

# GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UMA ANÁLISE DOS RISCOS OPERACIONAIS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PRIVADAS

**ANDREIA FREITAS CINTRA**

CENTRO UNIVERSITÁRIO FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS - FMU

**Orlando Roque da Silva**

Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU

**Marcus Vinicius M. Zittei**

Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU

**Delvio Venanzi**

FATEC - Faculdade de Tecnologia

## RESUMO

A cultura é um tema presente em qualquer sociedade e importante para ter um melhor relacionamento interpessoal. Bauman (2001), define que “a Globalização é o destino irremediável do mundo, um processo irreversível; é também um processo que nos afeta a todos na mesma medida e da mesma maneira”. Este trabalho buscou verificar a contribuição do psicólogo Gert Hofstede (2001), mediante sua necessidade de responder aos questionamentos organizacionais na IBM, que tinha um modelo de negócios bastante eficiente em alguns países. Ele realizou um estudo sobre as dificuldades culturais em 50 países e em três diferentes regiões. Assim, estabeleceu quatro índices culturais definidas como as Teorias das Dimensões. Após aprofundar seus estudos nas culturas asiáticas, propôs uma nova evolução teórica com uma quinta dimensão: a orientação de longo prazo versus curto prazo. O objetivo é replicar o modelo LTO de Hofstede e verificar a sua validade no contexto brasileiro.

A metodologia será a técnica de *survey*, para compreender as características do fenômeno. O questionário incorpora os conceitos de Hofstede, será utilizada a escala Likert e os resultados foram tratados por meio da análise de conteúdo, Bardin (2011) em que a amostra foi de 265 respondentes e como conclusão final, obteve uma orientação à longo prazo LTO. A reflexão das conexões da dimensão LTO com o universo da governança corporativa, leva a alçar a relevância deste estudo, visto que a compreensão desta quinta dimensão cultural ajuda a compreender o comportamento dos *stakeholders* frente à responsabilidade corporativa, um dos pilares da governança.

**Palavras-chave:** Cultura, Teoria das Dimensões, Modelo LTO, Governança Corporativa.

## HOFSTEDE'S THEORY: AN ANALYSIS OF THE LTO X STO DIMENSION AND BRAZILIAN CULTURE

### ABSTRACT

Culture is a theme present in any society and important to have a better interpersonal relationship. Bauman (2001), says " The Globalization is the irremediable destiny of the world, an irreversible process; it is also a process that affects us all in the same measure and in the same way. " This work sought to verify the contribution of psychologist Gert Hofstede (2001), through his need to respond to organizational questions at IBM, which had a very efficient business model in some countries. He accomplished a study on cultural difficulties in 50 countries and in three different regions. Thus, it established four cultural indexes, defined as Dimensional Theories. However, after deepening his studies in Asian cultures, he proposed a new theoretical evolution with a fifth dimension: the long-term versus short-term orientation. The objective is to replicate the Hofstede LTO model and verify its validity in the Brazilian context. The methodology will be the survey technique, to understand the characteristics of the phenomenon. The questionnaire incorporates the concepts of Hofstede, will be used the Likert scale and the results will be treated through the content analysis - Bardin (2011) in which the sample was of 265 respondents and as final conclusion, we had a long-term LTO orientation. Reflecting of the connections between the LTO dimension with the corporate governance universe, leads us to raise the relevance of this study, since the understanding of this fifth cultural dimension helps us to understand the behavior of stakeholders towards corporate responsibility, one of the pillars of corporate governance.

**Keywords:** Culture, Dimensional Theory, LTO Model, Corporate Governance.

## 1. INTRODUÇÃO

Os pesquisadores e praticantes reconhecem que a cultura atua em vários aspectos da sociedade, na qual se incluem costumes, crenças, práticas comuns e normas que fazem com que as pessoas tenham interação e construam a sua convivência social. Esta temática foi amplamente desenvolvida nos campos da sociologia e antropologia. De acordo com o antropólogo renomado Kluckhohn (1951), a cultura pode ser definida como o modo de pensar, sentir e reagir no contexto dos grupos ou da sociedade, através da absorção e disseminação de símbolos, bem como pela retratação de uma identidade específica - como, por exemplo, objetos produzidos pela conjuntura social.

Maria Esther (2007) apropria-se da antropologia para seus trabalhos com a temática da cultura por meio de Kluckhohn e Kroeber (1952), onde afirmam que a cultura implica na interdependência entre história, estruturas sociais, as condições de vida e a experiência subjetiva das pessoas.

Neste contexto, eis que os objetos hoje produzidos na sociedade são fruto de um processo que podemos chamar de globalização. Tal processo veio para aproximar pessoas e culturas de todo o mundo, independente do âmbito econômico, social, cultural ou político, mas que representam a ideia de integração não apenas no universo material frente às possibilidades existentes de consumo, bem como na real integração existente entre as pessoas de diversos países.

Para o sociólogo e filósofo polonês Bauman (2001), “a Globalização é o destino irremediável do mundo, um processo irreversível; é também um processo que nos afeta a todos na mesma medida e da mesma maneira”. O autor dedica-se a compreender esses destinos no mundo contemporâneo.

Todavia, a esteira dessa constante evolução cultural, Maria Esther (2007) relata que Hofstede (1986) além do mais, assume que as organizações já reivindicavam uma abordagem mais holística, com foco em pontos positivos e negativos das companhias, ao considerar uma instituição humana em seu conjunto. Isso implica em influências da sociologia, da cultura, bem como os interesses pelos significados emocionais e subjetivos. Ainda de acordo com Maria Esther (2007), que é uma autora estudiosa sobre cultura e cultura organizacional, adere aos conceitos

de Hofstede (1980), ao narrar a preocupação com a convivência de culturas distintas traduz uma problemática cada vez mais em nosso cotidiano, em virtude do processo de globalização das empresas e da criação de blocos econômicos

Visto que o objetivo da pesquisa é replicar a quinta dimensão, ou seja, o modelo LTO de Hofstede, ao verificar a sua validade e efetividade no contexto brasileiro, não irá aprofundar estudos específicos sobre a China, apenas uma visão sobre a sua importância será trabalhada. Tem-se um *overview* sobre a cultura e características das gerações brasileiras: *baby boomers*, geração x, y e z designado a entender alguns comportamentos relevantes neste caso dos brasileiros.

Torna-se relevante conhecer o mercado ao ter como aplicação, considerar as particularidades da cultura social, à luz dos esforços de segmentação de mercado e da busca de resultados para a empresa. Morandi (2018) constata a propósito da contribuição do psicólogo holandês Geert Hofstede, mediante sua necessidade de responder aos questionamentos organizacionais na empresa IBM, que tinha um modelo de negócios bastante eficiente em alguns países nos quais exercia suas atividades.

Hofstede (2001) realizou um estudo sobre as diferenças culturais prevalentes de diversos países. Ele objetivava compreender a importância da cultura nacional, na gestão empresarial. Seu estudo foi realizado em 50 países e três regiões continentais (África Ocidental, África Oriental e países de idioma árabe), obtendo resultados expressivos com mais de 116 mil questionários preenchidos. Este autor encontrou diferenças significativas entre os comportamentos e as atitudes de colaboradores e constatou que a cultura nacional possui uma influência importante na formação de valores e atitudes em relação ao trabalho.

Morandi (2018), estudou os conceitos de Hofstede e, ao mergulhar nesta última dimensão - Longo Prazo versus o Curto Prazo (doravante, LTO), a autora estipula a existência de uma forma das pessoas se orientarem, administrarem seus recursos, seu modo e estilo de vida a luz das perspectivas da dimensão de curto prazo.

Em contrapartida, administrar seus recursos, realizar a manutenção de suas reservas, estabilidade, equilíbrio com o objetivo de ter garantias em seu futuro, essas proposições estão diretamente ligadas à dimensão de longo prazo. Sendo assim, é relevante notar que este tema está distinto traduz diretamente interligado

à concepção de continuidade, perpetuidade, com base nas histórias e tradições sociais.

É importante observar que a presente pesquisa se insere na investigação da cultura dos países, iniciada no *working paper* de Chun (2017). Na direção deste trabalho, os pesquisadores Eric Cohen, Douglas Chun e Zhen Zhang (os dois últimos, da Universidade de La Verne na Califórnia - Estados Unidos) iniciaram um amplo esforço de expansão desta pesquisa para outras culturas, tais como: Índia, Espanha, Portugal, Turquia, Romênia e Colômbia. Este movimento de pesquisas traz duas importantes lacunas identificadas na literatura; em primeiro lugar, apesar da crescente atenção à dinâmica dos valores culturais, constata-se que as pesquisas se concentram, principalmente, nas quatro dimensões originais de Hofstede. Portanto, espera-se trazer uma importante contribuição para o desenvolvimento do conhecimento científico na área.

Neste sentido, coloca-se como objetivo deste trabalho replicar o modelo LTO de Hofstede e verificar a sua validade e efetividade no contexto brasileiro.

Cabe ressaltar que, a análise das pesquisas empíricas indica que há poucos trabalhos que versam sobre o impacto geracional frente às mudanças dos comportamentos e atitudes, que são importantes na compreensão da mudança de valores culturais. Um breve levantamento bibliométrico realizado nos bancos de dados acadêmicos (entre outros, Ebsco e Capes) aponta que cerca de 90 artigos publicados entre 2013 e 2018 contemplam o tema; contudo, os trabalhos favorecem outras temáticas e não abordam diretamente as relações com a governança corporativa. Desta forma, tal lacuna no conhecimento científico favorece a continuidade das pesquisas, de forma a contribuir e disseminar o conceito das boas práticas de governança corporativa, apoiados no pilar da responsabilidade corporativa. Portanto, a responsabilidade corporativa está diretamente ligado a conceitos éticos, ao cumprimento das leis de seu país, definição clara de seus valores, que deverá garantir sua sustentabilidade ao pensarmos à luz de desta perenidade.

Por outro lado, estas lacunas identificadas na teoria favorecem a continuidade e necessidade desta linha de pesquisa no meio acadêmico, de forma a contribuir com o desenvolvimento do conhecimento científico para lançar luz aos efeitos da orientação de longo prazo com a governança corporativa.

Portanto, o referencial teórico procurou abordar a influência da cultura na teoria de Hofstede, apresentar as dimensões de forma a elucidar sua teoria, principalmente a quinta dimensão que é o foco desta pesquisa, bem como relacioná-la à governança corporativa de forma que se possa disseminar este conhecimento. Um ponto importante foi entender que Hofstede trabalhou em cima de uma China obsoleta, mas com uma visão pertinente em que seu prognóstico seria uma China globalizada, a qual foi retratada. No entanto, essa dissertação trabalhará o contexto brasileiro de modo geral.

Já a pesquisa aplicada, seu desenvolvimento parte de uma abordagem exploratória, com a análise de artigos e dissertações. Ela está pautada em teorias na ótica de autores seminais, que estudaram o fenômeno do culturalismo e das suas dimensões. A opção pela técnica de *survey* está apoiada na sua finalidade de obtenção de informações a respeito das características do fenômeno. Para as respostas, será usada a escala Likert por sua facilidade de manuseio, é fácil para o respondente exprimir sua concordância a respeito de uma afirmação qualquer. Os resultados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo, com base no método de Bardin (2011)

Em conclusão, a reflexão das conexões da dimensão LTO com o universo da governança corporativa nos leva a alçar a relevância deste estudo, uma vez que a compreensão desta quinta vertente das dimensões culturais nos ajuda a compreender o comportamento dos distintos *stakeholders* frente à responsabilidade empresarial, reforçando assim os princípios básicos e modernos da excelência na governança corporativa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A Influência do Culturalismo na Teoria de Hofstede**

O culturalismo representa a principal contribuição de Geert Hofstede, que transportou os conceitos da antropologia para buscar explicar o comportamento organizacional, com base nas teorias deste campo de conhecimento, bem como da psicanálise. O autor se apoia na definição de cultura pelo antropólogo - considerado uma referência neste campo - Kluckhohn (1951), que postula que a

cultura representa o modo de pensar, sentir e agir dos grupos ou da sociedade, através da absorção e disseminação de símbolos. Ele define, ainda, que ela é retratada por uma identidade específica - como, por exemplo, os objetos produzidos pela sociedade. Assim, a essência da cultura é constituída de ideias, tradições e de valores, que estão interligados.

Maria Esther (2007) apropria-se da antropologia para seus trabalhos com a temática da cultura por meio de Kluckhohn e Kroeber (1952), onde afirmam que a cultura implica na interdependência entre história, estruturas sociais, as condições de vida e a experiência subjetiva das pessoas; a cultura é um complexo coletivo de representações mentais que liga o material ao imaterial e questiona até mesmo, a origem do universo em que essa cultura, há uma história compartilhada que alimenta a memória e as representações que são transmitidas por outras gerações. Todavia, a esteira dessa constante evolução cultural, Maria Esther (2007) relata que Hofstede (1986) além do mais, assume que as organizações já reivindicavam uma abordagem mais holística, com foco em pontos positivos e negativos das companhias, ao considerar uma instituição humana em seu conjunto. Isso implica em influências da sociologia, da cultura, bem como os interesses pelos significados emocionais e subjetivos.

Hofstede (2001) alcançou reconhecimento universal ao desenvolver um estudo empírico na IBM (empresa multinacional do segmento de tecnologia de informação na qual trabalhou). Ele iniciou seu trabalho em 1965, como instrutor para o departamento executivo internacional de desenvolvimento. Nas décadas de 60 e 70, deu início a um trabalho de pesquisa, aplicando-a de forma universal com o objetivo de examinar as atitudes dos empregados e utilizando um único tipo de questionário.

Hofstede (2001) estabelece quatro dimensões culturais, dando ênfase aos principais padrões culturais e suas diferenças transnacionais. As dimensões de cultura destacadas pelo autor são: Distância do Poder, Coletivismo *versus* Individualismo, Feminilidade *versus* Masculinidade e Evitar à Incerteza. O seu foco foi desenhar os diferentes delineamentos das formas de aprender e resolver problemas similares. Na esteira deste trabalho, Hofstede logrou desvendar as quatro dimensões de cultura por ele identificadas, ao apontar a existência de grupos culturais nacionais e regionais que explicam o comportamento das

sociedades e organizações. Assim, as diferenças no comportamento das pessoas frente ao contexto social e ao trabalho dentro da organização é explicada pelas diferenças culturais, na medida em que cada cultura parece pensar e manifestar atitudes distintas; tal constatação levou o autor a postular a Teoria das Dimensões, que explicaria essas diferenças.

Culturas orientadas a longo prazo suportam futuras recompensas e adotam uma abordagem mais prática, que encoraja a economia e os esforços na educação moderna, como um meio de estar pronto para o futuro; as culturas de curto prazo, por sua vez, preferem manter normas e tradições e não toleram mudanças sociais (HOFSTEDE, 2016).

## **2.2 A Teoria das Dimensões e suas Definições**

### **2.2.1 Teoria da Distância do Poder**

Essa dimensão é definida por Hofstede (1997) como o espaço no qual seus membros menos poderosos encontram-se inseridos em instituições e organizações, e como eles se distanciam das pessoas que usufruem de mais poder no que tange às distâncias hierárquicas, em ambientes familiares, escolar, social, lugar de trabalho ou em outros tipos de organizações.

Assim, ele divide essa dimensão em “pequenas distâncias de poder” que apresentam características como: pais tratam as crianças igualmente, a descentralização é popular, professores são especialistas e que transferem suas verdades comuns, dentre outras e as “grandes distâncias de poder” que apresentam características como: Pais ensinam as crianças à obediência A centralização é popular Professores transferem sua sabedoria pessoal.

### **2.2.2 Teoria Do Coletivismo *Versus* Individualismo**

O coletivismo atribui um valor elevado ao fato de pertencer a uma sociedade. Em contrapartida, no individualismo, os vínculos entre os indivíduos estão soltos e focados apenas na perspectiva individual; as decisões são tomadas de forma independente e - na melhor hipótese - inclui apenas pessoas próximas, como familiares que participam com suas opiniões. Já no coletivismo, valoriza-se o



pertencimento à sociedade, que se manifesta pela presença em grupos fortes e coesos através da integração; ao longo da vida, as pessoas se protegem mutuamente, e em troca destroem de relações nas quais existe fidelidade entre as pessoas.

### 2.2.3 Teoria da Masculinidade *Versus* Feminilidade

Nesta dimensão, o conceito apresentado pelo autor é que, nas sociedades com vivências com alta masculinidade, as pessoas apresentam características mais competitivas e focadas em resultados, tendendo ao materialismo. Para sociedades com baixa vivência de masculinidade onde predominam as características femininas, as pessoas estão focadas em construir boas relações e serem felizes, não importando se um indivíduo é melhor que o outro.

Hofstede (1997) coloca que, para a masculinidade, os valores dominantes são a competição e assertividade - ou seja, valoriza-se aquele que tem forte tomada de decisão e atitudes firmes. Os papéis entre homem e mulher são claramente definidos: os homens devem se concentrar no sucesso material, e as mulheres na qualidade de vida e num jeito de serem mais modestas (“*women are supposed to be more modest*”). Neste contexto, as pessoas de ambos os sexos devem buscar a modéstia, a ternura e a qualidade de vida.

### 2.2.4 Teoria Da Incerteza

Nesta dimensão, o interesse recai na forma com que os membros da sociedade se comportam mediante situações desconhecidas ou de incertezas, bem como dos efeitos produzidos por estas situações, como por exemplo, o sentimento de ameaça que pode produzir um stress elevado nestas circunstâncias. Na conceituação de Hofstede (1997), diante de situações que tragam incerteza e desconhecimento, o grau de ameaças expostas aos indivíduos levam a um sentimento de desconforto, uma vez que tais incertezas e riscos se apresentam na vida das pessoas de forma imprevisível. A incerteza faz parte do cotidiano da vida, e cada indivíduo responderá com um comportamento distinto - pois haverá pessoas que gostam de correr riscos, ao passo que as outras não lidarão bem com isto.

### 2.2.5 O Conceito Da Orientação De Longo E Curto Prazo

Ao pesquisar os estudos de Confúcio (filósofo chinês conhecido por suas ideologias voltadas às relações harmoniosas entre a sociedade e pela doutrina do Confucionismo), Hofstede (1997) concluiu pela existência de uma dimensão comum, que seria consequência da cultura do país. Sua experiência anterior na IBM não havia apontado a relevância desta nova dimensão, uma vez que as etapas das pesquisas precedentes haviam sido elaboradas por pesquisadores ocidentais, que optaram por não incluir essas questões.

A pesquisa de Hofstede (2015) foi realizada por volta de 1985 para o Instituto *Chinese Value Survey (CVS)*, baseado em respostas de estudantes de 23 sociedades. O responsável por esse trabalho foi Michael H. Bond. Michael Minkov replicou a pesquisa por meio de uma base de dados compilada entre 1995 -2004 pelo *World Values Survey (WVS)*, cujas amostras eram representativas das populações de 93 países.

Mediante esta definição, pode-se afirmar que os indicadores da quinta dimensão buscam analisar se a população analisada tem suas tomadas de decisões baseadas em tradições, aprendizados seculares, histórias e outros aspectos relevantes para a construção do futuro, o que remete à busca da estabilidade em concordância a aquilo que lhe traz segurança e estabilidade; ou, em contrapartida, se a população analisada busca tomar decisões com foco no resultado de curto prazo, buscando construir o futuro de forma independente, audaciosa e imediatista, e não dando ênfase às tradições do passado. Para Hofstede (2015), na quinta dimensão não há um padrão absoluto que sirva com régua de mensuração da orientação de longo *versus* curto prazo. Contudo, é possível medir as diferenças em relação às sociedades analisadas; em outras palavras, pode-se analisar a posição de uma sociedade, em relação a uma outra. O quadro 6 apresenta as principais características destas orientações:

Chun (2017) dedica-se ao ensino e pesquisa em gestão estratégica e internacional, e manteve-se viajando por longas temporadas na China e em Taiwan, dentre outros países asiáticos. Assim, desenvolveu um olhar voltado à oportunidade de realização de estudos com a finalidade de fornecer subsídios à tomada de decisão gerencial no contexto da gestão multicultural. O *working paper* de Chun (2017) discute a estrutura de Hofstede, e postula que os países deveriam buscar a flexibilidade da gestão para desenvolver estratégias coerentes e eficientes. Para o pesquisador, os países não se desenvolvem em ritmos semelhantes; por exemplo, ele relata que a China apresenta ritmo acelerado de desenvolvimento, ao passo que países como a Índia, Tailândia e Vietnã demonstram um crescimento mais equilibrado, o Japão mantém-se estável e a Rússia apresenta potencial de crescimento.

Segundo Bueno e Neto (2014), afirmam que a China é a civilização contínua mais

antiga ainda existente, onde sem dúvidas os chineses apresentam um sentido de continuidade, pois uma das explicações para o entendimento para a China atual é o olhar para os vestígios que são deixados pela China antiga.

Por outro lado, o ambiente político chinês é instável. Ainda segundo o autor Dr. Chun (2017), a teoria do Confucionismo ainda se aplica a esta sociedade, apesar da Revolução Cultural dos anos de 1966 à 1976 ter mudado um pouco esta orientação cultural. Neste período, a educação tradicional e ideológica deram lugar ao desenvolvimento de uma sociedade sem classes, que enfatiza a igualdade, a conformidade e o autosacrifício em razão do interesse coletivo (Jiang, 2004; Ladany, 1988). A modernização da indústria chinesa impulsionou o crescimento econômico e prosperidade da China, que continua até os dias atuais.

Desta forma, o desestímulo aos valores tradicionais mudaram o comportamento da população chinesa. Em particular, a política da restrição do filho único, as reformas econômicas e a busca do desenvolvimento econômico levou toda uma geração jovem na China a experimentar um período de insegurança socioeconômica e, ao mesmo tempo, aprendeu valores diferentes aos das gerações anteriores. Estes fatores apontam para a possibilidade de uma mudança nos sistemas de valores entre as gerações, conforme sugerido por

A área educacional na China é prioridade, pois acreditam que é a base para o desenvolvimento do país em todos os aspectos. As reformas e medidas educacionais também foram introduzidas para promover os objetivos da Revolução Cultural. De acordo com Rosen (1985), a camada social considerada “elite”, passa a ser mentores para treinar cientistas, engenheiros dentre outras profissões que, embora sejam de primeira classe, requer essa capacitação para atingir metas ambiciosas.

Moraes (2018), enxerga que o ensino obrigatório de valores culturais nacionais e o modo como são tratadas as conquistas da China, por meio de políticas de educação patrióticas implementadas, principalmente, no governo Deng XiaoPing, fizeram parte da estratégia para legitimação do governo e de fortalecimento da união nacional. Nesse sentido, o “século de humilhação” vivenciado pela China é uma das colunas dessa política, sendo lembrado constantemente em livros, discursos governamentais, museus e sítios históricos. O governo aproveita deste período de humilhação e derrotas sofridas, para alimentar o nacionalismo e incentivar a recuperação do poder milenar da China. Atual presidente da China Xi Jinping, vem adotado os passos de seu precursor Hu Jintao, com as questões voltadas as raízes tradicionais da China, por acreditar que e com enriquecer a cultura é atualizar valores que fortalecerá um pensamento coletivo e, com esta base, o país permanecerá com seu amplo desenvolvimento.

O eixo deste estudo é a quinta dimensão de Hofstede e, cabe ressaltar que a dimensão LTO, foi descoberta em uma pesquisa preparada especificamente para identificar e medir valores culturais chineses (*Chinese Culture Connection* em 1987) e a mesma tem uma forte correlação com o Confucionismo, que continua a especificar um conjunto de regras pragmáticas para a vida rotineira dos chineses. Portanto, a contribuição de Chun (2017) é compreender as atuais práticas de gestão chinesas, bem como teorias atuais de comportamento transcultural.

A política de portas abertas na China e a globalização no mundo resultaram em uma tendência para um ponto comum da influência ocidental e do crescente materialismo na China (Chan, Zhang, & Wang, 2006). Belk definiu o materialismo como “a importância que um consumidor atribui às posses do mundo” (Belk, 1985, p.291) e a associação dos significados sociais e status social, com posses e assumem que mais posses simbolizam sucesso e realização (Goldsmith & Clark, 2012). A busca do materialismo aumenta o self positivo e leva a um aumento do consumo de bens mais caros a curto prazo, para reforçar a face à custa de planos de longo prazo para melhorar a situação de uma pessoa.

Segundo Rios (2017), o renascimento da cultura é uma parte inseparável da recuperação do país, da mesma forma que se opera o reequilíbrio em diferentes esferas de poder globalmente, também culturalmente podemos imaginar um enorme esforço sobre as autoridades chinesas para incorporar seu discurso a um reequilíbrio global, ao incorporar suas ideias, valores e planos de percepção de entender o mundo e as relações humanas. Assim, podemos ver em um tempo razoável uma China mais predominante ao envolver uma governança global, mas também transformado em uma potência de domínio da cultura.

Hofstede (2001), observou que, embora os traços culturais sejam relativamente estáveis, eles mudam quando os países experimentam grandes perturbações no governo ou rápido desenvolvimento econômico. Ambas as condições de “grande perturbação” especificadas por Hofstede (2001) são aplicáveis à China moderna. No entanto, apesar do tremendo progresso em quase todas as frentes mensuráveis, a “pontuação” da China nas dimensões de Hofstede permanece inalterada em relação ao estudo original. Como a China sofreu mudanças dramáticas em suas instituições políticas e desenvolvimento econômico extremamente rápido nas últimas décadas, acredita-se que os valores de Hofstede devam refletir uma mudança, especialmente em termos de LTO, uma China em constante transformação.

A China alcançou todos os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) até 2015 e fez uma grande contribuição para a realização global dos ODMs ”(Banco Mundial, 2016, para. 1). O documento sugere que o crescimento econômico chinês por meio de sua transição para o sistema de mercado junto com a mídia moderna e reformas educacionais

impactaram a cultura do país, alterando assim os valores LTO na sociedade chinesa.

Cabe ressaltar que, Moraes (2015) afirma que do ponto de vista dos investimentos, políticas de desenvolvimento regional como a Go West ( que é um programa de desenvolvimento ocidental, que busca atrair investimentos para que possa atrair fabricantes estrangeiros) contribuíram para aumentar a renda per capita da região oeste na média nacional. O balanço da década harmoniosa seria muito menos positivo se as estatísticas sobre a renda dos novos bilionários chineses estivessem inclinado a exposição.

Em particular, Chun investigou as mudanças dramáticas na história chinesa recente, com foco nos valores sociais de LTO e nas suas mudanças geracionais. Pautados neste questionamento, este estudo tem por objetivo replicar o modelo LTO de Hofstede e verificar a sua validade e efetividade no contexto brasileiro.

Como um indicador de LTO é salvar e / ou planejar para o futuro, conforme Hofstede (2010), podemos observar que o Brasil, desponta neste rank por seis posições abaixo da China e atinge um score na LTO de 65 pontos.

### 2.3 Um Estudo sobre as Gerações

A luz de um trabalho sobre que enfatiza a questão cultural e geracional, almeja-se explanar essa importante temática para o contexto brasileiro.

Ao observar as características das gerações brasileiras (*baby boomers* e gerações X, Y e Z) no desenvolvimento comportamental, é plausível supor que a estabilidade tão ansiada pela geração X se opõe à impulsividade e impaciência da geração Y e Z, que se apresentam mais individualistas e ligados a seus próprios valores, num ambiente altamente conectado e globalizado. Oliveira (2009), Oliveira (2011) e Tapscott (2010) trabalham bem estes conceitos na proposição de conceitos que possibilitam uma melhor compreensão destes fenômenos sociais. Em resumo, podemos dizer que : Baby Boomers são os nascidos até 1964, defendiam a carreira sólida, preocupados com o dever e a segurança e lealdade alta. A Geração X, são os nascidos após 1964 até 1980, perfil de empreendedores, questionam a autoridade e apresentam foco na produtividade. A Geração Y, apresentam um perfil de autonomia, multitarefa, reconhecimento. A Geração Z são os nascidos no ano 2000, perfil com muito dinamismo, impaciente e conhecidos também como a geração do "zapear", por isso conhecido como geração do "z".

## 2.4 Relação da Quinta Dimensão com a Governança Corporativa

A governança corporativa não é um tema desconhecido no mundo corporativo. No entanto, muitos profissionais ainda não conseguem defini-la corretamente, assim como sua operação e ocupação em um organograma. Recentemente, em função de muitas adversidades no contexto político vivido no Brasil, ela tem absorvida com melhor consideração. Alguns estudiosos apresentam as definições de governança corporativa com muita propriedade, os quais seguem algumas interessantes.

Andrade e Rossetti (2009) destacam outros fatores que requerem mudanças nas práticas de gerenciamento, tais como a relação acionista-empresa, onde é possível evidenciar o abuso de poder dos acionistas majoritários e baixa participação dos acionistas minoritários.

Silva (2012, p. 27) define a governança corporativa como “um conjunto de práticas que têm por finalidade de aperfeiçoar o desempenho de uma companhia na busca de proteger investidores, empregados e credores, facilitando, assim, o acesso ao capital”.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), fundado em 1995, inicialmente com o nome de Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração, atua com muita ênfase nessas questões. Baseia-se sempre nos princípios básicos da governança que são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Este último princípio é o que fundamenta a nossa relação com a quinta dimensão, visto que, a cultura brasileira inclina-se à maior ou menor LTO, a partir do momento que saiba atuar com propriedade.

Ainda de acordo ao IBGC (2015), o instituto refere-se à responsabilidade corporativa, como um pilar que trata da sustentabilidade das organizações, tendo em vista sua longevidade. As boas práticas de governança corporativa têm por objetivo de tornar maior o valor da sociedade, viabilizar o seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Portanto, a responsabilidade corporativa está diretamente ligada a conceitos éticos, ao cumprimento das leis de seu país, definição clara de seus valores, que deverá garantir sua sustentabilidade ao pensarmos à luz de desta perenidade. Assim, a empresa que apresenta uma boa responsabilidade corporativa, naturalmente proporciona uma estabilidade aos seus colaboradores, uma vez que

estes se sentem confortáveis em uma companhia que apresente uma boa imagem. A governança corporativa vem em constante progressão nos ambientes organizacionais, mas ainda requer maior empenho das empresas em praticá-la.

Observa-se que a quinta dimensão apresenta de forma mais difundida relacionada a outras áreas de estudo. Todavia, ao pesquisar artigos, teses e outros para compor este capítulo e relacioná-la à quinta dimensão, constata-se que há alguns hiatos neste contexto.

Por meio de um breve levantamento bibliométrico realizado com os bancos de dados acadêmicos no período de 2013 a 2018 revela que há cerca de 90 artigos sobre o tema LTO. O artigo mais aproximado encontrado é *Long-term orientation: implications for the entrepreneurial orientation and performance of family business* (LUMPINKIN; BRIGHMAN; MOSS, 2010). O artigo aborda o conceito da orientação empreendedora, e propõe que a orientação de longo prazo que estará positivamente associada à inovação, proatividade e autonomia. Contudo, estará inversamente associada à tomada de risco e à intensidade da competição. Assim, os autores abordam as implicações da orientação empreendedora no desempenho das empresas familiares, que aderem naturalmente à governança corporativa, em razão da sua importância.

De acordo Lumpkin, Brigham e and Moss (2010) um comportamento empreendedor é o que pode colaborar para o desempenho superior das empresas familiares com um LTO? Do ponto de vista dos autores, essa questão faz-se necessária ser abordada no contexto de empresas familiares que "gerem a longo prazo", ou seja, exibem uma LTO em seus processos de tomada de decisões empresariais, ou seja, os insights sobre a relação entre LTO e empreendedorismo em empresas familiares podem informar outras organizações que desejam integrar uma perspectiva de longo prazo em seus processos de tomada de decisões empresariais.

No entanto, para Lumpkin, Brigham e Moss (2010) diz que é importante notar que a LTO é uma característica de alguns empresas familiares, mas não todas. Ao obter uma compreensão mais profunda de como um LTO (Hofstede 2001) que pode contribuir ou coibir o comportamento empreendedor em um contexto de negócio familiar. Em compensação, empresas familiares em que os "não proprietários" detém posições-chave de gestão, tomadas de decisões em conselhos

administrativos, como pode ser o caso em FCBs grandes e / ou de capital aberto. Observa-se um clima de oportunismo ou a ausência de capital de profissionais envolvidos, podem afetar a dominância de uma LTO. Assim, é muito provável que o regime de “propriedade” de uma empresa familiar afete sua orientação temporal: níveis mais altos de propriedade familiar provavelmente estarão associados a uma LTO mais forte. Logo, é totalmente plausível a responsabilidade corporativa com tais questões, o que nos leva a compreender melhor a importância da área de governança corporativa. A esteiras desses estudos, nota-se que as empresas familiares podem estar em uma posição relativamente mais forte para se beneficiar de uma orientação empreendedora. No entanto, Lumpkin, Brigham e Moss (2010). Todavia, acredita-se que uma contribuição fundamental foi destacar que um orientação empreendedora não é apenas compatível com o gerenciamento a longo prazo, mas também pode ser um importante facilitador de práticas de gestão de longo prazo.

Por outro lado, as lacunas identificadas na teoria favorecem a continuidade e necessidade desta linha de pesquisa no meio acadêmico, de forma a contribuir com o desenvolvimento do conhecimento científico para lançar luz aos efeitos da orientação de longo prazo com a governança corporativa.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O desenvolvimento da presente pesquisa parte de uma abordagem exploratória, realizada por meio da análise de artigos e dissertações. Ela está pautada em teorias na ótica de autores seminais, que estudaram o fenômeno do culturalismo e das suas dimensões.

Para Gil (2011, p.27), “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.”

A opção pela técnica de *survey* que, segundo Fonseca (2002), está apoiada na sua finalidade de obtenção de informações a respeito das características do fenômeno, levando-se em conta as ações e opiniões do grupo de pessoas pesquisadas. neste caso, encontram-se inseridos na cultura brasileira, visando



analisar a quinta dimensão de Hofstede.

Para a sua execução, foi desenvolvido um questionário por meio de um sistema eletrônico (Google Forms), que ficou disponível pelo período de 30 dias, de acordo as necessidades da pesquisa. Além disto, foi disponibilizado em redes sociais, enviado à todos os os meios eletrônicos, a fim de buscar aumentar o tamanho da amostra. Ademais, sua aplicação em um ambiente virtual e do acesso a smartphones facilitou a operacionalização da pesquisa.

O perfil dos respondentes apresenta características amplas, visando tornar a pesquisa mais abrangente; entre outros, o respondente precisa ser cidadão brasileiro ou naturalizado, com idade mínima de 18 anos. O gênero, a idade, a escolaridade, o estado civil, a situação empregatícia e a renda familiar foram analisados por ocasião do pré-teste, que determinou a necessidade de definição de alguns referencias para a pesquisa, como por exemplo, dados da escolaridade e renda que facilitou a análise da hipótese 1 e a idade, definindo exatamente as gerações, para a análise da hipótese 2.

A amostra deste estudo obteve 265 respostas. Ela não foi “setorizada” ou “fechada” em uma unidade, uma vez que o objetivo é replicar a LTO em um contexto brasileiro e essas circunstâncias, serão analisadas de uma forma geral, tal qual a linha de raciocínio de Morandi (2018) e as pesquisas de Dr Chun (2017) e Zhen Zhang(2017) .

A pesquisa foi dividida em duas partes, sendo a primeira com questões voltadas às características socioeconômicas, nível cultural e escolaridade, bem dos proventos. Na segunda parte, as questões serão voltadas ao grau de importância sobre perspectivas futuras e o planejamento financeiro de longo prazo. Foi trabalhado também o tema do empreendedorismo a longo prazo e se os pesquisados conheciam a governança corporativa como profissionalismo e aprimoramento profissional.

Pretende-se responder as hipóteses abaixo, que foram levantadas por meio da pesquisa exploratória e alinhadas ao contexto brasileiro:

- Hipótese 1 (H1): os indivíduos com mais status socioeconômico (considerando-se a renda e a escolaridade), em comparação aos demais estratos sociais, terão uma maior orientação de longo prazo;
- Hipótese 2 (H2): as gerações brasileiras mais jovens apresentarão uma maior orientação de curto prazo em relação as gerações anteriores.

O questionário que incorpora os conceitos de Hofstede foi aprimorado por Bearden (2006), que objetivou testar a confiabilidade e a validade desta escala, investigar as diferenças culturais individuais na dimensão de longo prazo, contemplar os conceitos de dinamismo confucionista nos seguintes aspectos: planejamento, respeito pela tradição, trabalho duro para produzir melhores resultados futuros e perseverança.

Para as respostas, será utilizado a escala Likert. Segundo Costa e Junior (2014), a escala Likert é amplamente usada entre os pesquisadores, pois possibilita tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, através do qual os respondentes expressam o seu grau de concordância.

Por intermédio desta escala de concordância (cuja pontuação varia de 1 a 5, correspondendo a: 1=discordo totalmente, 2=discordo, 3=neutro, 4=concordo e 5=concordo totalmente), serão coletadas informações com a finalidade de obter informações sobre a cultura brasileira, quais sejam: se brasileiros apresentam uma orientação de longo prazo ou curto prazo, em função das suas rotinas e hábitos, investimentos de recursos e seus vínculos com o passado.

Os resultados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo, com base no método de Bardin (2011) que preconiza que a leitura efetuada pelo analista de conteúdo não é uma leitura “ao pé da letra”. A análise de conteúdo reúne técnicas de análises de comunicações, utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição o que torna propício deduções e inferências, as quais foram feitas neste trabalho.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS**

O questionário aplicado aos pesquisados, baseava-se em 25 questões afirmativas. Os pesquisados deveriam responder com valores de 1 a 5, de acordo ao seu fator de concordância. A mesma foi fundamentada na escala likert, conforme apresentado no quadro 9, no capítulo de metodologia deste estudo. Este estudo teve por objetivo difundir o maior número de informações sobre a cultura população brasileira, independente da região do país.

A análise de dados, com amostra de 265 respostas é relevante considerar que, o maior número de respostas foi no estado de São Paulo. Nota-se a sua

importância, visto que dados do IBGE (2018) nos exibem que o mesmo representa a maior população (45 milhões de habitantes), renda per capita de R\$ 1.898,00 e este índice tornar-se um importante indicador, visto que a renda per capita do Brasil (2018) foi de R\$ 1.373,00. Alinhado a questão de pesquisa se seria possível replicar a quinta dimensão de Hofstede (2001) no contexto brasileiro, ao verificar se apresenta uma orientação de longo prazo ou de curto prazo baseado em aspectos como padrões de consumo, investimento de recursos financeiros entre outros aspectos abordados em pesquisa.

Portanto, pode-se pensar que, se a pesquisa fosse realizada de forma regionalizada (Norte - Sul - Nordeste - Sudeste - Centro Oeste) é possível alcançar resultados diferentes, pois a renda per capita registrada no Distrito Federal é de R\$ 2.460,00 de acordo aos dados os IBGE (2018).

Com relação aos resultados da pesquisa, a renda mensal apresentou uma média de 1 à 3 salários mínimos (51%) - valor de 2019 de R\$ 998,00, ou seja, entre R\$ 998,00 à R\$ 2.994,00, seguido por pesquisados que recebem de 3 à 5 salários mínimos (16,9%) compreendendo R\$ 2.994,00 à R\$ 4.990,00. A escolaridade destas pessoas, apresentou pesquisados com superior completo (42,4%) e superior incompleto (27,2%), Tais esclarecimentos são significativos, pois são referências que nos informa qual é a remuneração média das pessoas e como se inclinam para administrar seus recursos financeiros ao observarmos a orientação STO X LTO. Contudo, é possível medir as diferenças em relação às sociedades analisadas, em outras palavras, podemos analisar a posição de uma sociedade com em relação à outra. (Hofstede 2015).

Deste modo, ao trabalhar a Hipótese 1 (H1): os indivíduos com mais status socioeconômico (considerando-se a renda e a escolaridade), em comparação aos demais estratos sociais, terão uma maior orientação de longo prazo. Mediante a amostra trabalhada, podemos afirmar que a hipótese 1 é orientada da longo prazo, de acordo os dados mencionados em parágrafo anterior.

Ao focar a análise do questionário composto por 21 questões, a primeira questão sobre guardar dinheiro para futuras emergências os resultados apresentam um equilíbrio entre as opiniões - concordância e não concordância, pois quase 30% são neutros. Fatores como a instabilidade política e econômica do país, tais como inflação, índice de pessoas desempregadas, podem afetar esses números. Em

contrapartida, para outros, que acreditam que é melhor investir, buscam por estas oportunidades (cerca de 56,5%) sugestionando que, ter reservas financeiras, podem proporcionar um futuro melhor. Esses aspectos estão alinhados a uma orientação de longo prazo, pois características como grandes orçamentos para poupança fundos disponíveis para investimento são relacionadas a LTO, uma vez que para a orientação STO são pequenos orçamentos para poupanças, pouco dinheiro para investimento, ambas tratadas por Hofstede em *10 minutes with Geert Hofstede on Long Versus Short Term Orientation* (2015).

Logo o equilíbrio pessoal e a estabilidade 72,6% atribuem muita importância, mesmo que a faixa etária predominante dos respondentes tenha sido 36 à 45 anos (35,5%) de 27 à 35 anos (15,8%). Ao observar as características das gerações brasileiras Oliveira (2009), Oliveira (2011) e Tapscott (2010) trabalham bem estes conceitos na sua proposição de possibilitar uma melhor compreensão destes fenômenos sociais, onde a geração X requer equilíbrio pessoal, profissional e valorizam o trabalho e a sua estabilidade, diferente da geração Y que são orientados a tecnologia, consumistas e valoriza a educação. Novamente, podemos dizer que segue uma orientação LTO, pois, segundo Hofstede (2016), a orientação LTO nos encoraja a economia e os esforços na educação moderna, como um meio de estar pronto para o futuro.

Se somar os pesquisados de 21 à 26 anos (9,7%) e 27 à 35 anos (15,8%) chega ao percentual de 25,5% e assim, tem-se a geração Y. Segundo Tapscott (2010), a geração Y convive num ambiente propício ao imediatismo, que por seu turno desperta um pensamento mais rápido e crítico, demandando uma agilidade maior. A luz dos respondentes abaixo de 20 anos, representando 10,4%, sendo denominados de geração Z. Desta forma, mesmo que os chamados “nativos digitais” quase não conseguem imaginar a vida sem estarem conectadas ao mundo digital e esta geração apresenta no seu DNA o ato de “zapear” e assim, conhecidos como geração Z. Estes jovens, que nasceram conectados à Internet, assistem televisão, fazem o trabalho escolar, checam suas mídias sociais e têm um espaço para outras atividades, todavia, se afastam dos padrões de consumo, pois se interessam apenas por coisas que lhe convém, Bublitz (2012).

Segundo Hofstede (2016) as culturas de curto prazo, por sua vez, preferem manter normas e tradições e não toleram mudanças sociais, mas a amostra de

10,4% desta pesquisa, não apresenta relevância se comparada a amostra predominante que foi a geração X (35,5%). Relacionada à isso, a hipótese 2 (H2) que foi levantada, as gerações brasileiras mais jovens apresentarão uma maior orientação de curto prazo em relação as gerações anteriores não pode ser confirmada.

Do ponto de vista ao adquirir dívida, ou seja, comprar as coisas e pagar depois, nos revela o resultado de 41,7%, mostra que esta não é a prioridade e entende-se que eles preferem o pagamento a vista, ou ainda não realizar uma aquisição. Para Chun (2017), como um indicador de LTO é salvar e / ou planejar para o futuro, pode-se esperar que os nascidos em várias famílias de crianças tenham hábitos de consumo diferentes, indicando diferentes orientações de tempo.

No entanto, ao verificar a questão de reciprocidade, recompensas os pesquisados revelam o índice de 60,6%, preocupação com a reputação e sua proteção com 74,2%. Logo, pelos dados apresentados os pesquisados consideram que proteger a reputação de alguma forma é importante, sendo orientados a uma cultura LTO. Para Hofstede (2016), culturas orientadas a longo prazo sustentam futuras recompensas e adotam uma abordagem mais prática. Ao passo que, o status e poder, para os pesquisados, 37,1% não consideram importante. Por consequência, uma das características relacionadas a LTO é ser humilde quanto a visão de si mesmo (*self*), trabalhadas por Hofstede em 10 *minutes with Geert Hofstede on Long Versus Short Term Orientation* (2015). Mesmo que com relação a chamar a atenção dos outros e nem sempre de forma positiva, os entrevistados concordam em 60,7%, mas isso considera-se o sentido de ser autêntico, espontâneo, natural.

Para se ter sucesso no futuro, os pesquisados responderam que 61,7% que é muito relevante, bem como, nesta linha de raciocínio em que por vezes há a necessidade de desistir da diversão, podemos verificar que 51% concordam em desistir se preciso for. Para conquistar suas metas, a população pesquisada concorda que com esforço e persistência (67,2%), mesmo que a médio ou longo, faz-se necessário trabalhar duro para alcançar o sucesso. Sobre metas a longo prazo, 68% dos pesquisados traçam as suas metas. Desta forma, querer aprender com outros países é uma característica inclinada a orientação de longo prazo (LTO). Segundo Hofstede (2001), ele observou que, embora os traços culturais

sejam relativamente estáveis, eles mudam quando os países experimentam grandes perturbações no governo ou rápido desenvolvimento econômico.

Referente ao tema planejamento, quanto a questão da orientação empreendedora com a finalidade em ter uma vida mais autônoma, nota-se que 54,4% dos pesquisados concordam e 54,1% pretendem empreender de forma profissional. O conceito da orientação empreendedora, propõe que a orientação de longo prazo que estará positivamente associada à inovação, proatividade e autonomia. (LUMPINKIN; BRIGHMAN; MOSS, 2010).

À luz ainda da orientação empreendedora, 59,6% concordam que a mesma abre portas para as empresas familiares, mas também requer o profissionalismo. De acordo Lumpkin, Brigham e and Moss (2010) um comportamento empreendedor é o que pode colaborar para o desempenho superior das empresas familiares, mas desde que “gerem à longo prazo”, ou seja, exibem uma LTO em seus processos de tomada de decisões empresariais dentro de uma perspectiva a longo prazo.

A temática da governança corporativa, como aprimoramento profissional, também foi questionada e 42,1% concordam. No entanto, 41% apresenta-se como neutro e pode sugerir o desconhecimento do assunto ou não sabe como definir. De maneira prática, Silva (2012, p. 27) define a governança corporativa como “um conjunto de práticas que têm por finalidade de aperfeiçoar o desempenho de uma companhia na busca de proteger investidores, empregados e credores, facilitando, assim, o acesso ao capital”.

Podemos entender que apenas três questões apresentaram percentuais acima de 50% com os temas respeito por tradições, patrimônio familiar e a valorização da “ligação com o passado” relaciona-se a orientação a curto prazo STO, pois as culturas de curto prazo, por sua vez, preferem manter normas e tradições e não toleram mudanças sociais (Hofstede, 2016). Para uma cultura voltada a longo prazo, as normas são aplicadas dependendo das circunstâncias, de acordo as características levantadas por Hofstede em *10 minutes with Geert Hofstede on Long Versus Short Term Orientation* (2015).

Morandi (2018) realizou um comparativo de sua amostra estudada, que foram 164 pesquisados em que seu objetivo era comparar seus estudos no Brasil com os estudos realizados na China baseados na teoria de Hofstede e, ao mergulhar nesta última dimensão - Longo Prazo versus o Curto Prazo (doravante, LTO), a

autora estipula a existência de uma forma das pessoas se orientarem, administrarem seus recursos, seu modo e estilo de vida a luz nas perspectivas da dimensão de curto prazo. Morandi (2018) relata que tais populações, embora muito semelhantes nos aspectos socioeconômicos foram verdadeiramente opostas em sua orientação LTO, o que fornece informações importantes a respeito da influência que o ambiente externo tem sobre a população. No caso da amostra analisada no Brasil, tem sua orientação mais voltada a longo prazo, diferente dos estudos de Dr Chun (2017) com 1.154 indivíduos.

Embora se tenha apresentados capítulos sobre a China, o objetivo desta dissertação foi replicar o modelo LTO de Hofstede e verificar a sua validade e efetividade no contexto brasileiro. Baseado na análise e discussão de dados, verificou-se que a amostra analisada de 265 pesquisados, apresentam uma significativa orientação à longo prazo devidos os indicadores apresentados na análise dos questionários. Desta forma, entende-se que é possível replicar o modelo e as hipóteses foram devidamente elucidadas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi replicar o modelo LTO de Hofstede e verificar a sua validade e efetividade no contexto brasileiro, portanto, podemos concluir que o contexto brasileiro ao apresentar uma orientação à longo prazo, portanto, é possível replicar o modelo no Brasil. Para tal processo, foi realizado em consonância com o referencial teórico investigado, toda a relação da cultura, a antropologia com o início das pesquisas realizadas por Hofstede com o intuito de estudar as diferenças culturais presentes em diversos países, o que leva a sua primeira descoberta das quatro dimensões culturais (distância do Poder, aversão à incerteza, individualismo *versus* coletivismo, masculinidade *versus* feminilidade) e, a quinta dimensão orientação de longo prazo *versus* curto prazo que foi estudada e aprofundada na cultura asiática.

Dr. Chun em seu *working paper* discute a estrutura de Hofstede e afirma que os países não se desenvolvem em ritmos semelhantes. Em particular, Chun investigou as mudanças dramáticas na história chinesa recente, com foco nos valores sociais de LTO e nas suas mudanças geracionais. Assim, foi apresentado

dados da China atual e antiga com o propósito de apenas enriquecer o estudo, pois o foco desta pesquisa é o contexto brasileiro.

Então, ainda com o propósito de responder este problema de pesquisa, foi aplicada uma pesquisa para investigar os valores culturais, em que foi obtido uma amostra 265 respostas. Os resultados obtidos apresentam uma significativa orientação à longo prazo devido os indicadores predominantes, que foram percentuais devidamente analisados a partir da proposta dos questionários eletrônicos. Após os resultados e suas devidas análises, entende-se que é possível replicar o modelo LTO no contexto brasileiro.

Por observar que mudanças geracionais e contexto brasileiro estão muito engajado, foi importante dedicar um capítulo ao tema das gerações *baby boomers* e gerações X, Y e Z e as características do desenvolvimento comportamental, pois a luz de um trabalho que enfatiza a questão cultural e geracional estes referenciais nos ajudou a elucidar as hipóteses. Esta análise pode ser maior percebida, após a análise e discussão de dados que pode corroborar que, ao trabalhar a Hipótese 1 (H1): os indivíduos com mais status socioeconômico (considerando-se a renda e a escolaridade), em comparação aos demais estratos sociais, terão uma maior orientação de longo prazo. Mediante a amostra trabalhada, os pesquisados dentro do contexto brasileiro, apresentam uma orientação à longo prazo (LTO) conforme os dados de renda e escolaridade.

Seguindo com a mesma linha de raciocínio, ainda corrobora-se que a hipótese 2 (H2) que foi levantada, as gerações brasileiras mais jovens apresentarão uma maior orientação de curto prazo em relação as gerações anteriores não pode ser confirmada, pois ao considerar a amostra correspondente a geração Z como mais jovem, ou seja, a amostra trabalhada apresentou o resultado de 10,4% desta pesquisa, a mesma não apresenta relevância se comparada a amostra predominante que foi a geração X (35,5%).

A luz da orientação empreendedora, 59,6% da amostra querem empreender, mesmo que a longo prazo e podemos afirmar que manifestam uma orientação LTO em seus processos de tomada de decisões empresariais dentro de uma perspectiva de querer realizar algo profissional.

A reflexão das conexões da dimensão LTO com o universo da governança corporativa leva a alçar a relevância deste estudo, uma vez que a compreensão



desta quinta dimensão ajuda a compreender o comportamento dos distintos *stakeholders* frente à responsabilidade corporativa. As boas práticas de governança corporativa permitem que a empresa tenha um maior o valor da sociedade, valorizem o seu capital, proporcione uma estabilidade aos seus colaboradores, uma vez que estes se sentem confortáveis em uma companhia que apresente uma boa imagem e contribuir para a sua perenidade.

A temática da governança corporativa, como aprimoramento profissional, também ao ser questionada em pesquisa, 42,1% concordam que a governança traz o profissionalismo. Entende-se então, que os pesquisados apresentam algum conhecimento. No entanto, 41% apresenta-se como neutro e pode sugerir o desconhecimento do assunto ou não sabe como definir

Todavia, uma das limitações desta pesquisa foi a carência de obras para maiores pesquisas, ao deparar com poucos artigos como levantado em uma busca bibliométrica; outra limitação foi o tempo de disponibilidade do questionário no Google Forms, em que poderia ter ficado um tempo maior, bem como a divulgação das redes poderia ter sido mais ampla e certamente, teríamos uma amostra maior que 265 respostas.

Proferida as limitações, como proposição de aperfeiçoamento para futuros estudos em função da importância deste tema, fica como proposta expandir a pesquisa separada por regiões. O Brasil é muito extenso territorialmente, portanto seria interessante replicar o modelo nas regiões Norte - Nordeste - Sul - Sudeste - Centro-Oeste, realizar um comparativo, com maior amplitude amostral e a partir destes resultados, ter uma maior visão da orientação STO x LTO no contexto brasileiro. Assim, abre-se novas possibilidades de futuras pesquisas e buscar preencher as lacunas e hiatos neste tema.

É necessário destacar a importância deste artigo, para o próprio desenvolvimento dos autores ao ampliar o aprendizado de modo geral, pois inicialmente não havia por parte dos mesmos, o conhecimento sobre a Teoria de Hofstede.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 4. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

ARAÚJO, S. J. **Impacto Cultural nas negociações internacionais do Brasil e China** - Riuni, Unisul, 2017 <http://www.riuni.unisul.br/handle/12345/3167> > Acesso em 2 de maio de 2019.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUMAN, Z, **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. Ed 2001.

BEARDEN, W. A Measure of Long-Term Orientation: Development and Validation, **Journal of the Academy of Marketing Science** - July 2006.

BENITES, L.L.L; POLO, F.E. A Sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do Triple Botton Line na Masisa, **UFSM, Santa Maria**, v.6, Edição Especial, p. 195 - 210, Maio, 2013.

BUBLITZ, Machado José; **A Geração Z. Prepare-se!** 17/09/2012. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/8118/a-geracao-z-prepare-se.html>> Acesso em 2 novembro 2018.

BUENO,A.; ESTACHELLI, T.D.; CUMA, E.; NETO, M.J. **Mais Orientes**. Ebook. Rio de Janeiro: Sobre Ontens, 2017.

BUENO,A.; NETO, M. J. **Antigas Leituras: Visão da China Antiga**. Ebook. Paraná: União da Vitória, UNESPAR, 2014.

CHUN, D. **Long versus short-term orientation in China: Generational differences**. Working paper; disponível em: <https://laverne.edu/directory/person/douglas-chun/>. Acesso em 10 out 2018.

CINTRA, M.A.M; FILHO, S.B.E; PINTO, C.E. **China em Transformação: Dimensões Econômicas e Geopolíticas do Desenvolvimento**. Ebook .Rio de Janeiro: IPEA, 2015.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

COSTA, F. JUNIOR, S. **Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion, PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, ISBN 23170123, São Paulo, v.15, 2014 > Acesso em 2 de novembro de 2018.

FREITAS, E.M **Cultura Organizacional - Evolução e Crítica**. 1ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

GEERTZ, C. **A Interpretação das Culturas**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. 2 ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2001.

HOFSTEDE, GEERT; HOFSTEDE, GERT JAN; MINKOV, Michael. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. 3. ed. Flórida: McGraw Hill Professional, 2010 Acesso em 03 de outubro de 2018.

HOFSTEDE, Geert. **10 minutes with Geert Hofstede on Long versus Short Term Orientation**. Disponível em: <<https://geerthofstede.com/training-consulting/online-lectures/>>. Acesso em 03 outubro 2018.

INFOBIOGRAFIAS. **Biografia e vida de Geert Hofstede**. Disponível em: <<http://pt.infobiografias.com/biografia/36871/Geert-Hofstede.html>>. Acesso em: 02 out. 2018.

IBGC. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

KLUCKHOHN, C. **Antropologia**. 1.ed. Espanha , Fondo de Cultura, 1951.

LEITE, F. A. **Grupos Geracionais e o Comprometimento Organizacional: Um estudo aplicado aos Servidores da UEPB**, 2015, 57 f., trabalho de conclusão de curso para Pós-Graduação - Universidade Estadual da Paraíba, 2015, Campina Grande.

LUMPKIN, G.T; BRIGHAN, H.K.; MOSS, W.T **Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses, Entrepreneurship & Regional Development**, Vol. 22, Nos. 3-4, May-July 2010, 241-264.

MORAES, N.I. - “Desigualdades e Políticas Públicas na China: Investimentos, salários e riqueza na era da sociedade harmoniosa”. In M.A.M.CINTRA, E.B.S. FILHO, E.C.PINTO (org) **China em Transformação: Dimensões Econômicas e Geopolíticas do Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: IPEA, 2015.

MORAES, N.I.; OLIVEIRA, G.C.A. - “Ameaça Externa e o sistema de educação na construção do nacionalismo chinês”. **Estudos Internacionais** • Belo Horizonte, ISSN 2317-773X, v.6 n.1 (2018), p.107 - 126

MORANDI, K. **Uma Análise Comparativa entre Brasil e China com Base no Estudo**

de **Geert Hofstede** , 2018, 45 f., trabalho de conclusão de curso de Graduação - Universidade Estadual de Campinas, 2018, São Paulo.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos**. 1ª Ed. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

OLIVEIRA, S. **Geração Y - 2: Ser potencial ou ser talento?- Faça por merecer**, 2ª Ed. São Paulo: Editora Integrare, 2011.

Ríos,X. 2017 - **“Neo - Tradicionalismo: pensamento e discurso em Xi Jinping”**. In A. Bueno, D. T. Estachelli, E. Cuma, J. M. Neto (org.) Mais Orientes. Rio de Janeiro: Sobre Ontens, 2017.

SANTANA, D. L. ; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M. Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. **C@LEA - Revista Cadernos de Aulas do LEA**, Ilhéus, n. 3, p. 1 - 13, nov. 2014.

SILVA, E. C. D. **Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2005.

TAPSCOOT, D. **A Hora da Geração Digital; como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo das empresas aos governos**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Agir Negócios 2010.