



1º Seminário de Estudos sobre

**IMIGRAÇÃO
BRASILEIRA
NA EUROPA**

25, 26 e 27 de novembro de 2010

Aula Magna da Facultat de Geografia i Història
Universitat de Barcelona

**1º Seminário de Estudos
sobre Imigração Brasileira na Europa**

**Barcelona – España
25, 26 e 27 de novembro de 2010**

Editores:

Flávio Carvalho
Maria Badet Souza
Manuella Callou
Mar Rubiralta



Esta obra está licenciada sob Creative Commons - Atribuição - Uso Não-Comercial - Não a obras derivadas - Pela licença 3.0 Brasil.
Permissões além do alcance desta licença podem estar disponíveis em <http://www.coletivobrasilcatalunya.org>.

Sob as seguintes condições:

- Ⓘ Atribuição. Você deve dar crédito ao autor original, da forma especificada pelo autor ou licenciante.
- Ⓒ Uso Não-Comercial. Você não pode utilizar esta obra com finalidades comerciais.
- Ⓓ Você não pode alterar, transformar ou criar outra obra com base nesta.

Para cada novo uso ou distribuição, você deve deixar claro para outros os termos da licença desta obra.
Qualquer uma destas condições podem ser renunciadas, desde que Você obtenha permissão do autor.
Nada nesta licença prejudica ou restringe os direitos morais do autor.

Capa e diagramação:

Diego Jucá

Coletivo Brasil Catalunya

www.coletivobrasilcatalunya.org

coletivobrasilcataluny@gmail.com

1º SEMINÁRIO DE ESTUDOS SOBRE IMIGRAÇÃO BRASILEIRA NA EUROPA

Atas do 1º Seminário de Estudos sobre Imigração Brasileira na Europa
Barcelona – Espanha
25, 26 e 27 de novembro de 2010
Aula Magna a Facultat de Geografia e Historia
Universitat de Barcelona
Rua Montalegre, nº6 – Barcelona.

ISBN: 978-84-614-5407-5
Depósito Legal: 10/113190

Primeira Edição – Novembro de 2010

Nota dos Editores:

Esta publicação foi produzida a partir de contribuições individuais dos autores. Os editores não são responsáveis diretos das opiniões expressas e não têm nenhuma responsabilidade por qualquer erro ou omissão que possa ter sido cometida pelos autores.

**Imigrantes Brasileiros em Portugal: integração
e sua percepção em relação aos Portugueses**

José Rebelo dos Santos
Escola Superior de Ciências Empresariais
do Instituto Politécnico de Setúbal - Portugal
jose.rebelo@esce.ips.pt

Maria Filomena Mendes,
Universidade de Évora - Portugal
mmendes@uevora.pt

Conceição Rego
Universidade de Évora - Portugal
mcpr@uevora.pt

Maria da Graça Magalhães
Universidade de Évora (Doutoranda) - Portugal
mgraca.magalhaes@ine.pt

Resumo

Este estudo tem como objectivos caracterizar a comunidade de imigrantes brasileiros em Portugal, quantificando os seus elementos; identificando a sua distribuição por regiões, sexo e grupo etário; analisando o seu comportamento de fecundidade e nupcialidade (numa primeira avaliação ao seu grau de integração). Visa ainda perceber como os imigrantes brasileiros percebem os portugueses, numa perspectiva ligada aos *standards* culturais, segundo os referenciais de Hofstede e de Trompenaars & Hampden. Recorre-se em primeiro lugar aos dados divulgados pelo INE e pelo SEF. Em segundo lugar, são analisados inquéritos por entrevista efectuados a 18 brasileiros residentes em Portugal, com idades entre os 18 e os 65 anos e com uma permanência em Portugal de, pelo menos, dois anos. Os dados indicam que os brasileiros percebem os portugueses como burocráticos, tristes e com medo do futuro.

Palavras chave: Cultura, Cruzamento Cultural, Gestão, Portugal – Brasil, Imigrantes
Classificação JEL: A14 – Sociologia da Economia; F23 – Gestão internacional.

Abstract

The aims of this study is to identify Portuguese cultural standards, according to Hofstede and Trompenaars & Hampden, from the Brazilian's perspective. We intend to quantify the Brazilian population in Portugal, identifying its distribution by regions, sex and age group; we also analysed its fecundity and nuptiality.

First we used the data from INE and SEF. Then we filled out surveys based on interviews to 18 Brazilians that live in Portugal, with ages between eighteen and sixty-five and who have been living in Portugal for at least two years. The data indicate that Brazilian see Portuguese as burochatic, sad and afraid of the future.

Keywords: culture, cross cultural, management, Portugal – Brasil, Immigrant Workers.
JEL classification: A14 - Sociology of Economics; F23 – International Business

Introdução

As migrações internacionais com destino em Portugal nunca como hoje tiveram tanta importância devido às suas repercussões na dinâmica demográfica portuguesa consubstanciada no abrandar do envelhecimento. Nos últimos anos os imigrantes brasileiros assumiram-se com o grupo numericamente mais expressivo.

A investigação que apresentamos visa caracterizar a comunidade de imigrantes brasileiros em Portugal, quantificar os seus elementos; identificar as regiões de maior concentração, sexo e grupos etários predominantes; Pretende-se ainda analisar o seu comportamento de fecundidade e nupcialidade (numa primeira avaliação ao seu grau de integração). Um outro objectivo é perceber como os imigrantes brasileiros percebem os portugueses, numa perspectiva ligada aos *standards* culturais, segundo os referenciais de Hofstede e de Trompenaars & Hampden.

Recorre-se em primeiro lugar aos dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) e pelo Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF). Seguidamente analisam-se inquéritos por entrevista efectuados a 18 brasileiros residentes em Portugal, com idades entre os 18 e os 65 anos e com uma permanência em Portugal de, pelo menos, dois anos.

Os dados recolhidos revelam que os brasileiros percebem os portugueses como burocráticos, tristes e com receio do futuro.

1. fluxos migratórios e alterações demográficas em Portugal

Os fluxos migratórios internacionais, em ambos os sentidos – emigração e imigração – têm há muito um papel de relevo na dinâmica demográfica em Portugal. Durante muitos anos fomos um país de emigrantes e hoje somos essencialmente um país de imigrantes. Quanto ao Brasil é um país cuja história foi construída com o contributo de povos de muitas nacionalidades, pelo que a sua dinâmica populacional esteve muito ligada à sua importância enquanto país acolhedor de imigrantes. Hoje é um país em que a emigração vem assumindo um papel cada vez mais relevante com uma importância crescente (Bógus, 2007).

A partir de 1981, a tendência da taxa do crescimento demográfico passou a ser fortemente influenciada pela taxa de crescimento migratório, dado o decréscimo da taxa de crescimento natural. Os fluxos migratórios, além de se reflectirem no crescimento migratório têm também impacto no crescimento natural decorrente da natalidade e mortalidade relativa aos imigrantes e na própria estrutura etária da população. A estrutura etária da população portuguesa denota um acentuado envelhecimento resultante da relação entre a natalidade, a mortalidade e as migrações (Rebello, Mendes e Pinto, 2006) que nos últimos anos têm contribuído para o retardar do envelhecimento.

Desde o início dos anos 90 (concretamente 1993) que se estimam saldos migratórios positivos (INE, 2008), invertendo-se a tendência anterior de forte emigração, ainda que esta não tenha cessado. Como o saldo natural português tem sido muito próximo de zero tendo sido mesmo negativo no ano de 2007 (Rosa e Chitas 2010), assume grande importância o saldo migratório.

Considerando só a população estrangeira com estatuto legal de residente, esta passou de 54,4 milhares em 1980 para 401,6 milhares em 2007 (correspondendo na altura a 4,2% da

população residente em Portugal), e para 454,2 milhares em 2009. Só entre 2000 e 2009, esta população mais que duplicou (2000 - 207,6 milhares e 2009 - 454,2 milhares), reflectindo a sua importância crescente.

Quadro 1 – Imigrantes em Portugal por nacionalidade em 2007

	Nacionalidade	Total	%
1	Brasil	70675	15,8
2	Cabo Verde	64972	14,6
3	Ucrânia	40109	9,0
4	Angola	32936	7,4
5	Guiné-Bissau	24540	5,5
6	Reino Unido	23608	5,3
7	Roménia	19389	4,3
8	Espanha	18030	4,0
9	Alemanha	15498	3,5
10	Moldávia	14947	3,3
11	São Tomé e Príncipe	10967	2,5
12	China	10772	2,4
13	França	10556	2,4
14	EUA	8556	1,9
15	Países Baixos	6589	1,5
16	Itália	5985	1,3
17	Moçambique	5876	1,3
18	Rússia	5380	1,2

Fonte: INE

Desde 2007 que os imigrantes brasileiros passaram a constituir a maior comunidade de imigrantes em Portugal destronando a comunidade de imigrantes cabo-verdianos, tendo de 2007 a 2009 reforçado substancialmente essa hegemonia: Em 2007 representavam cerca de 15% dos imigrantes e em 2009 já eram mais de 25% o que expressa bem essa hegemonia sobretudo tendo em conta que no período em apreço o número total de imigrantes em Portugal aumentou mais de 13%.

Os imigrantes brasileiros apesar de estarem repartidos por todo o país, concentram-se sobretudo nos Distritos de Lisboa, Setúbal e Faro.

A distribuição por sexo dos imigrantes brasileiros revela mais imigrantes mulheres do que homens (63486 contra 51886 ou 65% de mulheres e 45% de homens em 2009). Nos imigrantes em geral o sexo masculino costuma prevalecer (51,6% contra 48,4% em 2009) embora essa tendência se tenha atenuado nos últimos anos.

A média etária dos imigrantes brasileiros é bastante inferior à da população Portuguesa (em 2007, 12% tinham menos de 15 anos, 35% entre 15 e 29 anos e 28% entre 30 e 39 anos, ou seja, mais de ¼ dos imigrantes brasileiros tinham menos de 40 anos. Os com 65 e mais anos não atingiam 1,2%.

Em 2007, a nacionalidade mais representativa das mães estrangeiras era a brasileira (33,9% das mães estrangeiras), seguindo-se, a nível de importância relativa, as nacionalidades referentes a Cabo Verde, Angola, Ucrânia e Roménia.

Quadro 2 – Imigrantes em Portugal por nacionalidade em 2009

	Nacionalidade	Total	%
1	Brasil	115372	25,4
2	Ucrânia	52293	11,5
3	Cabo Verde	48845	10,8
4	Roménia	32457	7,1
5	Angola	26557	5,8
6	Guiné-Bissau	22945	5,1
7	Moldávia	20773	4,6
8	Reino Unido	16373	3,6
9	China	14396	3,2
10	São Tomé e Príncipe	11484	2,5
11	Alemanha	8614	1,9
12	Espanha	8060	1,8
13	Rússia	6132	1,4
14	França	4883	1,1
15	Países Baixos	4651	1,0
16	Itália	4499	1,0
17	Moçambique	3328	0,7
18	EUA	2293	0,5

Fonte: INE

Quanto à influência dos cidadãos de nacionalidade estrangeira residentes em Portugal na mortalidade, mantém-se em níveis diminutos, o que também pode ser associado aos recentes fluxos de imigrantes de nacionalidade estrangeira caracterizados por estruturas etárias mais jovens.

2. Os estudos sobre Standards Culturais de Hofstede e de Trompenaars / Hampden

À luz dos actuais referenciais teóricos sobre dimensões culturais e standards culturais há que em primeiro lugar, clarificar o que se entende por cultura. Nesse sentido adoptamos a definição que segue e que agrega o que um grande número de investigadores da temática considera essencial (entre eles Piaget e Boesch's, referidos por Fink, Kölling e Neryer 2005). A cultura é algo colectivo relativo a crenças e valores, partilhado pelos membros de um determinado grupo e em simultâneo é algo diferenciador desses indivíduos face a grupos diferentes, apresentando estes um conjunto de características comuns que lhes permitem identificar-se como pertencentes a esse grupo. Estas características comuns que os unem no sentir, no pensar e no agir denominam-se *Standards Culturais*, no âmbito do conceito originalmente criado por Jean Paul Piaget e desenvolvido pelo psicólogo Ernst Boesch's (referidos por Fink, Kölling e Neryer 2005).

Na perspectiva cognitiva de Hofstede (1991) cultura pode definir-se como uma espécie de programação mental colectiva resultante do ambiente em que os indivíduos se desenvolvem e

interagem desde que nascem e que vai gerar as condições em que ocorrem os processos de aprendizagem. De referir que estes grupos podem ter na génese da sua criação o país ou a região em que vivem os seus membros, ou critérios relacionados com o género, a geração ou a classe social a que pertencem. Trompenaars & Hampden-Turner (1998) abordam a questão da cultura no âmbito interpretativista, como resultando da interacção entre indivíduos e simultaneamente como um dos componentes que a determina.

Entre os estudos sobre dimensões culturais destaca-se o de Geert Hofstede, feito na década de 70, que comparou 50 países e 3 regiões no seu conjunto, mas nenhum deles foi analisado isoladamente, sendo que os dados são válidos apenas em termos relativos de comparações entre esses países. Assenta em quatro dimensões (<http://www.geert-hofstede.com/>):

1. Aversão à incerteza (UAI - **Uncertainty Avoidance Index**): o que se pretende verificar é como é que os indivíduos reagem em relação a factos incertos, por exemplo ao futuro; mede, portanto, a insegurança dos indivíduos em relação ao desconhecido.
2. Distância do poder (PDI - **Power Distance Index**): mede como é que aqueles que têm menos poder numa organização aceitam isso. Quanto melhor fôr aceite essa situação pelos que têm menos poder, maiores serão as desigualdades. A distância ao poder é indissociável da análise das estruturas hierárquicas existentes.
3. Masculinidade (Mas - **Masculinity**): caracteriza o papel esperado para cada um dos géneros numa sociedade; quantifica até que ponto a sociedade espera papéis muito diferenciados entre homens e mulheres; neste caso denomina-se sociedade masculina.
4. Individualismo (IDV - **Individualism**): nesta dimensão analisa-se se a relação existente entre os indivíduos e a colectividade; a ênfase é colocada no individual ou no colectivo, ou seja, se prevalece o indivíduo como primado ou a sociedade.

Um estudo posterior (em que Portugal não estava incluído) identificou uma quinta dimensão:

5. **Orientação para o Longo Prazo (LTO - Long-Term Orientation)**: neste caso o que está em causa é a maior ou menor preocupação com o longo prazo versus o curto prazo; há preocupação com o amanhã ou a sociedade centra-se sobretudo no hoje?

O quadro seguinte apresenta as dimensões identificadas por cada um dos autores e procura estabelecer uma relação entre elas.

Quadro 3 - dimensões de Hofstede / dimensões de Trompenaars e Hampden-Turner

Hofstede	Trompenaars / Hampden-Turner
Individualismo (IDV)	Universalismo / Particularismo
Distância do poder (PDI)	Colectivismo / Individualismo
Aversão à incerteza (UAI)	
	Neutralidade / Emotividade
Masculinidade (Mas)	
	Especificidade / Difusão
	Realização / Predeterminação
Orientação para Longo Prazo (LTO)	Orientação para passado / orientação para futuro
	Orientação para com a envolvente

Fonte: quadro da responsabilidade dos autores

3. Os standards culturais portugueses e brasileiros de acordo com Hofstede

Os valores constantes no quadro 4, resultam da informação recolhida sobre as características inerentes a cada dimensão numa base comparativa de Portugal e Brasil com os outros países.

Quadro 4 - Valores da classificação de Hofstede para Portugal e Brasil

	PDI Distância ao poder	UAI Aversão face à incerteza	IDV Colectivismo / Individualismo	MAS Masculinidade / Feminilidade	LTO Orientação para o Longo Prazo
Portugal	63 (25º)	104 (2º)	27 (33º/35º)	31 (45º)	
Brasil	69 (14º)	76 (21º/22º)	38 (26º/27º)	49 (27º)	65 (5º)

Fonte: adaptado de http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=71&culture2=.

O quadro mostra que é na **distância ao poder** e **individualismo** que os valores se aproximam (o Brasil é mais hierarquizado e individualista); na **masculinidade** refira-se que os valores femininos são mais valorizados em Portugal; a dimensão mais dispar é a de **aversão ao risco** (Portugal é um dos países em que essa aversão é maior).

4. Os standards culturais portugueses na perspectiva dos imigrantes brasileiros

Com base nos estudos de Hofstede (1991) e também de Trompenaars & Hampden (1998), analisou-se a percepção dos imigrantes brasileiros sobre os portugueses.

4.1 Aspectos metodológicos e caracterização dos inquiridos

Os dados foram recolhidos através de entrevistas a 18 imigrantes brasileiros (9 homens e 9 mulheres) com pelo menos dois anos de permanência em Portugal, e entre 18 e 65 anos.

Quadro 5 – Dados dos Imigrantes Brasileiros Inquiridos

Nome	Sexo	Idade (anos)	Profissão	Tempo Resid. Portugal
Rafael	Masculino	19	Estudante	2,25 anos
Celso	Masculino	45	Ministro Culto, Prof. Música	3,00 anos
Edemir	Masculino	40	Ministro Culto	5,75 anos
Denise	Feminino	28	Estudante de Mestrado	2,00 anos
Lucas	Masculino	24	Vendedor	2,20 anos
Irene	Feminino	35	Empregada de Comércio	2,00 anos
Wandulia	Feminino	36	Empregada de Comércio	10,00 anos
Ruben	Masculino	29	Pintor da Construção Civil	3,00 anos
Edna	Feminino	43	Gestora	5,10 anos
Gabriel	Masculino	38	Operário Fabril	4,50 anos
Maurício	Masculino	39	Dentista	9,00 anos
Nádia	Feminino	21	Estudante	3,00 anos
Carla	Feminino	31	Esteticista	4,75 anos
Ricardo	Masculino	27	Empregado de Comércio	3,40 anos
Aldina	Feminino	33	Cabeleireira	7,50 anos
Soraia	Feminino	28	Designer	3,50 anos
Violene	Feminino	37	Professora de Dança	8,00 anos
Guilherme	Masculino	29	Electricista	4,00 anos

Trata-se de indivíduos exercendo diversas actividades (estudantes, trabalhadores indiferenciados, técnicos superiores, ministros de culto), dos quais 9 homens e 9 mulheres. Os inquiridos correspondem a uma amostra de conveniência, situação em que se opta por seleccionar indivíduos a que mais facilmente se possa aceder, ou tendo subjacente outros critérios em que existe conveniência e intencionalidade (Hill e Hill, 2005).

4.2. Apresentação e discussão dos resultados

a) **Distância ao poder e hierarquias** – a nível desta dimensão, verifica-se consenso: existem hierarquias e as relações são hierarquizadas. A nível profissional utilizam-se muito os títulos académicos (doutor e engenheiro), gerando distância entre as pessoas. Nas empresas há muitos níveis hierárquicos tendo os imigrantes brasileiros dificuldade em aceder a funções mais qualificadas mesmo tendo habilitações. Estes dados corroboram o valor atribuído a Portugal por Hofstede - 63 que é bastante elevado em relação à cotação média dos países estudados (58,6) ou com o cluster latino (50,2). Mesmo assim é inferior ao brasileiro (69).

b) **Aversão face à incerteza** - Os portugueses em geral são tristes e pouco seguros, Daí a grande aversão ao risco e o medo do desconhecido. Lidam mal com o desconhecido que lhes gera muita ansiedade e preocupação (104). Daí o privilegiarem o trabalho por conta de outrem. Os brasileiros (76) arriscam mais como referem alguns respondentes. Os portugueses têm medo de ficar desempregados e de que outros lhes queiram tirar o lugar.

c) **Individualismo / Colectivismo** - Em Portugal valoriza-se o trabalho em equipa como dizem alguns entrevistados (pode ver-se engenheiros e operários trabalharem lado a lado). A cotação de Hofstede para Portugal é de 27 indicando baixo individualismo quer em relação ao cluster latino (55,8), quer à média dos países estudados (43,6) e ao Brasil (38). As pessoas no trabalho cooperam mas fora desse contexto não. Também há individualismo e competição entre os trabalhadores, mas a cooperação faz parte da vida organizacional. Esta tendência verifica-se mais a nível organizacional pois considera-se indispensável ao seu funcionamento.

d) **Masculinidade / Feminilidade** - A cultura portuguesa é pouco masculinizada de acordo com os estudos de Hofstede (31) quer comparada com o cluster latino (46,6), quer com a média dos países estudados (66,4) e com o Brasil (49). Não há muitas diferenças baseadas no sexo em relação aos papéis nas empresas e na sociedade. A cultura brasileira é diferente mas, mesmo assim em Portugal, à mulher está reservado o papel de "sombra" apesar da sua participação crescente na sociedade. Como referem isso não é exclusivo de Portugal, é global: assim, mesmo havendo mais mulheres com formação, a proporção de desempregadas é maior.

d) **Orientação para o Longo Prazo** - os portugueses revelam algumas preocupações o que não pode dissociar-se da ansiedade face ao futuro. Para reduzir essa ansiedade, procuram empregos seguros e compram casa própria. Em relação a esta dimensão, como já referimos, não há cotação para Portugal na investigação de Hofstede. Mas o facto dos portugueses serem pouco seguros e com aversão ao risco, justifica que preparem o futuro, pois lidam mal com o desconhecido que lhes gera preocupação como percebem alguns dos nossos respondentes.

Conclusão

Os imigrantes brasileiros constituem o maior grupo de imigrantes em Portugal desde 2007. São jovens, sendo que 75% tem menos de 40 anos. De um modo geral são pouco qualificados apresentando baixos níveis de escolaridade. São maioritariamente do sexo feminino ao contrário do que se passa com os imigrantes em geral. São em geral pouco qualificados.

Os imigrantes brasileiros consideram os portugueses trabalhadores, cooperantes, responsáveis mas fechados, tristes, pouco aventureiros e com receio do futuro.

A sociedade e as organizações são bastante hierarquizadas e a mulher tem um lugar secundário havendo no entanto indícios de que vem assumindo cada vez maiores responsabilidades tanto na sociedade como nas organizações.

Referências Bibliográficas

- Bógus, Lúcia (2007) "Esperança Além Mar: Portugal no «arquipélago migratório» brasileiro" in Malheiros, Jorge Macaísta (2007), (Org) "Imigração Brasileira em Portugal", Lisboa, ACIDI, pp. 39-58;
- Coleman, David, (2004) "Facing the 21st Century. New developments, continuing problems", Keynote presented at European Population Forum 2004, Gaye Erbatır MP, Turkey, 12-14 January 2004;
- Fink, Gerhard, Kölling, Marcus, Neyer, Anne-Katrin (2005) "The Cultural Standard Method", WP n° 62, Vienna, Euroinstitut Wirtschafsuniversität Wien;
- Hill, Manuela Magalhães, Hill, Andrew, (2005), "Investigação por Questionário", 2ª edição, Lisboa, Edições Sílabo;
- Hofstede, Geert, (1991) "Culture and organizations, intercultural cooperation and its importance for survival", New York, McGraw-Hill;
- INE (2008), Estatísticas Demográficas, 2007, Lisboa, Instituto Nacional de Estatística.
- Machado, Fernando Luís (1994) "Luso-Africanos em Portugal", in Sociologia Problemas e Práticas, 1994, n° 16, Lisboa: CIESDS, ISCTE, pp. 111-134.
- Malheiros, Jorge Macaísta (2007), (Org) "Imigração Brasileira em Portugal", Lisboa, ACIDI;
- Peixoto, João, (2004), "País de emigração ou país de imigração? Mudança e continuidade no regime migratório em Portugal", SOCIUS working paper n° 2/2004, Lisboa, ISEG;
- Peixoto, João (no prelo), "A demografia da população imigrante em Portugal", forthcoming in M. F. Lages e A. Teodoro Matos (coord.), Portugal: Percursos de Interculturalidade (vol. II).
- Rebelo, José, Mendes, Maria Filomena, Pinto, José Eliseu, (2006) "Les mutations du marché de travail au Portugal – analyse d'après les données des IOF'S relatives au dernier décennie du XX^{ème} siècle", (http://www-aidelf.ined.fr/colloques/Aveiro/Communications_Aveiro/Feld/R_%20Rebelo_Mendes-Pinto.doc);
- Rosa, Maria João Valente, Chítas, Paulo (2010), Portugal: os números, Lisboa, Fundação Francisco Manuel dos Santos;
- Sobotka, Tomas, (2008). "The rising importance of migrants for childbearing in Europe". Vol.19, Art. 9, pp. 225-248 (<http://www.demographic-research.org/volumes/vol19/9/>);
- Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1998) "Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business", New York, McGraw-Hill, <http://www.geert-hofstede.com/> (consultado em Abril de 2010).