

**Um estudo das mudanças culturais na orientação de longo prazo de Hofstede em múltiplos países**

**ERIC DAVID COHEN**

CENTRO UNIVERSITÁRIO DAS FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS (FMU)

# UM ESTUDO DAS MUDANÇAS CULTURAIS NA ORIENTAÇÃO DE LONGO PRAZO DE HOFSTEDÉ EM MÚLTIPLOS PAÍSES

Utilizando o arcabouço teórico de Hofstede para avaliar a Orientação de Longo Prazo – tanto do questionário VSM08 revisado quanto da escala modificada de Bearden et al. (2006) -, realizou-se uma pesquisa no Brasil, China, Colômbia, Índia, Portugal, Romênia, Espanha e Turquia, através da qual obtiveram-se 1452 respostas válidas. Os resultados indicam que os países pesquisados já não ocupam as mesmas posições relativas que haviam sido identificadas quando da realização do primeiro estudo de Hofstede em 1980, bem como dos resultados mais recentes que empregaram dados do *World Value Survey* (WVS). O presente artigo discute as possíveis implicações para os praticantes e acadêmicos da área de Marketing Internacional.

## 1. Introdução

Os pesquisadores da área de Marketing Internacional consideram que as dimensões culturais de Geert Hofstede (1980) compõem um modelo bastante influente das diferenças culturais entre as nações (KIRKMAN; LOWE; GIBSON, 2006; OSLAND; BIRD, 2000; PETERSON; SONDERGAARD, 2011). Não há dúvida de que as dimensões culturais tiveram uma grande influência nas pesquisas acadêmicas e no mundo dos negócios, conforme corroboram Harrison (2015) e Serafeim, Saltzman e Ward (2017).

As dimensões culturais de Hofstede são amplamente aceitas como referência avaliativa das culturas das nações, e considera-se que elas são um modelo importante para avaliar as diferenças culturais (VENAIK; BREWER, 2010; SHI; WANG, 2011; BEUGELSDIJK, MASELAND; VAN HOORN, 2015). Na mesma linha, Nelson e Gopalan (2003) consideram que o modelo demonstrou ser útil na compreensão das culturas nacionais, bem como na análise dos seus efeitos sobre organizações e gestores. Por outro lado, diversos autores questionaram as questões conceituais e metodológicas da cultura nacional de Hofstede (MCSWEENEY, 2002; SIVAKUMAR; NAKATA, 2001); uma das principais críticas é que o modelo de Hofstede não captura os aspectos dinâmicos da cultura (KIRKMAN et al., 2006).

Na verdade, a questão relacionada à capacidade de acompanhar as mudanças nas culturas está incorporada no seu arcabouço teórico. Hofstede postula que as culturas – e, em especial, as culturas nacionais - são extremamente estáveis ao longo do tempo. Para o autor, as tendências e diferenças culturais podiam ser reconhecidas com muita antecedência (2001, 34-36).

A partir do desenvolvimento destas dimensões, é relevante observar que vários eventos ocorreram no mundo desde o momento em que o estudo original foi desenvolvido, na década de 1960. Não há dúvida que estes vários eventos mudaram a percepção das pessoas sobre o valor das coisas, de maneira geral. Nesta linha, é importante revisitar as dimensões culturais e verificar a necessidade de ajustes frente a essas mudanças. Por exemplo, o bloco soviético se desfez na década de 1990, alterando dramaticamente a paisagem política mundial. Alguns países desenvolveram-se economicamente, ao passo que outros regrediram e houve movimentos para cima e para baixo em termos de influência econômica.

Por um lado, a população mundial tornou-se mais próspera, com mais acesso a bens e serviços produzidos em outros países. A tecnologia das comunicações, na forma da Internet, o acesso ao computador e a difusão dos smartphones e aplicativos facilitaram sobremaneira a troca de informações. A fluidez das informações teve um papel preponderante mesmo naquelas sociedades que buscam controlar e dificultar as novas ideias, provindas de outras culturas. Todos esses fatores produziram mudanças importantes nos sistemas de valores culturais (WANG, 2006; LU et al., 2010; EDWARDS, 1996).

Neste contexto, a relevância da contribuição de Hofstede e a difusão das dimensões culturais na academia e nos negócios impõem a necessidade de atualização, visando verificar se esta escala de mensuração manteve a sua precisão ao longo do tempo. Para tanto, realizou-se um estudo exploratório sobre um único elemento das dimensões de Hofstede: a Orientação de Longo Prazo (LTO), em oito países: Brasil, China, Colômbia, Índia, Portugal, Romênia, Espanha e Turquia.

## **2. Fundamentação Teórica**

O modelo das dimensões culturais de Hofstede (1980) é sem dúvida um dos mais influentes que estudam as diferenças culturais entre as nações (KIRKMAN; LOWE; GIBSON, 2006; OSLAND; BIRD, 2000; PETERSON; SONDERGAARD, 2011). O estudo das culturas deste autor buscou desenvolver um instrumento prático para medir as diferenças culturais, a partir de uma estrutura de quatro dimensões: (1) Distância de poder, (2) Evitação de incerteza, (3) Individualismo / Coletivismo e (4) Masculinidade / Feminilidade (HOFSTEDE, 1980).

As dimensões de Hofstede foram o resultado de uma análise de dados coletados pela IBM nas suas subsidiárias, em 72 países. As pesquisas coletaram informações dadas pelos funcionários da empresa ao próprio autor, entre 1967 e 1973, a fim de medir “atitudes no trabalho” (HOFSTEDE et al., 1976: 4). A partir desses dados, Hofstede identificou quatro dimensões, cada uma delas representando questões com as quais todas as pessoas são confrontadas (HOFSTEDE, 1998). Estas dimensões foram desenvolvidas como uma escala móvel entre dois extremos, na qual pessoas de diferentes nações são classificadas, em comparação às outras, levando-o a postular as quatro dimensões acima citadas.

Uma quinta dimensão – a orientação de longo prazo, que é o foco deste artigo -, foi originalmente proposta como “Dinamismo Confucionista” a partir de uma pesquisa projetada por uma equipe de pesquisadores asiáticos coordenados por Bond (1987), que buscava minimizar um possível viés cultural ocidental no estudo original da Hofstede na IBM. A proposta foi posteriormente incorporada às dimensões de Hofstede, que a denominou “orientação de longo prazo” (ou LTO, conforme o termo em inglês) (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 1991).

De maneira resumida, a escala LTO avalia o grau que uma determinada cultura olha para o futuro; neste processo, avalia-se se a postergação de benefícios imediatos é realizada de maneira a buscar uma gratificação relacionada ao alcance de objetivos mais duradouros. Por exemplo, algumas culturas consideradas de “orientação de longo prazo” tendem a planejar para o longo prazo, de maneira persistente e econômica. Elas possivelmente deixam de lado as tradições quando planejam o futuro, e buscam poupar dinheiro para fazer frente a projetos futuros, ou para cobrir emergências e investimentos na educação pessoal (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2001).

Segundo a Pesquisa de Valor Chinesa original (CVS), a China ocupa o primeiro lugar na orientação a longo prazo, com uma pontuação de 118; esta pontuação é consideravelmente maior que a de Hong Kong (número dois) e Taiwan (número três). A primeira população não asiática é da Holanda (número 10), cuja pontuação é um pouco maior que um terço da pontuação chinesa.

Hofstede et al. (2010) posteriormente elaboraram uma pontuação composta a partir de três conceitos do *World Values Survey* (WVS). Esta é uma aproximação do LTO original, mas que se apoia em definições ocidentais. Os autores argumentam que ela era mais amplamente aplicável na avaliação das diferentes culturas. Esta mudança foi acompanhada de uma modificação da escala LTO, e pequenas mudanças nas colocações relativas dos países na lista.

A nova escala LTO baseada no WVS varia entre os valores 0, até 100. A Coréia do Sul (100), Taiwan (93), Japão (88) e China (87) ocupam as quatro primeiras posições. 93 países foram pesquisados e seus escores calculados por Hofstede et al. (2010).

Hofstede (2001) argumenta que as culturas são relativamente estáveis e que os valores sociais estão profundamente enraizados na história das nações. O autor sugere que a história influencia de maneira profunda o desenvolvimento socioeconômico nas estruturas familiares, na legislação, nos sistemas educacionais e na política, conferindo sustentabilidade e uma resistência frente às mudanças na sociedade (HOFSTEDÉ, 2001). Uma vez que os valores culturais provêm do passado, é razoável esperar que permaneçam válidos.

A vantagem de usar as dimensões de Hofstede é clara: a sua conceituação oferece uma descrição que é facilmente compreensível das culturas, e que podem ser usadas para guiar as interpretações a partir das interações pessoais ou das empresas, além de fornecer informações sobre como interagir com essas culturas. Contudo, se as diretrizes se tornassem menos precisas devido à passagem do tempo, haverá menos confiança em relação ao modelo original de Hofstede (1984).

Vale notar que houve diversos acontecimentos; a quantidade de *Baby Boomers* diminuiu, a Geração X aumentou e diminuiu, e a Geração Y (*Millennials*) e a Geração Z (*Centennials*) se estabeleceram. Cada geração possui valores e sistemas de crenças distintos, que fazem com que surjam categorias distintas, separadas da geração anterior e das que venham depois. É possível, ainda, imaginar que em outros países menos estáveis política, demográfica e economicamente, emergirão mudanças ainda mais significativas na percepção das pessoas em relação ao que é importante e do significado da vida (PARRY; URWIN, 2011; SCHUMAN; SCOTT, 1989).

Na esteira das mudanças sociais, observa-se um fenômeno através do qual a memória compartilhada de eventos significativos predispõe as pessoas que pertencem a uma mesma geração a um certo modo de pensamentos e experiências. Este modo de pensar influenciará as atitudes, preferências e comportamentos das pessoas (PARRY; URWIN, 2011; SCHUMAN; SCOTT, 1989). Por exemplo, gerações criadas num ambiente onde os recursos são escassos utilizarão comportamentos de manutenção e de sobrevivência (tais como determinismo econômico, racionalidade, materialismo, conformidade e respeito pela autoridade) (INGLEHART, 1997). Já as gerações criadas num ambiente com recursos abundantes usarão valores como o igualitarismo, o individualismo, a confiança interpessoal, a tolerância à diversidade e a transcendência (INGLEHART, 1997).

Neste contexto, ao medir as diferenças culturais de grupos étnicos norte-americanos, Mooji e Beniflah (2016) observaram que os valores dos vários grupos não diferem significativamente em relação aos valores convencionais – o que dá indicação da convergência dos valores culturais. Segundo eles, as diferenças são maiores entre grupos etários; em particular, os americanos chineses mais jovens têm uma menor orientação de longo prazo do que a população mais velha (diferença geracional do LTO). As experiências individuais geracionais variam muito em função das mudanças sociais e do desenvolvimento econômico. Assim, espera-se que as gerações mais jovens tenham níveis mais baixos de LTO do que as gerações mais velhas.

Há uma vasta literatura que indica que a modernização social resulta em mudanças de valores culturais, conforme apontam Inglehart (1997), Inglehart e Baker (2000) e Pollay et al. (1990). De forma marcante, a passagem da sociedade industrial para a pós-industrial produziu mudanças fundamentais na vida das pessoas, que se refletem em novas visões de mundo (INGLEHART; BAKER, 2000). Enquanto as estruturas industriais levam a uma forma racional e hierárquica de organização, e de conformidade à autoridade, na economia pós-industrial e dominada pelos serviços cresce a relevância do processamento de informação e da

comunicação, e ficam enfatizados valores como auto expressão e autonomia (INGLEHART, 1990). Tais mudanças se traduzem num comportamento mais voltado ao individualismo, e menos distância do poder na estrutura conceitual de Hofstede.

Ademais, a prosperidade geral levou a um aumento nas coortes inteiras dos países desenvolvidos, em função das condições de vida e de segurança material conquistadas. Como as pessoas tendem a dar valor a objetos escassos, as gerações subsequentes tenderão a enfatizar questões como qualidade de vida, liberdade e estética, em detrimento da segurança econômica e física (INGLEHART, 1997; INGLEHART; BAKER, 2000; LEUNG, 2008).

Por outro lado, nem todos os países se desenvolvem da mesma maneira, ou nas mesmas áreas (como na economia ou na política). Neste sentido, é de se esperar que a mudança dos valores também ocorra de forma distinta nas diversas culturas. Por exemplo, no Leste asiático houve um forte desenvolvimento econômico, ao passo que na Índia, Tailândia e Vietnã houve um crescimento mais moderado, e a economia japonesa passa por um período de estagnação que já dura uma década. Após uma breve melhora, a economia russa apresentou crescimento negativo entre 2015 e 2017, seguido de uma taxa de crescimento de quase 3% nos últimos anos.

Desta forma, intuitivamente, e contrariamente à sugestão de Hofstede (2001) de que os países dentro de regiões específicas tendem a apresentar mudanças de valores na mesma direção, é razoável esperar que os valores culturais das nações mudarão de forma diferente (em direção e velocidade) em relação aos seus vizinhos. Nesta linha, espera-se, também, que o sistema de valores culturais também seja distinto.

Alguns estudos fornecem fortes indícios de que a LTO não é uma característica estável. Por exemplo, Mooij e Beniflah (2016) mostraram diferenças nos valores culturais de grupos étnicos nos Estados Unidos, que sinalizam os efeitos da aculturação na mudança de valores culturais. Em outro estudo, Tang e Koveos (2008) mostram que a orientação de longo prazo diminui primeiro, e depois aumenta quando aumenta a renda per capita, não sendo uma característica estável. No presente artigo, explora-se a possibilidade de que as mudanças culturais de valores (mais especificamente, o ordenamento dos níveis de orientação de longo prazo) dos países se modificou. Neste sentido, analisa-se a possibilidade de mudança de valores culturais com o postulado de Hofstede (2001) de que os valores culturais dos países mudarão ao mesmo tempo e na mesma direção, testando as seguintes hipóteses:

- 1) Existirá uma diferença significativa em termos de Orientação a Longo Prazo / Curto Prazo entre as gerações;
- 2) A orientação de longo prazo apresentará mudanças nas pontuações absolutas dos países pesquisados.
- 3) Haverá uma mudança no ordenamento dos países pesquisados em relação às classificações da orientação de longo prazo.

Tabela 1 – Ranking dos scores de orientação de longo prazo de Hofstede

Países pesquisados, segundo o ranking WVS LTO de Hofstede		WVS	Ranking WVS	Ordenamento CVS de Hofstede	Score CVS de Hofstede
Romênia	1	52	38	--	--
Índia	2	51	40	2	69
Espanha	3	48	44	3	46
Turquia	4	46	47	--	--
Brasil	5	44	49	1	65
Portugal	6	28	65	--	--
Colômbia	7	13	87	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3. Metodologia

A pesquisa foi administrada em sete países: Brasil, Colômbia, Índia, Turquia, Portugal, Romênia e Espanha. Esses sete países representam uma diversidade cultural, geográfica e econômica, e foram selecionados para representar diferentes pontos na escala de Hofstede.

A participação no estudo foi voluntária e as respostas da pesquisa foram confidenciais. Não se solicitou nome ou qualquer outra informação que pudesse identificar o respondente.

A pesquisa foi realizada no âmbito de um grupo de pesquisadores membros do *Academy of International Business*. Os pesquisadores foram contatados por meio da lista de discussão do projeto de gestão transcultural organizada pelo Professor Vasyl Taras, da Universidade da Carolina do Norte, nos Estados Unidos. Os que demonstraram interesse foram convidados a participar do estudo e administrar a pesquisa em seus respectivos países. A pesquisa foi realizada inicialmente entre estudantes de graduação e pós-graduação das respectivas universidades, utilizando a técnica de bola de neve (*snowball*). Pediu-se aos entrevistados que compartilhassem a pesquisa com sua rede de conhecimentos pessoais.

Nesta pesquisa, foi utilizada a escala LTO de Bearden et al. (2006). As questões demográficas e o questionário foram elaborados no idioma inglês e traduzidas para o idioma nativo dos países pesquisados. Os termos que se mostravam desconexos ao contexto cultural do país foram revistos por meio de um processo de *back-translation*, a fim de evitar ambiguidades e incoerências na sua interpretação. Para cada país, os dados foram coletados sob a supervisão do pesquisador responsável.

Os respondentes utilizaram uma escala de concordância (Likert) que variava de 1 a 5 (sendo 1=discordo totalmente, e 5=concordo totalmente), e o questionário foi implementado através de meio eletrônico na plataforma *Google Forms* durante duas semanas.

Utilizou-se uma amostra de conveniência. Devido a sua característica não-probabilística, tal decisão implica na impossibilidade de generalizar os resultados aqui encontrados para a população em geral. Contudo, as conclusões deste estudo poderão servir para evidenciar possíveis diferenças entre as populações estudadas, que poderão ser testadas em pesquisas empíricas futuras.

#### 3.1 Caracterização da amostra

Nos sete países, 1452 respondentes responderam a todas as perguntas; por país: 164 do Brasil, 284 da Colômbia, 203 da Índia, 250 da Turquia, 259 de Portugal, 107 da Romênia e 185 da Espanha. Em cada país, a amostra foi razoavelmente dividida por gênero, indo de 32% de homens no Brasil, até 59% de homens na Turquia. Os respondentes eram relativamente jovens (com uma faixa etária média entre 24 e 30 anos) e altamente qualificados.

#### 3.2 Escala LTO

A orientação a longo prazo foi mensurada pelo instrumento desenvolvido por Bearden et al. (2006). Os autores validaram a escala, cuja confiabilidade e validade é adequada na mensuração das diferenças individuais dentro e entre culturas. Eles argumentam que algumas medidas usadas na definição original (i.e., do dinamismo confucionista) incluem o planejamento, o respeito pela tradição, o trabalho árduo para benefício futuro e a perseverança. Assim, os autores consideram que a orientação de longo prazo considera uma perspectiva holística do valor cultural que valoriza o passado e o futuro, ao invés de privilegiar ações cujos seus efeitos são produzidos no “aqui e agora” (p. 457).

Em relação à categorização do conhecimento prévio (apresentado na figura 1), cabe notar que existe conhecimento prévio a respeito do construto analisado; contudo, persiste alguma incerteza em relação à sua dimensionalidade (BEARDEN et al., 2006). Por conta disto, adotou-se a estratégia preconizada pela situação “3 – algum conhecimento prévio”.

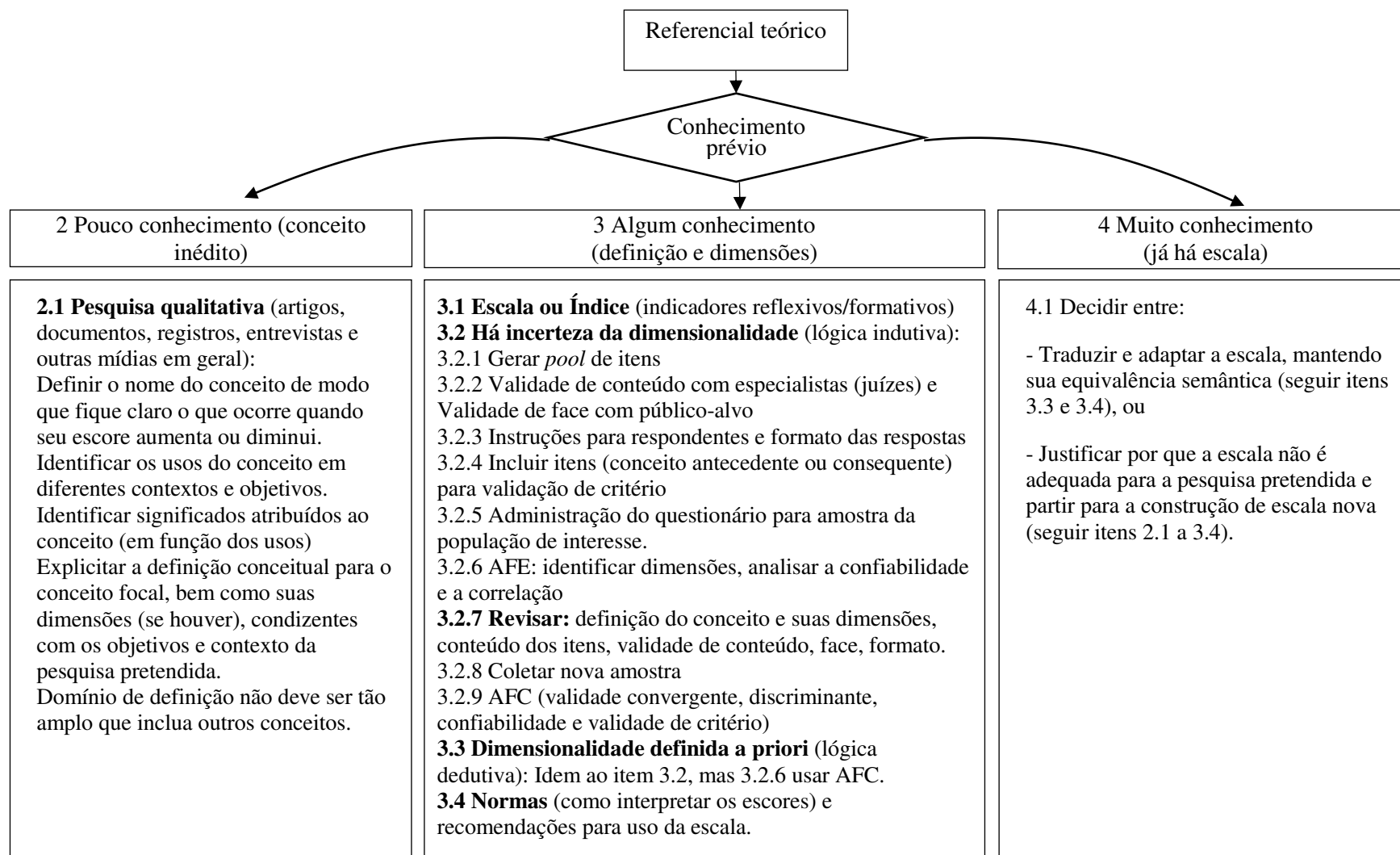


Figura 1 - Referências a partir do grau de conhecimento  
 Fonte: Cohen (2018)



Desta forma, utilizou-se a escala com 8 itens adaptados de Bearden et al. (2006). O alfa de Cronbach ( $\alpha = 0,734$ ), que é amplamente utilizado para medir a consistência interna da escala, é considerado adequado.

A escala é composta de duas sub-dimensões: a primeira, “tradição”, inclui os seguintes itens: “o respeito pela tradição é importante para mim”, “eu valorizo um forte elo com o meu passado”, “a herança da família é importante” e “os valores tradicionais são importantes para mim”).

Já a segunda dimensão, “planejamento” inclui “eu trabalho duro para o sucesso no futuro”, “eu não me importo de desistir da diversão de hoje para o sucesso no futuro”, “persistência é importante para mim” e “eu planejo para o longo prazo”.

### 3.3 Análise dos resultados

O pacote estatístico para as ciências sociais (SPSS) versão 25 foi utilizado para analisar os dados coletados. A análise de variância (ANOVA) foi utilizada para testar as hipóteses.

Dois resultados significativos resultam da análise. Primeiro, como mostra a Tabela 2 e em linha com as nossas expectativas, as gerações mais velhas no Brasil, Espanha, Romênia e Turquia, nascidas até 1981 são significativamente mais orientadas a longo prazo do que as gerações mais jovens. No entanto, não houve diferenças significativas na orientação de longo prazo entre gerações em Portugal, na Índia e na Colômbia.

Segundo, encontrou-se diferenças significativas da orientação de longo prazo entre países. Em particular, a Colômbia tem a LTO mais alta ( $M = 4,22$ ,  $DP = 0,493$ ), seguida pela Romênia ( $M = 4,02$ ,  $DP = 0,485$ ), Índia ( $M = 3,85$ ,  $SD = 0,546$ ), Portugal ( $M = 3,80$ ,  $DP = 0,591$ ), Turquia ( $M = 3,75$ ,  $DP = 0,632$ ), Espanha ( $M = 3,65$ ,  $DP = 0,549$ ), e a menor orientação de longo prazo é do Brasil ( $M = 3,12$ ,  $DP = 0,569$ ). As diferenças de médias de LTO entre a Romênia e a Índia não são significativas. Analogamente, as diferenças de LTO entre Portugal e a Turquia também não foram significativas.

Na comparação entre países, descobriu-se que a Romênia apresenta tendência para o planejamento superior ao da Índia, com diferença significativa ( $M_{\text{Romênia}} = 4.17$ ,  $M_{\text{Índia}} = 3.86$ ,  $F = 19.507$ ,  $p = .000$ ) que indica uma orientação de longo prazo mais intensa da Romênia do que da Índia (embora o LTO médio para estes dois países seja semelhante).

A análise mostra, ainda, que Portugal apresenta maior tendência ao planejamento do que a Turquia ( $M_{\text{Portugal}} = 4,09$ ,  $M_{\text{Turquia}} = 3,78$ ,  $F = 26,310$ ,  $p = 000$ ), mas menor propensão à tradição ( $M_{\text{Portugal}} = 3,31$ ,  $M_{\text{Turquia}} = 3,75$ ,  $F = 26,310$ ,  $p = 000$ ), o que indica que Portugal enfatiza mais o planejamento do que a Turquia, embora a orientação global de longo prazo seja semelhante.

### 4 Análise das hipóteses de pesquisa

A hipótese 1 não é fortemente comprovada. Brasil, Espanha, Romênia e Turquia mostram tendências mais fortes em relação à LTO do que as gerações mais jovens, enquanto Portugal, Índia e Colômbia não mostraram diferenças significativas.

Hipótese 2 é suportada. Em vez de depender do mesmo sistema de pontuação de Hofstede (2010), uma vez que não conseguimos encontrar uma explicação exata de como a pontuação foi feita, analisamos as pontuações da pesquisa e as listamos em ordem, da maior LTO até a pontuação. menos. Como as dimensões de Hofstede são, na verdade, um sistema de classificação para os países em cada aspecto da cultura, então para que a classificação seja

eficaz, todos os países teriam que mudar nas mesmas direções ao mesmo tempo, como sugerira que os países fizessem. numa base regional. Nossos resultados parecem contradizer essas premissas, já que a ordem dos países em nossa pesquisa é diferente da lista de Hofstede (2010), e em vários casos a mudança de ordem foi dramática, pois havia muitos países entre aqueles que trocavam de lugar na lista. dos países pesquisados.

Pela mesma razão, a hipótese 3 também é suportada. A Romênia, que em nossos países pesquisados havia ficado em primeiro lugar entre os países pesquisados de acordo com as classificações WVS LTO de Hofstede, caiu para o segundo lugar, substituído pelo antigo número sete, a Colômbia. Para superar a Romênia, a Colômbia superou uma diferença de 49 posições, de número 87 para número 38. Enquanto a Romênia desceu uma única etapa, a Espanha passou do número três para o sexto. De fato, a ordem dos países foi completamente reformulada, já que nenhum dos países está na mesma posição em que estão listados nos resultados de Hofstede (2010).

Tabela 2– Comparação dos resultados da pesquisa com WVS e CVS de Hofstede

Resultados da pesquisa	LTO	DP	Score CVS de Hofstede	Ordenamento CVS de Hofstede	Score WVS	Ranking WVS	Ranking WVS Hofstede
Colômbia	4,22	0,493	--	--	13	87	7
Romênia	4,02	0,485	--	--	52	38	1
Índia	3,85	0,546	69	2	51	40	2
Portugal	3,80	0,591	--	--	28	65	6
Turquia	3,75	0,632	--	--	46	47	4
Espanha	3,65	0,549	46	3	48	44	3
Brasil	3,12	0,569	65	1	44	49	5

Fonte: Elaborado pelo autor

## 6. Conclusões

A orientação ao longo ou curto prazo é um importante instrumento de gestão, que ajuda a compreender como as pessoas tomam decisões de consumo e valores sociais. Neste estudo, procurou-se responder às seguintes questões: 1) houve mudanças culturais que possam ser delineadas de acordo com os perfis das gerações? 2) houve mudanças dos valores culturais nas últimas décadas em termos da orientação de longo prazo?

Em caso afirmativo, procurou-se identificar se as posições relativas dos divergiram do que havia sido registrado anteriormente por Hofstede. A análise dos resultados mostra, em resposta à primeira questão, que houve mudanças em alguns países. Dos sete países pesquisados, nenhum manteve sua posição relativa frente aos demais. Nossos resultados têm implicações importantes, não apenas do ponto de vista estritamente acadêmico, mas também devido ao uso disseminado das dimensões culturais de Hofstede. Assim sendo, os achados da presente pesquisa produzirão importantes implicações acadêmicas e gerenciais.

Na perspectiva acadêmica, os resultados apresentam um ponto importante: como professores, devemos sempre tentar garantir que as informações que transmitimos sejam razoavelmente precisas. Durante os cursos na área de Administração, os alunos se familiarizam com as dimensões de Hofstede; no caso da orientação de longo prazo, os resultados dão indicação de que as informações necessitam ser revisitadas, para evitar aplicar indevidamente a teoria.

Também na questão dos ensinamentos, que não são “fatos” imutáveis, observa-se que eles hoje poderão estar obsoletos e ser imprecisos. Muitos alunos se envolverão em negócios internacionais de alguma forma, e objetiva-se oferecer a eles uma visão de mundo tão completa quanto possível. As dimensões de Hofstede são importantes, mas ensinar valores culturais que foram medidos muitos anos atrás é um desserviço. É importante ter uma imagem clara das culturas, e compreender a sua natureza mutável como um importante componente das visões de mundo. É necessário equipar os alunos com as melhores informações disponíveis no que diz respeito aos estudos culturais.

Os resultados aqui apresentados também são importantes do ponto de vista do “mundo real”, através do qual os profissionais são frequentemente aconselhados a incorporar tais dimensões nos seus planos de negócios, como postulam Harrison (2015); Serafeim et al. (2017) e Gill (2017). Para entrar num mercado, é essencial compreender a cultura e as suas implicações na estratégia da empresa (HOFSTEDE, 1994, LEWIN; KIM, 2004). Os gestores internacionais precisam compreender as diferenças sociais nos países onde fazem negócios (GHEMAWAT, 2007).

Obviamente, a empresa pode confiar na sua experiência acumulada; mas muitas vezes se busca experiência externa na forma de “consultores de negócios” e publicações de negócios, que ainda hoje se apoiam nas teorias de Hofstede (WHITE, 2008).

A cultura afeta percepções e as respostas da empresa aos seus ambientes (SCHNIEIDER; DE MEYER, 1991), bem como as pessoas no ambiente empresarial. Se a empresa se apoiar em informações desatualizadas, ela será prejudicada. Abre-se, assim, o caminho para evitar mal-entendidos, que reforçam a importância de investigar como o se dá desenvolvimento das culturas mundiais.

Talvez a ramificação mais importante destes resultados seja a própria pesquisa cultural. Como mencionado anteriormente, os pesquisadores que criticaram o trabalho de Hofstede focaram primordialmente na metodologia do estudo (JONES, 2007). Neste artigo, analisou-se se as pontuações dimensionais originais estavam corretas, concluindo-se pela necessidade de sua atualização. As dimensões de Hofstede são um dos métodos mais importantes de introduzir apresentar aos alunos o estudo das culturas para tomar decisões estratégicas. Tanto o defensor quanto o crítico das dimensões culturais terão forte interesse em preconizar o desenvolvimento de estudos científicos em que se garanta a precisão do que é ensinado como “fato”, a respeito da cultura das nações.

Dada a natureza do comportamento humano, é razoável supor que os traços culturais mudem com o tempo. Em retrospecto, algumas dessas mudanças são bastante óbvias. O aumento da expressão de gênero da sociedade, a queda nas taxas de natalidade nos países desenvolvidos e o aumento dos níveis de endividamento dos consumidores nos países em desenvolvimento são sinais inequívocos de mudança dos valores culturais. Neste sentido, sugere-se que a discussão não fique restrita a como se classificou e dissecou a cultura do país no passado, mas sim o que se pode fazer para avaliar com precisão os traços culturais atuais.

Existem muitas possibilidades para estudos futuros, sugeridos a partir desta pesquisa. Uma possibilidade é explorar as mudanças que podem ter emergido a partir da orientação de longo prazo, bem como outras dimensões e culturas diferentes das que foram abordadas neste estudo. Mais do que nunca, a sociedade contemporânea está interconectada através do comércio, das viagens e da comunicação. As mudanças que ocorreram nas culturas dos países foram causadas, em grande parte, pela exposição às influências externas.

As limitações deste estudo estão amplamente relacionadas à metodologia de coleta de dados (utilizando a técnica de bola de neve): cerca de oitenta por cento dos participantes tem 35 anos ou menos. Além disso, há mais participantes do sexo feminino (67%) do que do sexo

masculino. Embora nossos resultados sejam os mesmos após o controle de gênero e indústria, é possível que a representação mais expressiva de uma determinada população leva a uma possível limitação em termos da generalização dos achados aqui apresentados.

As implicações deste estudo são bastante relevantes. Diversos estudos vêm contestando a validade das dimensões de Hofstede (AILON, 2008; MCSWEENY, 2002; SCHMITZ et al., 2014). Contudo, essa não é a intenção deste artigo; na verdade, destaca-se a necessidade de uma atualização dos instrumentos de mensuração hoje utilizados para ensinar alunos e empresários sobre o que se pode esperar quando se encontram pessoas de diferentes origens culturais. As dimensões de Hofstede são amplamente aceitas pela academia e pelo mundo dos negócios, mas permaneceram praticamente inalteradas desde sua introdução, 30 anos atrás.

As dimensões culturais de Hofstede são uma grande contribuição para a gestão do Marketing Internacional, que fornece um sistema de categorização fácil de entender e aplicar. A cultura muda ao longo do tempo, e acredita-se que as suas escalas de mensuração devem ser ajustadas de acordo. Esperamos que este estudo incentive novos processos de ajuste.

## Referências Bibliográficas

- AILON, G. Mirror, Mirror On the Wall: Culture's Consequences in a value Test of Its Own Design. *Academy of Management Review* 33(4) 885-904, 2008.
- BEARDEN, W.; MONEY, R.; NEVINS, J. L. (2006). A measure of long-term orientation: development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 456-467.
- BEUGELSDIJK, S.; MASELAND, R.; VAN HOORN, A. (2015) Are Scores on Hofstede's Dimensions of National Culture Stable over Time? A Cohort Analysis. *Global Strategy Journal*, 5(3), 223-240
- BOND, M. (1987) Chinese Values and the Search for culture-free dimensions of culture: The Chinese Culture Connection. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18(2), 143-164.
- EDWARDS, S. (1996). Why are Latin America's savings rates so low? An international comparative analysis. *Journal of Development Economics*, 51(1), 5-44.
- GILL, C. (2017) Hofstede's cultural dimensions and differences across cultures. OUPblog, Oxford's University Press: Academic Insights for the Thinking World, OUPblog. Retrieved from <https://blog.oup.com/2017/03/hofstede-cultural-dimensions/> on May 17, 2019
- HARRISON, K. (2015) What's Different About Business Overseas? One Map Says It All. *Forbes* Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/kateharrison/2015/02/25/whats-different-about-business-overseas-this-map-says-it-all/#350213083937> on May 11, 2019.
- HOFSTEDE, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- HOFSTEDE, G.; BOND, M. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.
- HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G.; MINKOV, M. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2). London, UK: McGraw-Hill.
- HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G.; MINKOV, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd edition). New York, NY: McGraw-Hill.
- HOFSTEDE, G.; MINKOV, M. (2010). Long-versus short-term orientation: new perspectives. *Asia Pacific Business Review*, 16(4), 493-504.
- INGLEHART, R. (1997). *Modernization and post-modernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- INGLEHART, R.; BAKER, W. (2000) *Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values*. *American Sociological Review*, 65(1):19-51
- JONES, M. Hofstede – Culturally questionable?, Oxford Business; Economics Conference. Oxford, UK, 24-26 June, 2007

- KIRKMAN, B.; LOWE, K.; GIBSON, C. (2006). A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285-320.
- LEUNG, K. (2008) Chinese culture, modernization, and international business. *International Business Review* 17(2), 184-187
- LU, J.; CHEN, Q.; LIU, Y. (2010). FDI and the change of the Chinese culture. *International Journal of Social Economics*, 37(2), 101-118.
- MCSWEENEY, B. (2002) Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith – a Failure of Analysis. *Human Relations*, <https://doi.org/10.1177/0018726702551004>
- MOOIJ, M.; BENIFLAH, J. (2016) Measuring cross-cultural differences of ethnic groups within nations: convergence or divergence of cultural values? The case of the United States. *Journal of International Consumer Marketing*, 0(0), 1-9.
- NELSON; GOPALAN (2003). Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries. *Organizational Studies* 24(7), 1115-1151
- OSLAND, J.; BIRD, A. (2000). Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sensemaking in context. *The Academy of Management Executive*, 14(1), 65-77.
- PARRY, E.; URWIN, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Review*, 12, 79-96.
- POLLAY, R.; DAVID, K.; WANG, Z. (1990) Advertising propaganda, and value change in economic development: The new cultural revolution in China and attitudes toward advertising. *Journal of Business Research*, 20(2), 83-95.
- PETERSON, M.; SØNDERGAARD, M. (2011). Traditions and transitions in quantitative societal culture research in organization studies. *Organization Studies*, 32(11), 1539-1558.
- SERAPEIM, G.; SALTZMAN, D.; WARD, B. "How Laws and Culture Hold Back Socially Minded Companies." *Harvard Business Review (website)* (May 18, 2017). Retrieved May 11, 2019.
- SHI, X.; WANG, J. (2011) Interpreting Hofstede Model and GLOBE Model: Which Way to Go for Cross-Cultural Research? *International Journal of Business Management*, 6(5), 93-99
- SIVAKUMAR; NAKATA (2001) The stampede toward Hofstede's framework: Avoiding the sample design pit in cross-cultural research. *Journal of International Business Studies*, 32(3) 555-574
- SCHMITZ, L.; WEVER, W. (2014) Are Hofstede's dimensions valid? A test for measurement invariance of Uncertainty Avoidance. *Interculture Journal* 13(22)
- SCHUMAN, H.; SCOTT, J. (1989). Generations and collective memories. *American Sociological Review*, 54, 359– 381.

- TANG; KOVEOS (2008) A framework to update Hofstede's cultural value indices: economic dynamics and institutional stability *Journal of International Business Studies*, 39, 1045-1063
- VENAIK, S.; BREWER, P. (2010) Avoiding uncertainty in Hofstede and Globe. *Journal of International Business Studies*, 41, 1294-1315
- WANG, Y (2006). Value changes in an era of social transformations: college-educated Chinese youth. *Educational Studies*, 32(2), 233-240.