

Mestrado GRH  
Gestão Transcultural da Diversidade

2. Perspectivas teóricas sobre cultura  
organizacional

*Geert Hofstede*

Maria da Conceição Cerdeira, GTD, 2009/2010

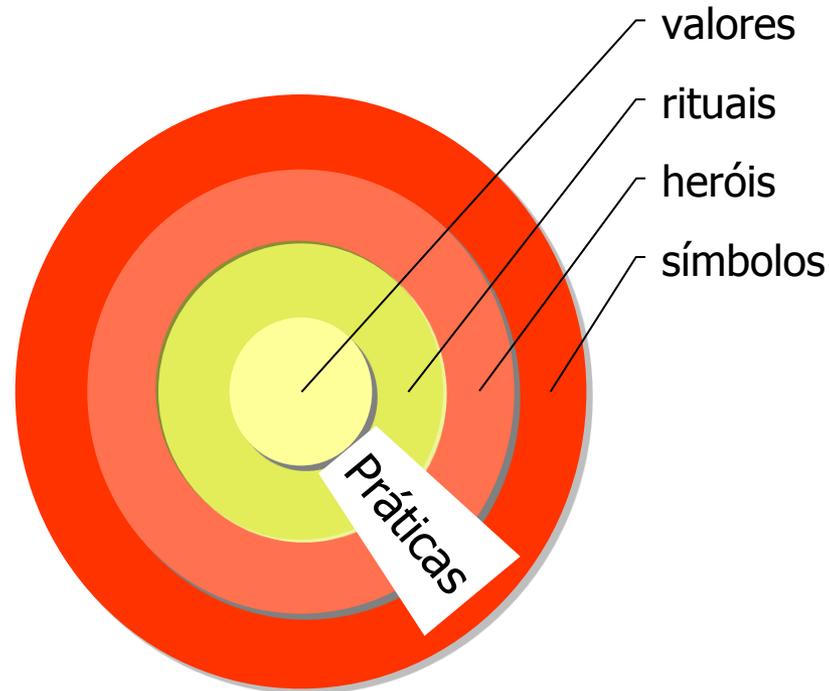
# Geert Hofstede

- Holandês, Mestre em Engenharia Mecânica
- Doutorado em Psicologia Social
- Professor de Antropologia Organizacional e Gestão Internacional na Universidade de Limburg em Maastricht na Holanda
- Director do Instituto de Investigação em Cooperação Intercultural.
- Trabalhou em várias empresas multinacionais numa grande variedade de funções, desde a Produção à Direcção de Recursos Humanos e foi consultor de empresas privadas e organizações governamentais.
- De 1965 a 1971 foi fundador e gestor do Departamento de Investigação de Recursos Humanos da IBM-Europa.
- Nesta função, realizou entre 1967-78 um inquérito por questionário em mais de 50 países (116 mil questionários sobre valores e atitudes) a empregados desta multinacional americana com filiais em mais de 100 países.
- Estes resultados, bem como toda a metodologia, foram publicados em *Culture's Consequences*, Sage, 1980, reeditada em 1984 e traduzida para francês *Les différences culturelles dans le management*.
- Em 1991 actualiza a publicação com resultados de novos estudos em *Culturas e Organizações – Comprender a nossa programação mental* (traduzida do inglês, editada pela Sílabo).

# Geert Hofstede

- Cultura: assume os pressupostos dos problemas comuns enunciados por Kluckhohn
  - Como já vimos, define cultura como “uma programação mental colectiva”...
  - Ou seja, “um sistema de padrões e significados acerca da forma de pensar, sentir e agir sobre os problemas comuns (...) que caracteriza e distingue um grupo ou categoria de pessoas de outro..”
- Distingue: cultura organizacional de cultura nacional
  - Na verdade, cultura organizacional não são mais do que práticas partilhadas (não valores).
  - A diferença de valores só se encontra nas culturas nacionais.

# Os diferentes níveis de manifestação de uma cultura: *das mais permeáveis à mudança (e as mais visíveis) às menos permeáveis e menos visíveis*



**Valor:** tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outro

- Ex: mau *vs* bom
- Sujo *vs* limpo
- Feio *vs* bonito
- Anormal *vs* normal

# G. Hofstede

- Tal como Kluckhohn e Strodtbeck defende que face à existência de problemas comuns, os povos respondem de uma forma diferente.
- Da análise estatística das respostas a um questionário aplicado a trabalhadores da IBM, encontrou soluções diferentes nas seguintes áreas:
  - I. Desigualdade social, incluindo a relação com a autoridade;
  - II. Relação entre o indivíduo e o grupo;
  - III. Conceitos de masculinidade e feminilidade: as consequências sociais de pertencer a um ou outro sexo;
  - IV. Formas de gerir a incerteza, relacionadas com o controlo da agressão e expressão de emoções.

# Dimensões da cultura nacional:

I  
B  
M

- I. Aceitação (emocional) da desigualdade social, incluindo a relação com a autoridade - **Medida pelo índice de distancia hierárquica –IDH (PDI)**
- II. O que é mais importante, o «eu» ou o « nós»? Relação entre o indivíduo e o grupo - **Medida pelo grau/índice de individualismo – IDV**
- III. Devemos competir ou cooperar? Conceitos de masculinidade e feminilidade: as consequências sociais de pertencer a um ou outro sexo - **Mede o grau/índice de Masculinidade – IMAS**
- IV. Formas de gerir a incerteza, relacionadas com o controlo da agressão e expressão de emoções - **Medida pelo índice de controlo da incerteza – ICI (UAI)**

V. Orientação temporal das sociedades '**orientação a longo-curto prazo**' ou **índice de dinamismo confuciano** – IDC (**CDI**)

- indica o nível de crença de uma pessoa nos princípios éticos (valores ligados à persistência, ao *status*, à frugalidade, ao sentimento de vergonha, à estabilidade pessoal, à preservação da imagem, ao respeito pela tradição e à retribuição de presentes e favores).
- Contrapõe as sociedades do Oriente (Índia, China, etc.) face às do Ocidente.

## Dimensões utilizadas para medir o índice de distância hierárquica

1. Com que frequência, de acordo com a sua experiência, o problema seguinte ocorre: os empregados têm receio de expressar desacordo face aos seus superiores?
2. Uma questão sobre o estilo real de tomada de decisões das chefias. Percentagem de escolhas a favor de um estilo autocrático ou paternalista ou nenhum.
3. Uma questão sobre preferências quanto a estilos ideais de chefia : autocrática ou paternalista, ou, pelo contrário, um estilo baseado no voto da maioria.

## Algumas diferenças entre países ao nível da dimensão IDH (distância de poder ou da desigualdade)

<b>Fraca</b>	<b>Grande</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Os superiores consideram os subordinados como pessoas semelhantes a eles.</li><li>• Os superiores são acessíveis.</li><li>• Todos devem ter os mesmos direitos .</li><li>• Não existe respeito inerente pelos mais velhos.</li><li>• O <i>status</i> não é importante para se mostrar diferença de poder.</li><li>• Mais descentralização /maior delegação.</li><li>• Pequena proporção de chefias.</li><li>• Leque salarial apertado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os superiores consideram os subordinados como pessoas diferentes deles.</li><li>• Os superiores são inacessíveis.</li><li>• Os detentores do poder têm direito a privilégios.</li><li>• Respeito pelos mais velhos.</li><li>• O <i>status</i> é importante para se mostrar diferença de poder .</li><li>• Mais centralização/concentração de poder.</li><li>• Grande número de chefias.</li><li>• Leque salarial mais aberto.</li></ul>

# Posição dos países: dimensão IDH (distância de poder ou da desigualdade)

<b>Fraca</b>	<b>Nível médio</b>	<b>Elevada</b>
Áustria, Israel e Países Nórdicos: Dinamarca, Suécia, Noruega, Finlândia.	Japão, Itália, Argentina, África do Sul e Países Anglo-Saxões: Austrália, Canadá, Reino Unido, EUA.	Malásia, México, Guatemala, Filipinas, Brasil, Hong-Kong e países do Próximo Oriente: Grécia, Turquia, Irão, Paquistão.

## Consequências do IDH nos comportamentos colectivos

	<b>Sociedades com IDH baixo</b>	<b>Sociedades com IDH alto</b>
Na família	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crianças encorajadas a serem independentes.</li><li>• Pais tratados como iguais.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crianças encorajadas a obedecerem aos mais velhos.</li><li>• Pais tratados como superiores.</li></ul>
Na escola	<ul style="list-style-type: none"><li>• Educação centrada na iniciativa.</li><li>• Apreciação de prof. mais jovens.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Educação centrada na ordem do mestre= verdade.</li><li>• Idade do prof. importante.</li></ul>
No trabalho	<ul style="list-style-type: none"><li>• Subordinados esperam ser consultados.</li><li>• Chefe ideal= democrata.</li><li>• Fraca hierarquia na empresa;</li><li>• Leque salarial curto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hierarquia=ordem.</li><li>• Chefe ideal = severo e benevolente.</li><li>• Mais hierarquia na empresa.</li><li>• Leque salarial mais aberto.</li></ul>

# Questões utilizadas para medir o índice de individualismo (IDV)

- Pense nos factores que lhe parecem importantes para trabalhar em condições ideais; não tenha em conta o facto de alguns desses factores estarem presentes no seu trabalho actual:

“indivíduo  
alista”

1. Ter um trabalho que lhe proporcione tempo suficiente para a vida pessoal e familiar: **tempo pessoal**;
2. Ter considerável liberdade para organizar o trabalho como entender: **liberdade**;
3. Ter um trabalho estimulante, que proporcione um sentimento de realização pessoal: **desafio**.

“colectiva  
vista”

4. Ter oportunidades de aprender e de se aperfeiçoar: **formação**;
5. Ter boas condições físicas de trabalho: **C. trabalho**;
6. Ter possibilidade de utilizar plenamente as competências possuídas no trabalho: **utilização de competências**.

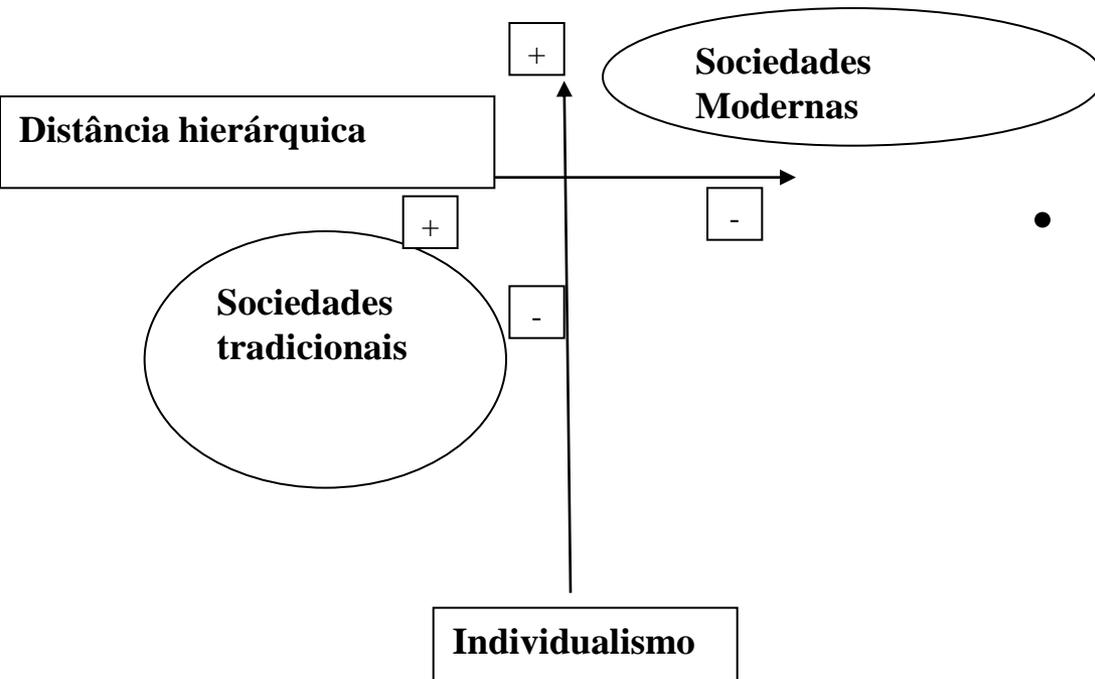
# Algumas diferenças entre países ao nível da dimensão individualismo/colectivismo (IDV)

<b>Fraco individualismo (colectivismo)</b>	<b>Grande individualismo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• A identidade é função do grupo social a que cada um pertence.</li><li>• Os títulos e diplomas permitem o acesso a grupos de estatuto mais elevado.</li><li>• Os interesses colectivos estão acima dos interesses individuais.</li><li>• A relação empregador-empregado é percebida em termos morais como um vínculo familiar.</li><li>• O grupo invade a vida privada.</li><li>• O recrutamento e a promoção têm em conta o grupo de pertença.</li><li>• Pratica-se uma gestão de grupo.</li><li>• A relação prevalece face à tarefa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A identidade está baseada no indivíduo.</li><li>• Os títulos e diplomas aumentam o valor económico e/ou amor próprio.</li><li>• Os interesses individuais estão acima dos interesses colectivos.</li><li>• A relação empregador-empregado constitui um contrato que presumivelmente se baseia em vantagens mútuas.</li><li>• Todos têm direito a uma vida privada.</li><li>• O recrutamento e a promoção baseiam-se unicamente nas competências e regras.</li><li>• Pratica-se uma gestão de indivíduos.</li><li>• A tarefa prevalece face à relação.</li></ul>

# Consequências do IDV nos comportamentos colectivos

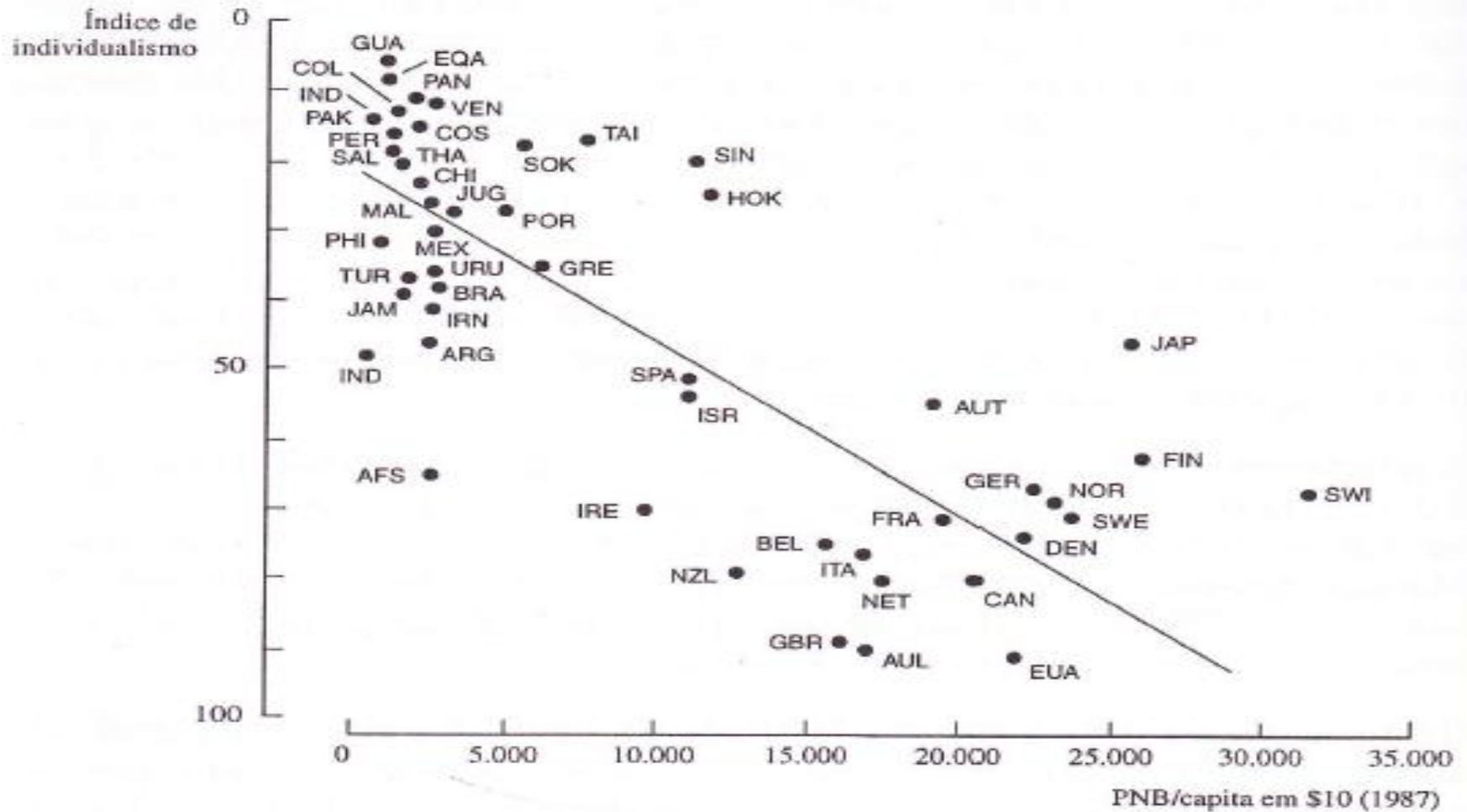
	<b>Sociedades com IDV baixo</b>	<b>Sociedades com IDV alto</b>
<b>Na família</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Educação conduzida para a consciência do nós.</li><li>• Influência normativa do grupo.</li><li>• Obrigações p/ família/grupo.</li><li>• Manter harmonia na relação e no grupo.</li><li>• Vergonha/perda da face.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Educação conduzida para a consciência do eu.</li><li>• Expectativa da opinião pessoal.</li><li>• Obrigação para consigo.</li><li>• Independência</li><li>• Culpa</li></ul>
<b>Na escola</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprender para os mais novos</li><li>• Aprender a fazer e a ser.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Educação permanente.</li><li>• Aprender a aprender.</li></ul>
<b>No trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Particularismo.</li><li>• Outros vistos como membros de outros grupos.</li><li>• Relação prevalece sobre a tarefa.</li><li>• Relação moral empregador-empregado.</li><li>• Comunicação implícita e indirecta.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valores e regras standard/universalismo.</li><li>• Outros vistos como indivíduos.</li><li>• Tarefa prevalece sobre a relação</li><li>• Relação calculista empregador-empregado.</li><li>• Comunicação explícita e directa.</li></ul>

# Correlação forte: distância hierárquica e individualismo



- Conduzem à oposição tradicional entre sociedades tradicionais (de fraco individualismo e forte distância hierárquica) e sociedades modernas (forte individualismo e fraca distância hierárquica)

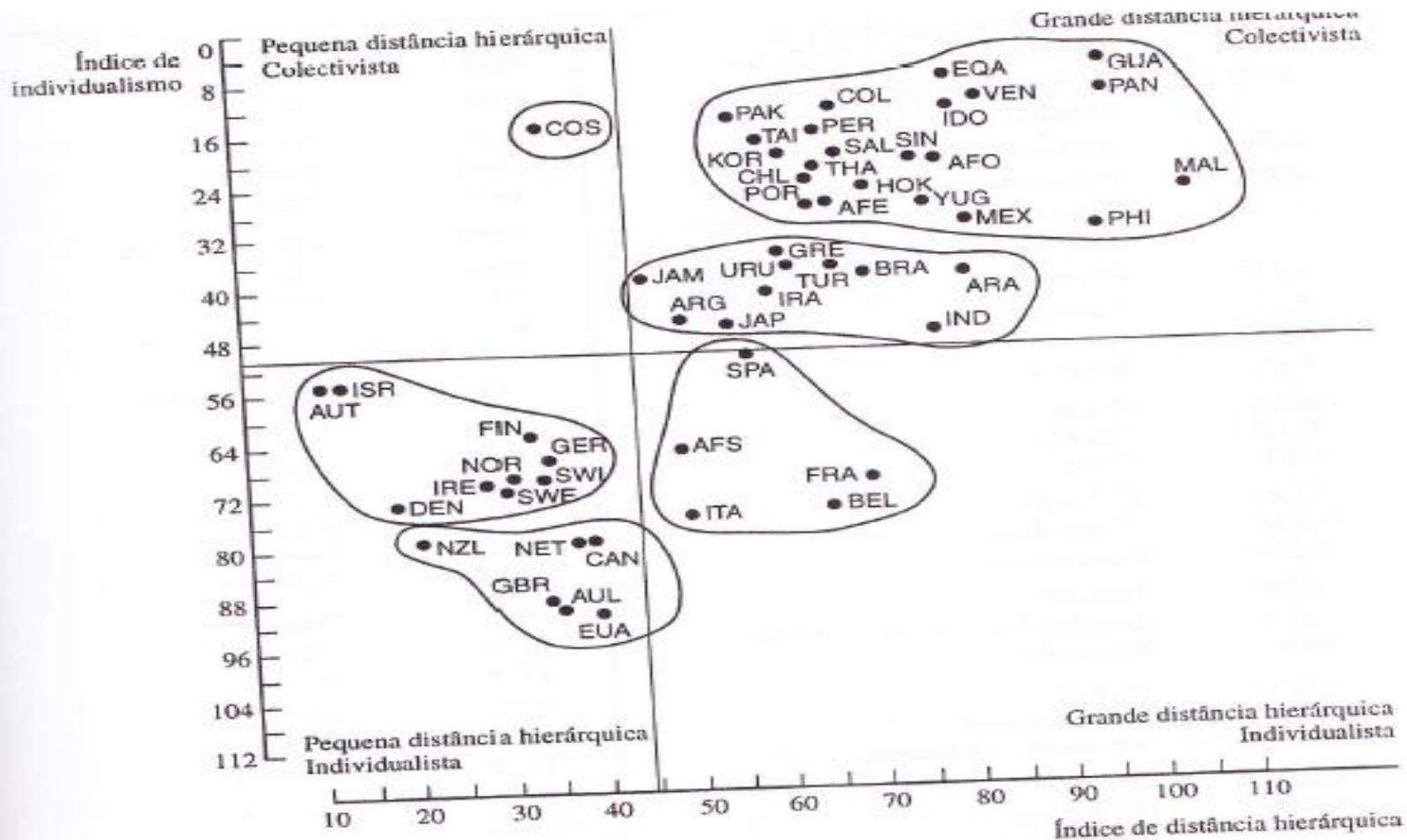
# Forte correlação entre forte individualismo e PNB *per capita*



# Exemplos de países na dimensão individualismo / colectivismo (IDV)

<b>Individualismo</b>	<b>Nível médio</b>	<b>Colectivismo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Países Anglo-Saxões: Austrália, Canadá, Reino Unido, EUA.</li><li>• Países Nórdicos: Dinamarca, Suécia, Noruega, Finlândia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Países do Próximo Oriente: Grécia, Turquia, Irão, Paquistão.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Países do Extremo-Oriente: Hong-Kong, Filipinas, Singapura, Tailândia.</li><li>• Países Latinos do continente Americano: Guatemala, Panamá e Equador.</li></ul>

# Posição relativa dos países relativamente às dimensões distância hierárquica e individualismo



## Dimensões utilizadas para medir o índice de masculinidade /feminilidade (respostas sistematicamente diferentes entre H/M)

- ☐ Tente imaginar os factores que lhe parecem importantes para trabalhar em condições ideais; não tenha em conta o facto de alguns desses factores estarem presentes no seu trabalho actual:

1. Poder ter um salário elevado: **a remuneração**;
2. Ver os meus méritos reconhecidos quando se realiza um bom trabalho: **ser reconhecido**;
3. Ter a possibilidade de ascender a funções superiores: **promoção**;
4. Fazer um trabalho estimulante que proporcione um sentimento de realização pessoal: **o desafio**.
5. Ter boas relações de trabalho com a chefia directa: **a hierarquia**;
6. Trabalhar num clima de cooperação: **a cooperação**;
7. Viver num meio agradável para si e para a família: **a zona onde se vive**;
8. Ter a segurança de trabalhar na mesma empresa tanto tempo quanto o desejado: **a segurança de emprego**.

“masculino”

“feminino”

# Algumas diferenças entre sociedades masculinas e femininas

<b>Femininas</b>	<b>Masculinas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Valores dominantes: atenção e cuidado pelos outros;</li><li>■ Importância das pessoas e das relações afectivas;</li><li>■ Simpatia pelos mais fracos;</li><li>■ Os gestores apelam para a intuição e procuram o consenso;</li><li>■ Acentua-se a igualdade, a solidariedade e a qualidade de vida no trabalho</li><li>■ Os conflitos são resolvido pela negociação e compromisso.</li><li>■ Trabalha-se para viver.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Valores dominantes: o sucesso e o progresso material.</li><li>■ A importância do dinheiro e das coisas;</li><li>• Simpatia pelos mais fortes;</li><li>• Os gestores devem ser decisivos e auto-afirmativos;</li><li>■ Enfatiza-se a equidade, a competição e a performance;</li><li>■ Os conflitos são resolvido através do confronto.</li><li>■ Vive-se para trabalhar.</li></ul>

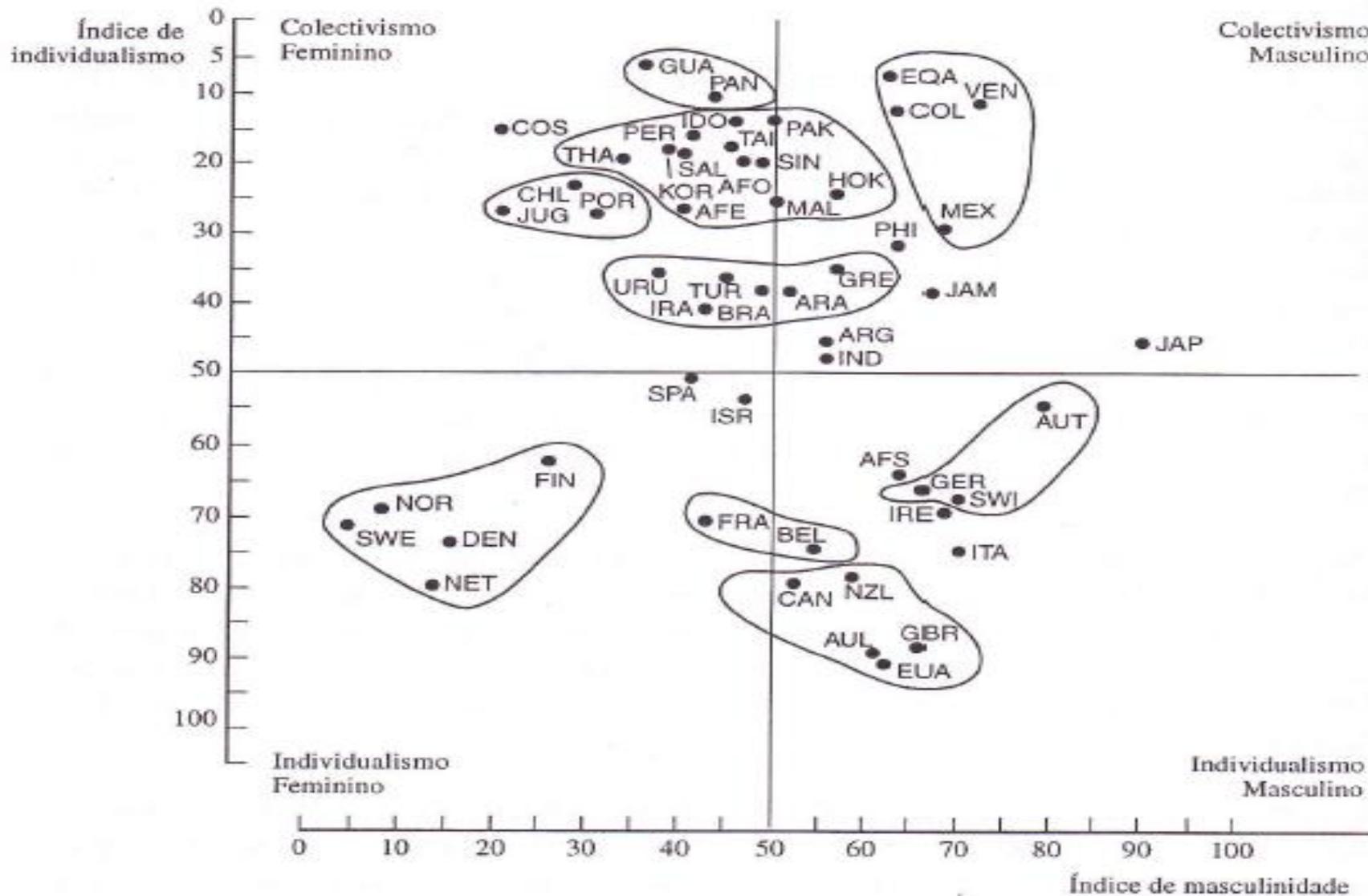
# Consequências do IMAS nos comportamentos colectivos

	<b>Sociedades c/ IMAS baixo</b>	<b>Sociedades c/ IMAS alto</b>
<b>Na família</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intimidade</li><li>• Solidariedade.</li><li>• Compromissos resolvidos pelo compromisso e pela negociação.</li><li>• Benevolência face ao fracasso.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realização, sucesso, êxito material, carreira.</li><li>• Resolução de conflitos pelo confronto e pela disputa.</li><li>• Censura face ao fracasso.</li></ul>
<b>Na escola</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estudante médio é a norma.</li><li>• Sistema recompensa a adaptação.</li><li>• Insucesso minimizado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Melhor estudante é a referência.</li><li>• Sistema recompensa a performance.</li><li>• Insucesso é desastroso.</li></ul>
<b>No trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Frontalidade é ridicularizada.</li><li>• Modéstia e humildade.</li><li>• Qualidade de vida.</li><li>• Intuição.</li><li>• Ajudar, ser solidário e cooperativo.</li><li>• Fazer bem o que há a fazer.</li><li>• O melhor que pode e sabe.</li><li>• Participar é o mais importante.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Frontalidade e competição.</li><li>• Show/ostentação.</li><li>• Decisividade.</li><li>• Disputa e objectivos.</li><li>• Vencer/derrotar o outro.</li><li>• Ser melhor que o outro.</li><li>• Busca do sucesso.</li><li>• Participar para ganhar.</li></ul>

## Exemplos de países da dimensão masculinidade/feminilidade(IMAS)

<b>Masculinidade</b>	<b>Nível médio</b>	<b>Feminilidade</b>
Países Anglo-Saxões: Austrália, Canadá, Reino-Unido, EUA.	Países do Próximo Oriente: Grécia, Turquia, Irão, Paquistão.	Países Nórdicos: Dinamarca, Suécia, Noruega, Finlândia.

# Índice de masculinidad feminilidade



# Questões utilizadas para medir as diferenças de comportamento face à incerteza (ICI ou UAI)

- Stress no trabalho: “Sente-se nervoso ou tenso durante o trabalho? Escala de ‘sempre’ até ‘nunca’.
- Necessidade de regras: “As regras de uma empresa não devem ser infringidas, mesmo que o empregado pense que é do interesse da empresa”?
- Estabilidade: “quanto tempo pensa continuar a trabalhar na IBM?”
  - 2 anos;
  - 2 a 5 anos;
  - Mais de 5 anos;
  - Até à reforma.

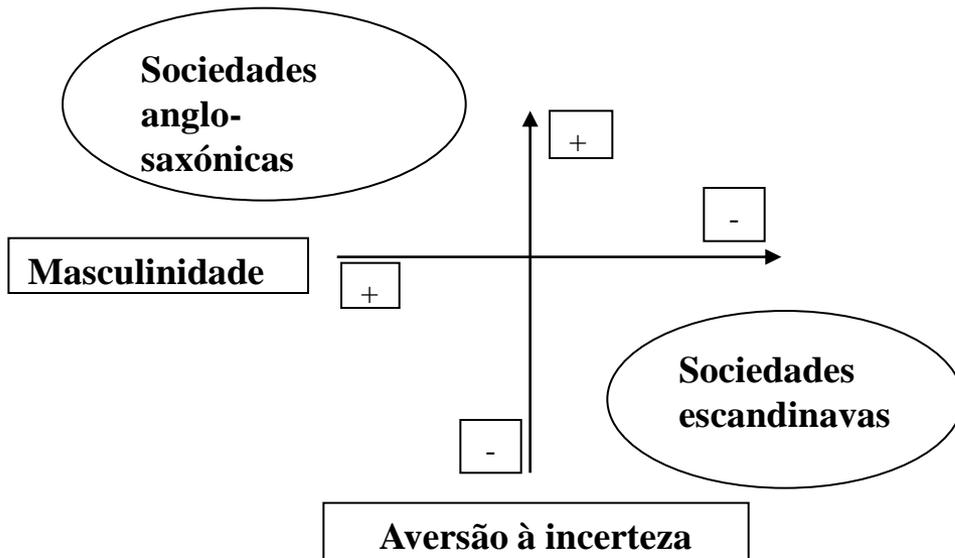
## Algumas diferenças entre as sociedades relativamente ao controlo de incerteza (ICI - UAI)

<b>Fraco desconforto</b>	<b>Forte desconforto</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ O tempo é utilizado livremente.</li><li>■ Os trabalhadores estão dispostos a assumir riscos.</li><li>■ Os regulamentos deveriam ser reduzidos ao mínimo.</li><li>■ Os subordinados esperam ser consultados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ O tempo é dinheiro.</li><li>■ A segurança em geral é uma preocupação importante.</li><li>■ Os trabalhadores têm necessidade de regras e de regulamentos escritos.</li><li>■ O chefe ideal é um tecnocrata benevolente.</li></ul>

# Consequências do ICI nos comportamentos colectivos

	<b>Sociedades c/ICI baixo</b>	<b>Sociedades c/ICI elevado</b>
<b>Na família</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O diferente é ridículo, curioso ou interessante</li><li>• Baixo stress</li><li>• Controlo emocional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O diferente é estranho ou potencialmente perigoso</li><li>• Forte ansiedade e stress</li><li>• Exteriorização das emoções socialmente aceite</li></ul>
<b>Na escola</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exposições pouco detalhadas</li><li>• O professor pode dizer “não sei”</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exposições detalhadas</li><li>• O professor deve ter as respostas</li></ul>
<b>No trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aversão às regras</li><li>• Crumpimento das que existem</li><li>• Menos formalização</li><li>• O chefe deve consultar e liderar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Necessidade emocional de regras</li><li>• Cumprimento variável</li><li>• Mais formalização</li><li>• O chefe deve estruturar e orientar</li></ul>

# Correlação forte: masculinidade e aversão à incerteza

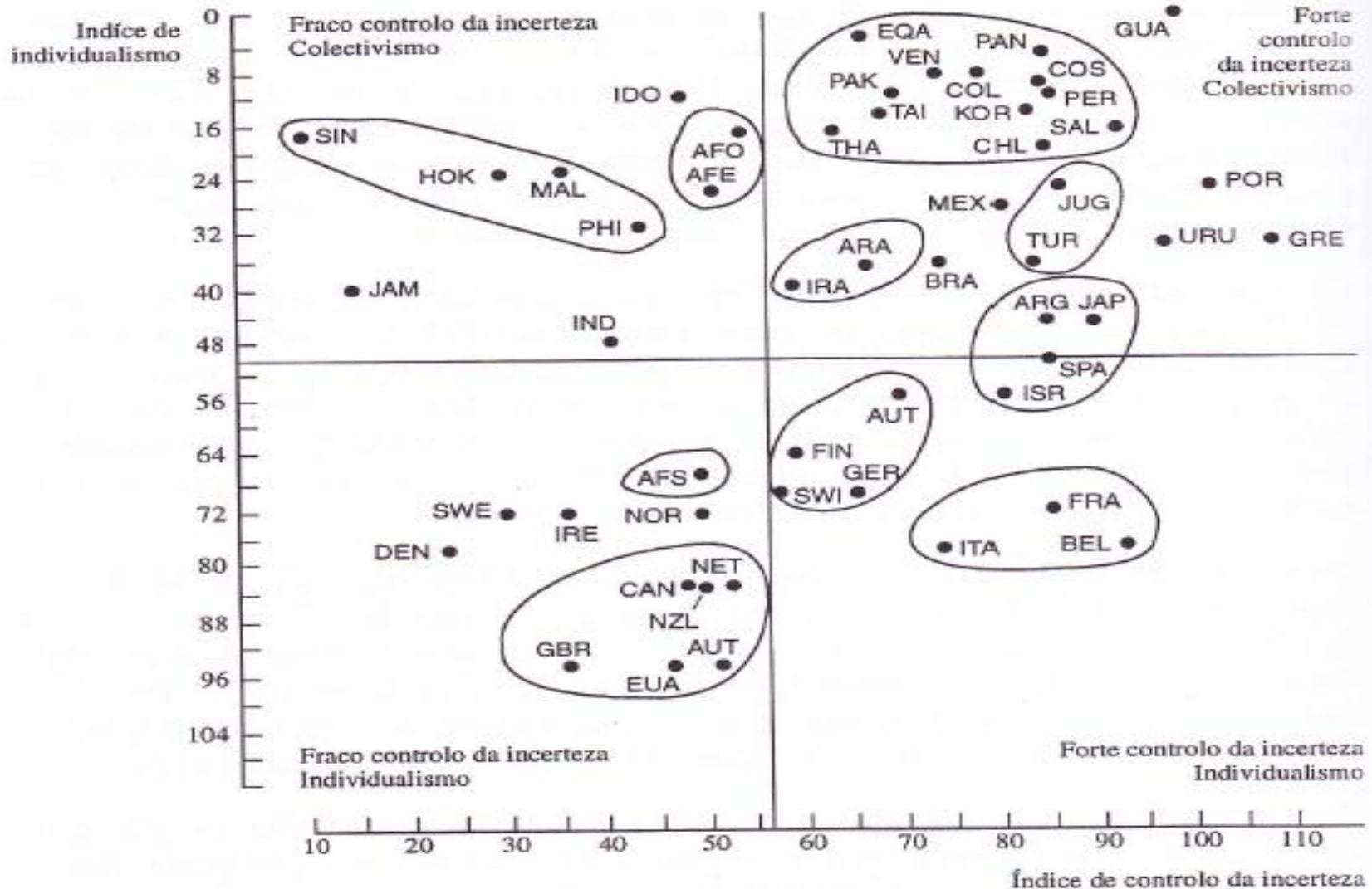


- introduzem duas outras oposições, entre as sociedades modernas:
  - as sociedades anglo-saxónicas, mais masculinas e com maior controlo / maior aversão à incerteza;
  - as sociedades escandinavas, mais femininas e mais abertas / com menor aversão à incerteza

# Posição dos países: dimensão (ICI) (nível de conforto diante de situações ambíguas ou não conhecidas)

<b>Fraco desconforto</b>	<b>Nível médio</b>	<b>Elevado desconforto</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dinamarca, Suécia;</li><li>• Países do Extremo-Oriente: Hong-Kong, Filipinas, Singapura e Jamaica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Países Nórdicos: Noruega, Finlândia.</li><li>• Países Anglo-Saxões: Austrália, Canadá, EUA.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Países de cultura latina, tanto na Europa como na América;</li><li>• Países do Próximo Oriente: Grécia, Turquia, Irão, Paquistão.</li></ul>

# Grau de controlo da incerteza em relação ao índice de colectivismo - individualismo



# Consequências das diferenças culturais na concepção das organizações, nas práticas de gestão e no comportamento organizacional

- A **distância hierárquica** e o **controle da incerteza** têm uma influência particular na forma como vemos a organização. Isto porque estas dimensões ajudam a responder a 2 questões importantes nas organizações:
  - Quem tem poder para decidir o quê?
  - Que normas e procedimentos vamos seguir para alcançar os fins desejados?
- As outras 2 dimensões, **masculinidade/feminilidade** e **individualismo/colectivismo** influenciam a nossa percepção sobre as pessoas na organização.

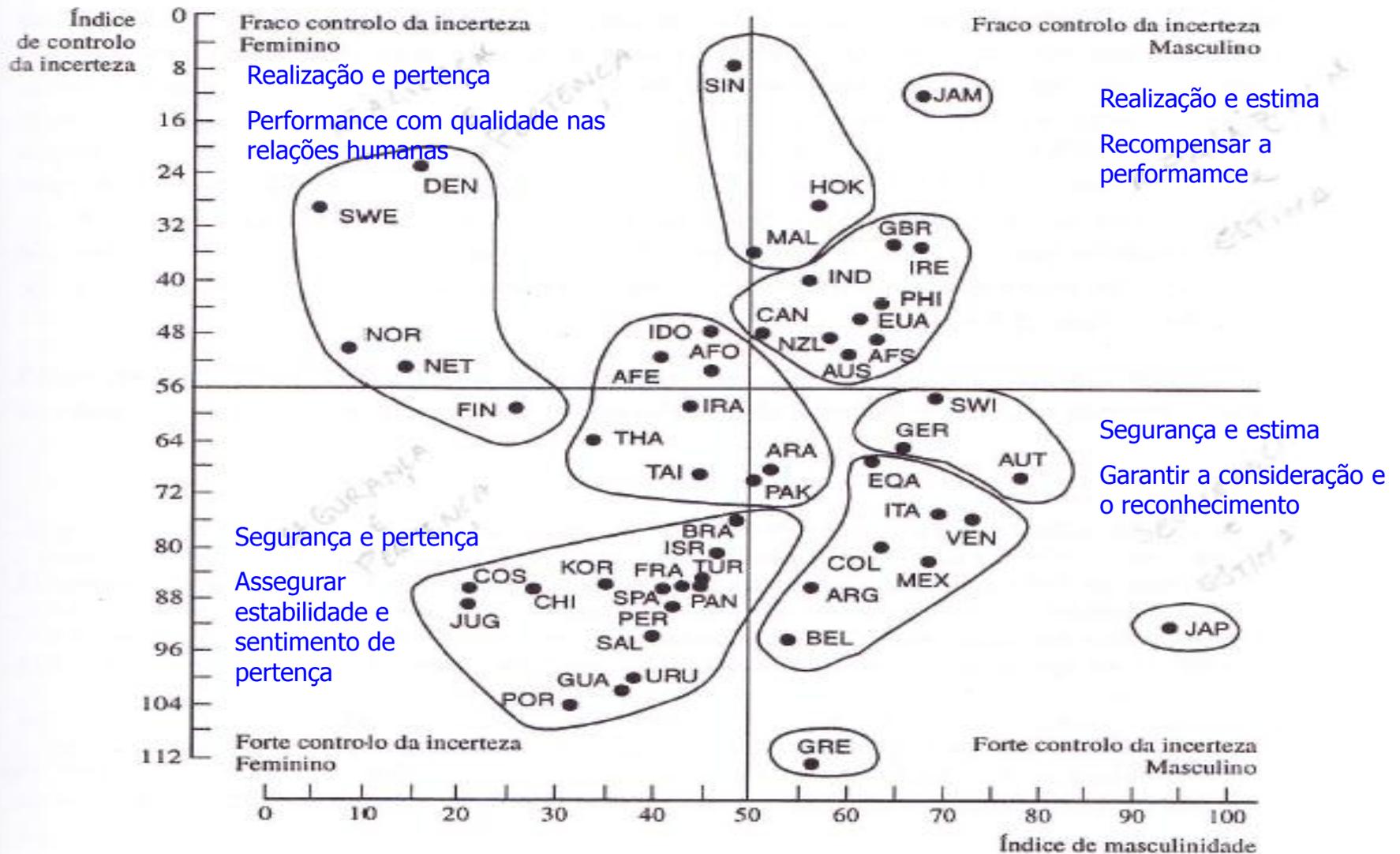


As cinco configurações de Mintzberg projectadas sobre a matriz distância hierárquica/controlo da incerteza (imagem anterior) com um país típico para cada configuração

1. Configuração preferida
2. Mecanismo de coordenação preferido
3. Parte-chave da organização



# Impacto do Grau de controlo da incerteza e masculinidade



## Consequências em termos de modelo implícito de organização e comportamento organizacional: [Portugal/1](#)

Conceitos-chave associados ao modelo mental de organização	Forte distância de poder, baixo individualismo, baixa masculinidade, necessidade de forte controlo da incerteza
Modelo implícito de organização	Pirâmide de pessoas
Princípios organizacionais	Interesses do patrão e/ou do grupo
Tipo de chefia e liderança eficaz	Benevolente e severo, mas distante; Saber fornecer instruções claras com regularidade e verificar os resultados; tomar conta do seu pessoal (competências morais); prática do controlo implícito.
Motivadores dominantes	Bom chefe/patrão que procura a harmonia e definição de padrões ou critérios de forma clara; preocupação pelo status e ascensão na escala social
Instrumentos de coordenação no trabalho	Burocracia com padronização dos processos de trabalho; Tecnoestrutura e supervisão directa; Descrição de tarefas padronizada com controlo social; Inspeções amigáveis; verificar em privado se continua a haver harmonia; tendência para a inflação de cargos de chefia e para a diferenciação e formalização com aparente informalidade nos locais de trabalho.

## Consequências em termos de modelo implícito de organização e comportamento organizacional: Portugal/2

<p>Conceitos-chave associados ao modelo mental de organização</p>	<p>Forte distância de poder, baixo individualismo, baixa masculinidade, necessidade de forte controle da incerteza</p>
<p>Avaliação e <i>feedback</i> de desempenho</p>	<p>Implícito: as instruções estão a ser cumpridas? Lealdade por parte dos empregados; senioridade, antiguidade, experiência, idade.</p>
<p>Formas de influenciar os subordinados</p>	<p>Dizer e «vender» informalmente; procurar compromissos que impliquem a face e a honra.</p>
<p>Padrões e estruturas de comunicação e processo de tomada de decisão</p>	<p>Forte necessidade de estrutura, permitindo flexibilidade; comunicação implícita e indirecta; utilização de intermediários; muitos rumores ou informação confusa a fim de manter a confidencialidade. Delegação da autoridade através da confiança..</p>
<p>Atitude dominante face aos conflitos e formas de resolução</p>	<p>Forte evitação de conflitos frontais. Quando ocorrem podem tornar-se descontrolados; jogos políticos de bastidores; evitação da desarmonia e da perda de face; utilização de mediadores e de estratégias de acomodação e negociação indirecta.</p>
<p>Relação com o tempo</p>	<p>Policrónico/centrado no curto prazo; pouca pontualidade a não ser quando controlada e sancionada; Importância do passado na estruturação comportamental.</p>

# Importância das conclusões:

- É necessário atender as diferenças dos traços culturais entre os diversos países.
- O que significa que é profundamente incorrecto e inadequado **importar modelos organizacionais e estilos de gestão**, desenvolvidos em determinados países para outros, sem levar em conta as diferenças culturais.
- Os métodos de gestão devem ser adaptados às culturas locais.

**TABELA 3.2**  
Pontuações nas  
**Quatro Dimensões**  
**de Hofstede**

Fonte: Baseada em Geert Hofstede, "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, v. 9, 1980, p. 42-63.

<b>Cultura Nacional</b>	<b>Fuga da Incerteza</b>	<b>Masculinidade-Feminilidade</b>	<b>Individualismo-Coletivismo</b>	<b>Distância de Poder</b>
Argentina	86	56	46	49
Austrália	51	61	90	36
Áustria	70	79	55	11
Bélgica	94	54	75	65
Brasil	76	49	38	69
Canadá	48	52	80	39
Chile	86	28	23	63
Colômbia	80	64	13	67
Dinamarca	23	16	74	18
Finlândia	59	26	63	33
França	86	43	71	68
Alemanha	65	66	67	35
Grã-Bretanha	35	66	89	35
Grécia	112	57	35	60
Hong Kong	29	57	25	68
Índia	40	56	48	77
Irã	59	43	41	58
Irlanda	35	68	70	28
Israel	81	47	54	13
Itália	75	70	76	50
Japão	92	95	46	54
México	82	69	30	81
Holanda	53	14	80	38
Nova Zelândia	49	58	79	22
Noruega	50	8	69	31
Paquistão	70	50	14	55
Peru	87	42	16	64
Filipinas	44	64	32	94
Portugal	104	31	27	63
Cingapura	8	48	20	74
África do Sul	49	63	65	49
Espanha	86	42	51	57
Suécia	29	5	71	31
Suíça	58	70	68	34
Taiwan	69	45	17	58
Tailândia	64	34	20	64
Turquia	85	45	37	66
Estados Unidos	46	62	91	40
Venezuela	76	73	12	81
Iugoslávia	88	21	27	76