

**GLOBE - ASSESSMENT TOOL OF THE IMPACT OF  
NATIONAL CULTURE ON MANAGEMENT IN THE  
CONTEXT OF GLOBALIZATION**

**GLOBE – INSTRUMENT DE EVALUARE A  
IMPACTULUI CULTURII NAȚIONALE ASUPRA  
MANAGEMENTULUI ÎN CONTEXTUL  
GLOBALIZĂRII**

**CZU 005.8:316.7**

**DOI <https://doi.org/10.53486/9789975147835.05>**

**PÎRLOG Angela, GLOBE 2020**

Co-Investigador pentru Republica Moldova,

lect. univ., dr., ASEM,

Republica Moldova, Chișinău,

str. Banulescu Bodoni, 61

e-mail: [angela.pirlog@ase.md](mailto:angela.pirlog@ase.md)

ORCID: 0000-0003-1137-1555

RUSU Djulieta, conf.univ., dr.

**ASEM, Republica Moldova,**

Chișinău, str. Banulescu Bodoni, 61

e-mail: [rusu.djulieta@ase.md](mailto:rusu.djulieta@ase.md)

***Abstract.** Globalization has generated a complex vision on the process of interaction of representatives of different cultures in different fields: political, social, economic, etc. Thus, multicultural complexity can be dealt with by knowing the specific cultural characteristics of the nation we deal with and development of synergistic approach of differences in inter and transcultural processes. The grids, comprising dimensions (specific cultural characteristics) in the most important cultural theories, such as Hofstede and GLOBE, help to understand the differences between cultures and solve intercultural problems.*

*The article below contains a detailed description of the GLOBE 2020 project carried out in the Republic of Moldova: stages, research methodology, sample,*

*proposed survey and problems related to questionnaire translation.*

*This segment of the project is an integral part of the GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) that, during 20 years, focuses on the study of national culture, the factors generating trust in the analysed countries and their specific and preferred leadership.*

**Key words:** *glabalization, GLOBE project, Republic of Moldova, intercultural, multicultural, leadership, management*

**JEL CLASSIFICATION:** M14, M16

## INTRODUCERE

Procesul globalizării, exprimat mai cu seamă prin schimburile economice deschise între națiuni, a influențat statutul și nivelul de reprezentare al culturii. Ea a generat o abordare complexă a procesului de interacțiune a reprezentanților diferitor culturi în diferite domenii: politic, social, economic, etc. Factorul cultural joacă un rol activ în procesul de globalizare. Cunoașterea culturală, flexibilitatea interculturală fiind foarte utilă tuturor persoanelor implicare în fluxul internațional de persoane, tehnologii și mărfuri.

Cultura, ca sferă existențială, nu se conturează abrupt, nu există o ruptură între viață economică, viață socială și viață culturală, ci dimpotrivă, aceste fațete ale existenței coexistă și se influențează reciproc.

Astfel, complexitatea multiculturală poate fi realizată prin cunoașterea caracteristicilor culturale specifice națiunii cu care se intră în contact și o abordare sinergică ale acestora într-un proces inter și transcultural. Dimensiunile din cadrul celor mai importante teorii culturale cum ar fi Hofstede și GLOBE, facilitează înțelegerea diferențelor dintre culturi.

Proiectul GLOBE-2020 derulat în Republica Moldova este un segment al proiectului internațional GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) care, timp de 20 de ani, se concentrează pe studierea culturilor naționale de glob, factorilor generatori ai încrederii în cadrul țărilor analizate, precum și

leadership-ul specific lor. Astfel, cunoașterea dimensiunilor culturale (caracteristici valorice și comportamentale specifice unei națiuni) va ajuta managerii întreprinderilor din țara noastră să elaboreze strategii, tehnici și metode de management specifice culturii naționale din Republica Moldova.

## **CONȚINUTUL DE BAZĂ**

Indiferent dacă teoreticienii globalizării se pot pune de acord sau nu asupra rădăcinilor temporale ale globalizării, un lucru este cert: forța fenomenului nu poate fi ignorat, iar Zygmunt Bauman, surprinde cel mai bine acest lucru, calificând-o drept un „proces ireversibil care ne afectează pe toți într-o anumită măsură” [1]. Prin această simplă, dar profundă în egală măsură, afirmație, Bauman propune abordarea fenomenului, focusându-se mai mult pe înțelegerea lui, decât pe acceptarea sau negarea acestuia.

Deosebit de relevantă pentru demersul de față este teoria „conexităților”, elaborată de John Tomlison, care respinge teza „omogenizării” și semnalează influența produsă de „dezordinea și specificitatea practicilor culturale”, care generează necesitatea unor „coridoare de legătură” [13].

John Tomlison, identifică, în studiile sale, o relație de reciprocitate între globalizare și cultură: „în centrul culturii moderne se află globalizarea, iar în centrul globalizării sunt practicile culturale” [13]. El remarcă că ritmul de globalizare este afectat direct de modul în care relațiile culturale interacționează cu cele economice și politice.

J.E. Schiller, în „Communication and Cultural Domination”, consideră că în relațiile dintre state, globalizarea intervine în raport de coordonare și lansează sintagma de imperialism cultural, ca „sumă a proceselor prin care o societate este adusă într-un sistem mondial modern și modalitățile prin care pătura sa dominantă este atrasă ori presată să restructureze instituțiile locale, astfel încât acestea să corespundă cu valorile și structurile centrului dominant al sistemului” [12]. Conform acestei teorii, cine deține puterea economică în lumea capitalistă, este acela care se va bucura și de monopol ideologic.

Tomlison, pe de altă parte, privește globalizarea culturală ca pe

un rezultat al conexiunilor diferitelor culturi locale, ca pe o urmare a „comunicării de pe poziții egale”[13].

Termenii specifici globalizării au devenit **multiculturalitate**, **interculturalitate**, **transculturalitate** care sunt folosiți frecvent în discursul de zi cu zi, dar mai cu seamă în business-ul și managementul internațional. În ciuda asemănărilor lexicale, diferențele sunt semnificative și importante.

În această direcție, Cristina Maria Budeș [4] face următoarea precizare: „prefixul multi- accentuează diferența, chiar separarea între culturi, prefixul inter- presupune că întâlnirea dintre culturi este mai dinamică, indivizii au capacitatea de a defini, de a plasa și negocia propria apartenență și propria identitate culturală”, în timp ce „prefixul -trans indică capacitatea de a transcende granițele culturale și frontierele naționale”[4].

Termenul de **multiculturalitate** se referă la „conviețuirea diferitelor culturi (în sens antropologic), în interiorul unui sistem social, de cele mai multe ori în cadrul unei națiuni”, enunță Hans-Jurgen Lusenbrink [8] și își are originea în Statele Unite ale Americii, în anii '40. După anii '60, multiculturalitatea a devenit o necesitate datorită contextului politic și economic mondial.

Multiculturalismul promovează, în principal, dreptul grupurilor etnice la identitate culturală și apără conviețuirea acestora în cadrul majorității. Se consideră că misiunea ideologică a multiculturalismului [8] va fi îndeplinită când diversitatea și inegalitatea socială vor fi rezolvate.

**Interculturalitatea** se referă la fenomenele care apar și raporturile care se stabilesc la întâlnirea a cel puțin două culturi. În studierea acestei chestiuni, trebuie să se țină seama de contextul social, economic, politic, cultural și istoric în relațiile interculturale, atât de complexitatea acestor legături, cât și de legătura multilaterală între cultură și factorii decidenți sau managementul.

Conceptul de **transculturalitate** se referă la întrepătrunderile care au loc între varii culturi, în contextul societății actuale, în care distanța fizică dintre spațiile geografice mai apropiate sau mai îndepărtate aproape că nu mai reprezintă o piedică în calea

interacțiunii culturale. Multitudinea de canale de comunicare existente și fenomenul globalizării au condus la un adevărat „metisaj cultural” [14]. Metisajul cultural este o formă de interculturalitate care se referă la „corelarea creatoare și contopirea elementelor culturale străine” [14].

Cercetătorul german Wolfgang Welsch remarcă faptul că fenomenul transculturalității nu este unul nou, însă în contextul globalizării, a căpătat o amploare semnificativă [14]. Principala problemă pe care o ridică transculturalitatea, în epoca globalizării, este tendința de „uniformizare culturală”. Numeroși cercetători, printre care și John Tomlison, în Comunicare și cultură, resping teza „uniformizării” și o susțin pe cea a „unității”, a diversității, a dialogului cultural ca alternativă la conflict [13].

Sociologul Geert Hofstede a elaborat o grilă prin care diferențele dintre culturi pot fi mai bine înțelese, cuprinzând patru dimensiuni: individualism-colectivism, distanța față de putere, masculinitatea-feminitate, evitarea incertitudinii, orientarea pe termen lung-scurt, la care oamenii din sisteme culturale distincte se raportează diferit [5].

**Hofstede și GLOBE** împărtășesc o serie de dimensiuni în teoria lor. GLOBE a extins cele cinci dimensiuni la nouă [6]. Ambele teorii au menținut dimensiunea **Distanța față de putere și evitarea incertitudinii** și au redenumit Orientare pe termen lung în **Orientare spre viitor** [5].

Brewer și Venaik [2] includ utilizarea colectivismului de către ambele teorii ca o similitudine, deși GLOBE le împarte în două dimensiuni: **colectivism de grup sau social** și **colectivism instituțional**. GLOBE a reușit să testeze teoria lui Hofstede și să îmbunătățească munca deja efectuată, depășind limitele cercetării sale.

Totuși, efectuarea unei comparații directe dintre cele două teorii este extrem de dificilă, deoarece acestea utilizează scări diferite pentru a quantifica dimensiunile. GLOBE folosește o scară de la 1-7 [10], în timp ce Hofstede își exprimă măsurările de la 1-100 [5]. Studiul GLOBE măsoară două aspecte distincte ale culturii naționale - practici (ce este) și valori (ce ar trebui să fie) - pentru fiecare dintre cele nouă

dimensiuni. În plus, GLOBE separă dimensiunea Masculinitate versus feminitate a lui Hofstede în **Asertivitate și egalitarism de gen** [9]. Potrivit lui Hofstede [5], GLOBE a înlocuit dimensiunea Masculinitate versus feminitate cu patru dimensiuni, nu două, inclusiv **Orientarea către performanță și Orientarea umană**.

Încă din anii 1990, proiectul GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) examinează relațiile dintre cultura societală, leadership, management și practicile organizaționale în colaborare cu cercetători din întreaga lume. Astfel, GLOBE a devenit unul dintre cele mai mari și mai cuprinzătoare studii de acest gen din științele sociale.

În această fază a GLOBE, numită GLOBE 2020, în care este investigată și cultura națională din Republica Moldova, cercetarea se bazează pe descoperirile din ultimele două decenii și încearcă să răspundă la **următoarele întrebări importante de cercetare**:

### **1. Care sunt motoarele schimbării?**

- Care este amploarea schimbării în practicile culturale ale celor 62 de țări din cercetările inițiale, de la începutul anilor 1990 până în 2020?
- Ce fenomene societale prezic amploarea schimbării a celor nouă dimensiuni culturale: distanța față de putere, evitarea incertitudinii, orientarea către performanță, asertivitatea, orientarea spre viitor, orientarea umană, colectivismul instituțional, colectivismul de grup, egalitarismul de gen [11] din cele 62 de țări?

Pentru a răspunde la această întrebare, a fost dublat numărul de țări țintă, printre care se regăsește și Republica Moldova, au fost folosite instrumentele originale GLOBE cu câteva întrebări suplimentare.

### **2. Care este relația dintre cultura națională și factorii generatori ai încrederii interpersonale în diferite țări?**

- Care este relația dintre cultura națională și criteriile de încredere interpersonală?
- Care este relația dintre cultura națională și tendința generală de încredere?
- Care este relația dintre cultura națională și tendința de a

avea încredere în alte persoane după anumite criterii (gen, religie, etnie etc)?

În acest scop, a fost folosit un nou instrument proiectat și validat pentru a efectua sondaje în peste 120 de țări.

### **3. Cum diferă percepțiile de leadership în funcție de gen și culturi?**

- Care este relația dintre genul respondentului și leadership/management?
- Care este relația dintre practicile culturale naționale și leadership-ul național?
- Care este efectul de interacțiune al practicilor culturii naționale și genului respondenților (în ceea ce privește leadership-ul și managementul)?

Pentru a oferi o mai bună înțelegere a rolului genului (și al diferențelor de gen) în comportamentul și eficiența leadership-ului în diferite culturi, eșantionul a inclus un procent mai mare de femei-lideri decât în cercetările anterioare GLOBE. Astfel, s-a dorit stabilirea interdependenței percepțiilor despre liderii remarcabili în funcție de gen și dacă aceste diferențe de gen percepute variază în diferite culturi.

Întrebările de cercetare au stabilit **scopul** cercetării care constă în **obținerea de cunoștințe științifice testate despre cultura națională, leadership și încredere, apoi împărtășirea lor cu alte persoane, instituții și organizații interesate de subiect.**

La rândul său, scopul de bază a generat următoarele **obiective**:

- Identificarea și informarea cu privire la factorii schimbărilor culturale și a construirii încrederii în societăți și dinamica lor temporală.
- Constatări privind relația dintre cultura națională, leadership și practicile organizaționale.
- Continuarea a peste 20 de ani de muncă în colaborare condusă de echipa de cercetare GLOBE.
- Colectarea datelor de informații culturale dintr-un număr mare de țări, inclusiv cele care nu făceau parte din studiul GLOBE inițial.

La baza cercetării stau principiile următoare:

- Lumea înconjurătoare contează;
- Cunoașterea este puternică;
- Rigoarea științifică îmbunătățește luarea deciziilor;
- Includerea populațiilor subreprezentate în crearea cunoștințelor este importantă;
  - Cercetarea va ajuta la crearea unei lumi cu mai multă înțelegere, o comunicare mai eficientă și o colaborare mai bună;
  - Cercetarea va ajuta persoane, echipe, organizații și chiar țări să aibă mai mult succes.

Proiectul GLOBE 2020 este un proiect științific serios cu multe etape.

**Tabel 1. Metodologia cercetării GLOBE 2020**

<b>Nr.</b>	<b>Etapa</b>
1	Echipa de proiect a dezvoltat chestionarul (Sondaj on-line) Partea A: 112 itemi (Cultură, încredere, demografie) Partea B: 72 de itemi (leadership și management)
2	Efectuarea unui sondaj pilot: 6 țări (N = 1505)
3	Procesarea rezultatelor sondajului pilot
4	Efectuarea modificărilor în chestionar
5	Sondaje online - platforma Qualtrics Sondaje online - Alte platforme (de exemplu, SurveyMonkey, formulare Google) Sondaje pe hârtie
6	Procesarea rezultatelor finale
7	Analiza rezultatelor

*Sursa: Elaborat de autori*

**Instrumentul de sondaj** GLOBE 2020 este un chestionar ce constă din 182 de itemi (18 variabile demografice, 92 variabile ce vizează cultura și încrederea și 72 variabile ce descriu modelul de leadership preferat).

Chestionarul este disponibil în 137 de versiuni a 60 de limbi.

Traducerea chestionarului a fost un proces complex. Procedura de traducere/retro traducere sugerată inițial de Brislin [6] a fost adesea



folosită în cercetările transnaționale. Această procedură, ca mijloc unic de asigurare a calității traducerii, a fost subiectul multor preocupări și critici. Studiile empirice au arătat că greșelile de subtilitate a sensului, care duc la neînțelegeri și traduceri inadecvate, sunt frecvente, dacă este folosită doar această procedură. Prin urmare, GLOBE 2020 a ales să utilizeze proceduri de ultimă oră în traducere/retro traducere și evaluare a calității acestora.

Protocolul prezintă procedurile implicate în traducerea științifică a sondajului GLOBE 2020 din limba engleză în limbile locale ale tuturor țărilor participante la proiect.

Scopul acestui protocol de traducere este asigurarea preciziei traducerilor chestionarelor din punct de vedere conceptual pentru fiecare dintre țările participante. Dat fiind că chestionarul are peste 180 de itemi, acesta a fost divizat în două părți: prima parte este obligatorie și acoperă întrebări despre cultură, încredere și religiozitate; partea a doua include elemente despre așteptările de leadership. Pentru a stimula respondenții să completeze partea a doua, care este voluntară, sistemul de sondaj a furnizat un raport de feedback imediat celor care completează această secțiune. Raportul arată profilul de conducere remarcabil al respondentului. Este important ca atât sondajul în sine (partea 1 și 2), cât și raportul de feedback să aibă o variantă tradusă și o retroversiune.

Echipa GLOBE 2020 a finalizat procesul, comparând versiunea retro a traducerii în engleză a sondajului cu versiunea originală.

În general, respondenții participanți la sondajul GLOBE 2020 se identifică ca manageri de nivel superior, manageri de nivel mediu sau manageri de nivel inferior. La fel, au participat la acest eșantion și profesioniști care îndeplinesc roluri și responsabilități manageriale comune (de exemplu, luarea deciziilor, elaborarea de strategii, comunicarea/negocierea cu părțile interesate, administrarea și asigurarea conducerii, etc.). Managerii din eșantion pot fi cei care gestionează oameni și/sau cei care gestionează resurse. Exemplele de funcții care pot fi acceptate în eșantion includ: manager de proiect, contabil, inginer, avocat, profesor/instructor/cercetător, consilier, consultant și specialist funcțional/ expert /coordonator/ administrator

din diverse domenii/departamente (de exemplu, vânzări, marketing, resurse umane, IT, dezvoltare de afaceri, etc.).

În plus, liderii sau conducătorii de autorități care s-ar putea să nu se considere „manageri”, dar care totuși îndeplinesc mult mai multe roluri și responsabilități manageriale sunt, de asemenea, perfect acceptabili pentru a fi incluși în eșantionul GLOBE 2020. În astfel de cazuri, respondenții au fost încurajați să își specifice funcțiile în opțiunile de răspuns *Non-manager* sau *Alte* și să includă postul, cum ar fi: proprietar de afaceri, președinte, antreprenor, decan etc.

Sondajul a fost administrat online. CCI (country co-investigator) au partajat link-ul URL managerilor din diverse întreprinderi și organizații din țările participante la proiect.

Formatul online este mult mai ușor de administrat cu costuri mai mici și minimizează șansa de apariție a problemelor (de exemplu, sondaje pierdute, date lipsă, etc.). Această decizie a fost luată în beneficiul CCI și al echipei GLOBE. Sondajul, precum și datele obținute sunt găzduite de platforma online furnizată de Qualtrics (<https://www.qualtrics.com/>). Cu toate acestea, în cazuri rare, CCI au folosit chestionare pe hârtie.

Inițial, instrumentele de cercetare GLOBE au fost testate în cadrul unui sondaj-pilot cu participarea a peste 1000 de manageri din șase țări (SUA, Liban, India, China, Pakistan, Austria), fiind finalizate în februarie 2019.

În continuare, în figura 1, 2 și 3 este prezentată cronologia proiectului care arată amploarea și viteza dezvoltării proiectului pe plan internațional. Datele au fost colectate prin sondaje pe internet. În țările în care acest lucru nu a fost posibil, au fost folosite alte mijloace, bunăoară, chestionarele pe hârtie.

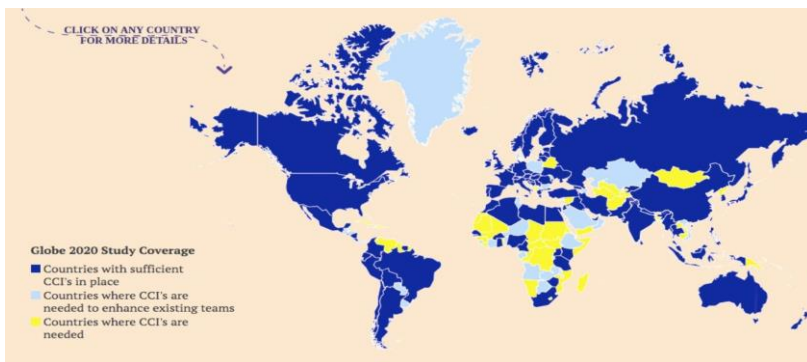


Figura 1. Proiectul GLOBE 2020, noiembrie 2019

Sursa: [15]

Pentru acuratețea cercetării au fost elaborate estimări precise ale numărului de respondenți, participanți la sondaj. Astfel, obiectivul stabilit a fost de a aduna cel puțin 300 (în mod ideal, peste 500) respondenți per țară.

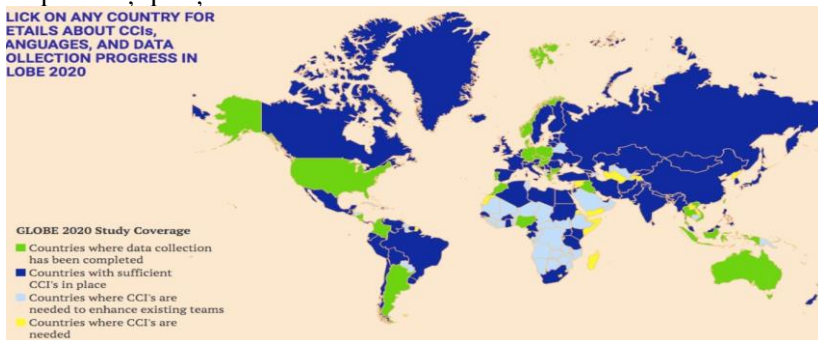


Figura 2. Proiectul GLOBE 2020, mai 2020

Sursa: [15]

Colectarea datelor în țările participante a fost finalizată în 2021, în 135 de țări, începând cu iulie 2021 cu peste 100.000 de răspunsuri recepționate, dintre care peste 58.000 de chestionare analizate (figura 3).



Figura 3. Proiectul GLOBE 2020, iulie 2021

Sursa: [15]

Ca și în cazul inițiativelor anterioare GLOBE, co-investigatorii GLOBE-2020 joacă un rol esențial în derularea procesului de cercetare. În proiect au participat peste 493 de co-investigatori (CCI) din întreaga lume (reprezentând 96,04% din populația globului pământesc) [15] care au fost parte integrantă a procesului de recoltare și analiză a datelor.

**Când numărul de chestionare completate ajunge la 470 – 500, începe procesarea**

**Procesarea include identificarea și codificarea setului de date, finalizarea completării este considerată când (>90% din conținut este completat), timpul necesar (>10 minute)**

**Verificarea ulterioară a calității răspunsului, reședința respondentului și țara, poziția etc.**

**Dacă sunt mai puțin de 300 de chestionare procesate, se solicită CCI să colecteze mai multe cazuri dacă este posibil**

**Dacă numărul de chestionare procesate este mai mare de 300, atunci datele sunt gata pentru introducerea lor în analiza globală**

Figura 4. Algoritmul procesului de recoltare a datelor

Sursa: Compilată de autori în baza [15]

Cu siguranță, participarea la acest proiect de anvergură a cercetătorilor din Republica Moldova, face plasarea țării noastre pe harta cercetării interculturale globale. De menționat, că GLOBE 2020 este un exemplu de investigație științifică profundă și multilaterală.

## CONCLUZII

Globalizarea este procesul de interacțiune și integrare între oameni, companii și guverne din întreaga lume. În această ordine de idei, ea este un proces economic de interacțiune și integrare care este asociat cu aspecte socio-culturale, internaționale care rezultă din schimbul de opinii, produse, idei și alte aspecte ale culturii la nivel mondial.

În vremurile în care diferitele culturi ale lumii devin din ce în ce mai interconectate, lumea afacerilor este din ce în ce mai globală, iar granițele economice se prăbușesc, barierele culturale vor prezenta noi provocări pentru lumea afacerilor. În consecință, există o nevoie mai mare de comunicare interculturală eficientă, colaborare și cooperare, nu numai pentru îmbunătățirea condiției umane, în general, ci și pentru practicile de management, în particular.

Programul cercetare GLOBE studiază culturile naționale în diverse țări și specificul leadership-ului și managementului din acele țări pentru a oferi recomandări cu privire la modul în care managerii ar trebui să desfășoare afaceri. Datele din studiu vor atrage oamenii de știință în leadership, management, afaceri internaționale și studii culturale. Valorile care disting o cultură de alta sunt predictorii ai practicilor culturale, precum și a caracteristicilor și comportamentelor. Această declarație este perfect valabilă pentru Republica Moldova.

Informațiile despre studiul GLOBE 2020, descris în prezentul articol, pot fi folosite drept ghid pentru efectuarea cercetărilor interculturale ulterioare.

Nu trim speranța că, managerii cu afaceri locale și cei implicați în afaceri internaționale, dar și factorii de decizie de diferite niveluri, vor beneficia de această perspectivă suplimentară asupra culturii, mai ales că domeniul cercetării dimensiunilor culturale este un domeniu mai modest explorat în Republica Moldova.

## REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. BAUMAN Zygmunt. (2000) *Liquid Modernity*, Polity Press, Blackwell.

2. BREWER P., VENAİK, S. (2011) *Individualism–Collectivism in Hofstede and GLOBE*. Disponibil: DOI: [10.1057/jibs.2010.62](https://doi.org/10.1057/jibs.2010.62).
3. BRISLIN, R. (1970) *Back-Translation for Cross-Cultural Research*. Disponibil: <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>.
4. BUDEȘ Cristina Maria. (2006) *O istorie a comunicării interculturale*, publicat în *Comunicare și Management Intercultural*, nr.1, București.
5. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G., MINKOV, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw Hill. 3rd edition.
6. HOUSE, R.J., HANGES, M., JAVIDAN, P.J., DORFMAN, P.W., GUPTA, V. (2004) *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks CA: Sage.
7. HOUSE, R.J., DORFMAN, P.W, JAVIDAN M, HANGES, P. J.SULLY DE LUQUE, M. (2004) *Strategic Leadership Across Cultures: The GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries*. Thousand Oaks CA: Sage.
8. LUSENBRINK Hans-Jurgen, (2005) *Interkulturelle Kommunikation. Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer*, Metzler Verlag, Stuttgart/Weimar.
9. MAGNUSSON, P., WILSON, R.T., ZDRAVKOVIC, S., XIN ZHOU, J., WESTJOHN, S.A. (2008) *Breaking through the cultural clutter. A comparative assessment of multiple cultural and institutional frameworks*. Disponibil: <https://doi.org/10.1108/02651330810866272>
10. PÎRLOG, Angela. (2019) Perspectives of cultural dimensions research project globe in the Republic of Moldova. In: *Simpozion Științific Internațional al Tinerilor Cercetători Culegere de articole selectiv*. Ediția 17, 24-25 aprilie 2019, Chișinău. Chișinău Republica Moldova: Centrul Editorial-Poligrafic al ASEM, 2019, pp. 115-123. ISBN 978-9975-75-962-5. Disponibil [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/115-123\\_3.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/115-123_3.pdf).
11. PÎRLOG, Angela. (2018) *Impactul proiectului GLOBE în cercetarea dimensiunilor culturale în management*. În: *Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii* [online]; culegere de articole selectiv; conf. șt. intern., 28-29 sept., 2018. Chișinău: ASEM, 2018, vol. 2, pp. 218-222. E-ISBN 978-9975-75-933-5. Disponibil: [https://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/1234567890/700/Pirlog\\_A\\_%20conf\\_09.18.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/1234567890/700/Pirlog_A_%20conf_09.18.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
12. SCHILLER J.E. (1976) *Communication and Cultural Domination*, Sharpe, New York.
13. TOMLINSON John (2013) *Globalization and Culture*, John Wiley & Sons
14. WELSCH Wolfgang (2017) *Transculturalitate: realitate - istorie - sarcină*. Noua presă academică, Viena.
15. <https://www.globeproject.com/>