diferenças culturais. Quando um estrangeiro, como Sarah, visita outro país, ele ou ela pode sentir-se fora de lugar, com aversão ou estresse devido à forma diferente de agir dos nativos desse país. Estes sentimentos também podem ocorrer quando alguém interage com pessoas de outras subculturas, assim como de diferentes classes sociais, religião, sexo e até mesmo de diferentes regiões dentro do próprio país. Mas, por que as pessoas de outras culturas parecem se comportar e pensar de forma diferente?

Geert Hofstede desenvolveu uma teoria que explica este fenômeno com base em estudos que realizou na década de 80 envolvendo mais de 50 culturas nacionais. Sua teoria é chamada **A Teoria das Dimensões Culturais** e oferece uma estrutura para examinar como os valores culturais afetam o comportamento e dá pistas sobre as formas como as pessoas de uma cultura podem agir. A teoria apresenta seis Dimensões Culturais\*: Distância do poder, Individualismo versus Coletivismo,

Aversão à Incerteza, Masculinidade versus Feminilidade, Orientação em Longo Prazo e Complacência versus Repressão.

*As Dimensões Culturais são contínuas e muitas culturas estão entre os dois extremos. Os exemplos culturais dados abaixo não significam que essas culturas tenham todas as características de uma determinada Dimensão Cultural, mas sugere que elas têm uma tendência para estas características.*

## 1. ÍNDICE DE DISTÂNCIA DO PODER (PDI)

O Índice de Distância do Poder descreve como os membros menos poderosos de uma sociedade aceitam e esperam certa desigualdade de poder. Os membros de sociedades com alto índice de distância do poder tendem a não questionar aqueles que estão em níveis mais altos de poder. Além disso, eles esperam que os membros mais poderosos lhes sirvam de guias para seu trabalho. O PDI é tipicamente mais elevado nas sociedades da Ásia, Europa Oriental, América Latina e África.

Em culturas com baixo índice de Distância do Poder, as pessoas têm poder igual entre os seus membros, e avançar para um status mais elevado (através de educação, emprego, renda, etc.) é possível. Algumas culturas nacionais com baixo índice de distância do poder são: os países nórdicos, Nova Zelândia e Austrália.

**Características comuns de culturas com baixo e alto Índice de Distância do Poder:**

Baixo Índice de Distância do Poder	Alto Índice de Distância do Poder
A desigualdade é minimizada	A desigualdade é aceita
Há uma hierarquia por conveniência	Há uma hierarquia por necessidade
Superiores são acessíveis	Os superiores são inacessíveis
Todos têm os mesmos direitos	Aqueles que têm poder têm privilégios
Mudanças ocorrem por meio de uma evolução natural	A mudança acontece através de revoluções
As crianças são tratadas com igualdade	As crianças aprendem a obedecer

## 2. INDIVIDUALISMO VERSUS COLETIVISMO (IDV)

Em uma sociedade individualista, os membros tendem a tomar decisões de forma independente e se preocupam consigo e com seus familiares mais próximos. Algumas culturas nacionais individualistas são: os Estados Unidos, Austrália e Inglaterra. Por outro lado, nas sociedades coletivistas, os laços grupais são fortes e a família inclui toda a extensão familiar (tios, tias, primos, etc.). Algumas culturas nacionais coletivistas nacionais são: Guatemala, Paquistão e Indonésia.

**Características comuns das culturas coletivistas e individualistas:**

Coletivismo	Individualismo
Foco em “nós”	Foco no “eu”
Os relacionamentos são mais importantes do que as tarefas	A ênfase é nas escolhas pessoais
Cumprir com as obrigações impostas pelo grupo	Cumprir com suas próprias obrigações
Manter a harmonia e evitar o confronto direto	Expressar seus pensamentos diretamente
A comunicação é geralmente de Alto Contexto	A comunicação é geralmente de Baixo Contexto

## 3. AVERSÃO À INCERTEZA (UAI)

O Índice de Aversão à Incerteza (UAI - sigla em Inglês) explica como os membros de uma sociedade se sentem ao lidar com situações desconhecidas. Em culturas com

forte UAI, as pessoas tendem a evitar riscos e situações inesperadas. A situação desconhecida cria grande ansiedade e estresse. Japão, Grécia e Rússia são países cujas culturas nacionais têm um UAI alto, onde há uma preferência elevada para o previsível ou situações controladas.

Membros de uma cultura com UAI fraco tendem a serem mais tolerantes com aquilo que não podem controlar. A incerteza é aceita como parte da vida e as pessoas são geralmente mais relaxadas e flexíveis diante de situações desconhecidas. Países como Jamaica e Cingapura têm culturas nacionais que tendem a aceitar a ambiguidade com mais facilidade.

#### Características comuns de Aversão à Incerteza forte e fraca:

Fraca Aversão à Incerteza	Forte Aversão à Incerteza
Baixos níveis de estresse em relação à incerteza	Alto estresse ao enfrentar situações de incerteza
A incerteza é parte da vida diária. Aceitam as coisas como elas são	A incerteza na vida é uma ameaça contínua e deve ser combatida
As diferenças de opinião são aceitáveis	Há necessidade de consenso
Se sentem bem correndo riscos	Há necessidade de evitar o fracasso
Pouca necessidade de regras e leis	Grande necessidade de regras e leis

## 4. MASCULINIDADE VERSUS FEMINILIDADE (MAS)

Em sociedades com alta masculinidade, as pessoas são impulsionadas pela competição e pelos resultados. As pessoas tendem a serem assertivas e centradas no sucesso material. Países com culturas nacionais de alta Masculinidade são: Japão, Venezuela, Itália, Irlanda e México.

Em sociedades com baixa masculinidade ou com características de feminilidade, as pessoas estão focadas em construir boas relações e garantir uma melhor qualidade de vida para todos. Não é tão importante ser o melhor, desde que todos estejam felizes. Países com alto índice de feminilidade em suas culturas nacionais são: Suécia, Noruega, Finlândia, Dinamarca e Holanda.

#### Características comuns das culturas femininas e masculinas:

Feminilidade	Masculinidade
Focada em qualidade de vida	Centrada na ambição
Trabalhar para viver	Viver para trabalhar
As coisas pequenas e lentas são agradáveis	As coisas grandes e rápidas são admiradas
Compaixão para com os menos afortunados	Admiração pelo o sucesso
Os conflitos são resolvidos através do compromisso e da negociação	Os conflitos são resolvidos permitindo que os mais fortes ganhem

## 5. ORIENTAÇÃO EM LONGO PRAZO VERSUS EM CURTO PRAZO (LTO)

As sociedades com orientação em longo prazo incentivam as pessoas a investirem e serem econômicos. Ser persistente e cauteloso tem suas recompensas. Os membros da sociedade têm funções diferentes, os mais velhos devem ser respeitados e as relações são valorizadas.

As sociedades com orientação de longo prazo também tendem a adaptar as tradições aos contextos modernos. Os países do Leste da Ásia, como a China, Coréia e Japão tendem a ter culturas nacionais orientadas em longo prazo.

As sociedades que têm orientação em curto prazo respeitam as tradições, mas incentivam a gastar e a obter lucros imediatos. O status dos membros não é tão importante e as relações são vistas como algo importante apenas se puder tirar proveito delas. Os Estados Unidos, Inglaterra e Espanha estão entre os países com culturas nacionais que têm orientação em curto prazo.

**Características comuns de culturas com Orientação em Longo e Curto Prazo:**

Orientação em Longo Prazo	Orientação em Curto Prazo
A perseverança e o esforço produzem resultados lentamente	O esforço deve produzir resultados imediatos
É importante economizar e ser cuidadoso com os recursos	Há uma pressão social para gastar mais
Disposição para adiar seus próprios desejos por uma boa causa	Os lucros imediatos são mais importantes que as relações

## 6. COMPLACÊNCIA VERSUS REPRESSÃO (IVR)

Esta dimensão analisa a importância da felicidade e do controle da vida. As sociedades com alto índice de Complacência (alto IVR) permitem que as pessoas satisfaçam livremente suas necessidades humanas básicas e seus desejos, especialmente aqueles relacionados com o desfrute da vida e o divertimento. Nas sociedades com alto índice de Repressão (baixo IVR), as pessoas suprimem seus impulsos por meio de normas sociais restritivas. A sociedade tem uma alta consideração para a disciplina moral e as pessoas tendem a ser mais pessimistas.

**Características comuns das culturas de Complacência e Repressão:**

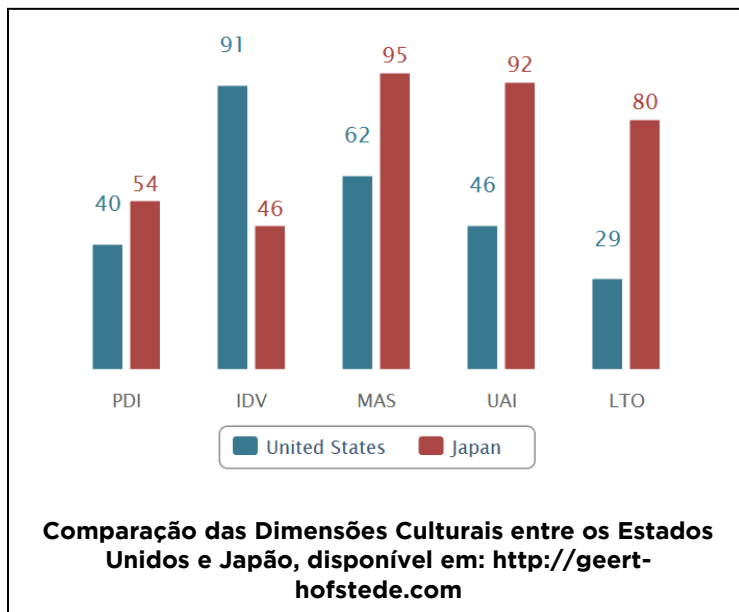
Complacência (alto IVR)	Repressão (baixo IVR)
Comportamento livre	Comportamentos suprimidos e regulamentados
As recompensas materiais não são importantes	Espera-se recompensa material pelo trabalho realizado
Centrada no momento presente	Facilmente se sente injustiçado
Os objetos materiais são utilizados pela sua utilidade e não para dar status	Os objetos materiais são importantes para o status (carro, casa, empresa)
As pessoas são mais positivas e otimistas	As pessoas são mais pessimistas e cínicas
Mais extrovertidas e simpáticas	Mais reservados
Valoriza o lazer e os amigos	O lazer e as amizades são menos importantes

### Voltando ao nosso estudo de caso:

Depois de analisar as dimensões culturais de Hofstede, vamos refletir sobre o incidente discutido no início deste documento. **Você pode aplicar o quadro à situação de Sarah no Japão?**

Nas informações de Hofstede para cada país, quando comparamos o Japão e os Estados Unidos, há duas dimensões com diferenças consideráveis que são relevantes na história de Sarah: Individualismo versus Coletivismo (IDV) e da Aversão à Incerteza

(UAI). Os Estados Unidos, com um percentual em IVC de 91% (de 100), tendem a ser uma sociedade altamente individualista. Isso é associado ao desejo de expressar as características únicas da identidade pessoal e ao foco nas necessidades próprias, ao invés das necessidades coletivas do grupo. O Japão apresenta um percentual de 46% nesta dimensão, indicando ser uma sociedade coletivista, na qual pertencer a um grupo é importante. Esse pertencimento pode ser demonstrado nos uniformes e participando das atividades de grupo que contribuem para o bem comum.



Com relação à Aversão à Incerteza, os Estados Unidos apresenta um percentual de 92% e o Japão, 46%. Isso indica que os japoneses geralmente preferem evitar a incerteza e assim desfrutar de atividades estruturadas e bem planejadas, enquanto os estadunidenses têm alta tolerância para com o desconhecido. As atividades são dinâmicas e continuamente atualizadas de tal modo que não se repete algo que já foi feito. Essas diferenças nas interações de grupo, bem como os sentimentos em relação à incerteza, criaram muita frustração em Sarah.

Como já foi visto através deste cenário, quando existem diferenças nas Dimensões Culturais, os conflitos e/ou mal entendidos pode vir à tona. As seis Dimensões Culturais de Hofstede são ferramentas que nos permitem fazer comparações gerais de culturas ao redor do mundo. Compreendendo isto, podemos entender os valores e as normas de uma sociedade e por que pode haver diferenças no comportamento das pessoas. Atualmente, a teoria das Dimensões Culturais de Hofstede é amplamente utilizada em organizações educacionais como AFS, locais de trabalho, instituições e outros ambientes interculturais para levar mais compreensão a seus participantes dentro de um contexto internacional.

## As dimensões culturais de Hofstede ...

- fornecem uma estrutura com as perspectiva de comportamento e de valores associados a 50 culturas nacionais nas seguintes dimensões:
  1. Distância do Poder (Power Distance - PDI)
  2. Individualismo versus Coletivismo (IDV)
  3. Masculinidade versus Feminilidade (MAS)
  4. Aversão à Incerteza (Uncertainty Avoidance - UAI)
  5. Orientação em Longo Prazo (Long-Term Orientation - LTO)
  6. Complacência versus Repressão (Indulgence versus Restraint - IVR)
- Aumentam a compreensão de contextos interculturais e as interações entre pessoas com antecedentes culturais diferentes.

## Livros escritos por Hofstede:

*Cultures and Organizations: Software of the Mind (2010)*

*Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations (2001)*