

# A GESTÃO TRANSCULTURAL DOS RECURSOS HUMANOS NUM CONTEXTO GLOBALIZADO E DE MUDANÇA ACELERADA

**Sónia Dantas** - Professora Adjunta do ISCET

## **RESUMO**

A necessidade de pensar a gestão das pessoas num contexto cada vez mais globalizado, onde a eficácia e a eficiência económica e a competitividade à escala mundial conduziram as organizações a modelos produtivos descentralizados, dispersando as diversas fases produtivas por diferentes países e zonas do globo, tornou necessário tomar em linha de conta para a gestão dos recursos humanos destas organizações os factores sócio-culturais do(s) meios(s) em que a organização opera, procurando assim compreender as diferenças culturais entre os países e o seu reflexo nas diferentes práticas de gestão de pessoas.

Torna-se crucial analisar as características culturais do(s) país(es) onde as multinacionais estão ou pretendem implementar-se, por forma a garantir o seu sucesso, adoptando estas uma política de gestão dos recursos humanos que tome em linha de conta a realidade sócio-cultural concreta e específica do meio.

A abordagem transcultural (defendida quer por Hofstede, quer por Trompenaars, quer através do projecto GLOBE entre outros) parece-nos crucial para que uma organização possa definir linhas estratégicas de gestão dos seus recursos humanos, adequando-as às especificidades das culturas nacionais onde está presente.

**Palavras chave:** gestão transnacional, globalização, cultura nacional e cultura organizacional

## INTRODUÇÃO

Os efeitos da globalização fazem-se sentir em diferentes domínios da esfera sócio-económica, sendo que é pertinente para o objectivo desta reflexão perceber de que modo esses mesmos efeitos se fizeram/fazem sentir ao nível da gestão e organização do trabalho nas organizações.

O aumento da competitividade inter-empresarial do nível nacional e regional para uma escala global obrigou as organizações a repensarem os modelos organizacionais, optando muitas das vezes por deslocalizar áreas e sectores da sua actividade para outros países, vendo-se assim confrontadas com a necessidade de pensar a sua implantação empresarial em contextos sociais, culturais e legais completamente diversos dos das sedes.

Se, no século passado, esta questão da internacionalização empresarial era apenas uma preocupação de algumas empresas, e as multinacionais tinham uma abordagem à problemática predominantemente “mimética”, o certo é que a aceleração do processo de globalização veio colocar na agenda das organizações dimensões que se situam mais no campo do antropológico e do sociológico do que no campo puramente económico, no que respeita ao modo de gerir e organizar o trabalho em países diferentes.

Mas a globalização não afecta apenas a transnacionalidade das organizações, aumentou também a mobilidade de pessoas e bens, os valores e os estilos de vida.

Assim, mesmo no caso das organizações que se mantêm no seu países de origem, a questão da gestão da diversidade cultural tornou-se uma questão pertinente, ao terem que contar com trabalhadores com identidades culturais distintas, que necessitam de ser entendidas para que se possa garantir um eficaz funcionamento e coordenação das actividades intra-empresariais.

E, se nos primórdios da Psicologia Social, uma das questões que levou ao seu desenvolvimento foi procurar respostas para a integração dos imigrantes no sistema produtivo (industrial) da sociedade norte-americana, hoje em dia compete aos responsáveis pela gestão dos recursos humanos procurar respostas para uma gestão transcultural num contexto globalizado.

A gestão de Recursos Humanos necessita pois de ferramentas que lhe permitam compreender e agir sobre

a cultura, por forma a garantir uma correcta gestão do capital humano de cada organização.

## SECÇÃO 1: A QUESTÃO DA CULTURA

A definição e conceptualização de cultura não é de todo consensual no campo das ciências sociais, pese embora a questão tenha vindo a ser abordada desde o século XIX, com fortes contributos do saber antropológico.

No entanto, consideremos para efeitos desta reflexão, a cultura como os modos de pensar, sentir e agir duma dada comunidade humana, que é apreendida através dos processos de socialização e integrada na personalidade do individuo de forma a permitir-lhe uma adaptação ao meio onde está inserido e dotá-lo dum código de leitura, interpretação e acção da realidade social envolvente.

Assim, podemos compreender que diferentes sociedades tenham realidades culturais distintas, dado que a cultura é produto e produtora da acção humana e reveste-se duma componente simbólica, expressa na diversidade de formas de pensar, sentir e agir dos elementos duma sociedade espacial e temporalmente localizada.

Obviamente, que entendemos a cultura como algo de dinâmico, sujeita a processos de transformação, tantos mais complexos quanto mais heterogénea é a sociedade onde este se imbrica e se manifesta de variadíssimas formas.

A crescente complexidade das sociedades, fruto dos processos acelerados de crescimento e desenvolvimento pós-industrial, abriu espaço a uma (ainda) maior heterogeneidade no campo das vivências culturais no âmbito da mesma sociedade.

A variabilidade de estilos de vida e o ênfase no individualismo (em particular nas sociedades ocidentais) asseguram a necessidade de construir modelos de análise e desenvolvimento organizacional que procurem dar resposta a estas questões: a gestão de carreira, o coaching, o casual day, são metodologias e técnicas de gestão de Recursos Humanos que procuram enquadrar esta realidade da diversidade cultural no contexto duma mesma organização.

## SECÇÃO 2. AS ABORDAGENS E MODELOS DE ANÁLISE DA DIVERSIDADE CULTURAL

A preocupação em caracterizar modelos culturais e os sistemas de valores das diversas sociedades humanas traduz-se numa multiplicidade de abordagens, que obviamente reflectem elas próprias o contexto sócio-cultural da sua produção e legitimação.

A questão da escolha das dimensões culturais a analisar, os critérios da sua selecção e classificação, o conjunto de descritores que são associados por diferentes autores a determinada dimensão cultural contribuem para a diversidade de perspectivas e alguma dificuldade em construir um modelo teórico-conceptual abrangente e consensual.

Procurarei, sucintamente, apresentar 3 modelos no quadro da análise da cultura, centradas numa lógica comparativa entre diferentes países “assumindo, também, enquanto unidade básica de investigação, os Estados-nação, sendo os valores o elemento fundamental das culturas nacionais.” (Finuras, 2010, p.61).

1. Geert Hofstede: do estudo empírico às dimensões culturais universais

Entre 1968 e 1972, Hofstede levou a cabo um inquérito na empresa IBM no qual procurava conhecer e comparar as culturas nacionais dos diferentes países em que a empresa se encontrava instalada, analisando os valores associados ao trabalho.

Hofstede (2003, p. 19) define cultura nacional como “um programa mental colectivo da mente humana (...) que caracteriza e distingue um grupo ou categoria de pessoas de outro grupo ou categoria (...)”.

O modelo de Hofstede assenta em 4 dimensões culturais independentes – a que mais tarde Harris Bond acrescenta uma quinta dimensão – cada uma delas caracterizada por um conjunto de fenómenos inter-relacionados.

Essas dimensões: PDI (índice da distância ao poder); IDV (individualismo *vs* colectivismo); MAS (índice de masculinidade *vs* feminilidade); UAI (índice de evitação da incerteza) e CDI/LTO (dinamismo confuciano ou orientação temporal) seriam universais e manifestar-se-iam de formas diferentes nas diversas culturas nacionais e, necessariamente nas culturas organizacionais de cada país.

2. Fons Trompenaars e as sete dimensões culturais

Partindo também dum inquérito com questões relacionadas com valores, realizado a gestores de 28 culturas diferentes, foram identificadas 7 dimensões culturais significativas que podem ser agrupadas em torno de 3 aspectos principais: (a) o relacionamento inter-individual; (b) a relação com o tempo e (c) a relação com o ambiente.

No primeiro aspecto (relacionamento inter-individual) agrupam-se 5 dimensões: universalismo *vs* particularismo; colectivismo *vs* individualismo; cultura neutral *vs* expressiva; cultura específica *vs* difusa.<sup>1</sup> E conquista de status *vs* atribuição de status.

No segundo aspecto (relação com o tempo) encontra-se uma dimensão: tempo sequencial *vs* tempo sincrónico.

No terceiro aspecto considerado (relação com o ambiente) encontra-se a dimensão controlo interno *vs* controlo externo

3. O Projecto GLOBE

Fortemente inspirado nas dimensões culturais propostas por Hofstede, desenvolveu-se na década de 1990 um projecto transnacional com o objectivo de estudar e compreender as consequências das variáveis culturais nos processos organizacionais, especificamente ao nível da liderança e avaliar o seu grau de eficácia.

O projecto envolveu 170 especialistas em 67 países e abrangeu 825 organizações onde foram estudados 17 mil directores.

Foram identificadas 9 dimensões, se bem que algumas delas fortemente correlacionadas entre si.

Uma das fortes críticas associadas à interpretação e validação dos resultados do GLOBE prende-se com o facto de não ter sido publicado o questionário utilizado.

As 9 dimensões culturais encontradas foram: evitamento da incerteza; distância ao poder; colectivismo institucional; colectivismo do endo-grupo; igualitarismo sexual; assertividade; orientação para o futuro; orientação para o desempenho e orientação humana.

Independentemente das diferenças e nuances entre as três abordagens aqui apresentadas (nomeadamente ao nível

<sup>1</sup> Estas dimensões podem ser encontradas nos clássicos estudos de Talcott Parsons, nomeadamente na procura duma tipologia de cultura, enquadrada numa perspectiva funcionalista.

metodológico e das estruturas das dimensões culturais encontradas) podemos dizer que a questão central reside na definição dos valores como o nível mais profundo da noção de cultura, procurando todas através do conhecimento destes identificar dimensões culturais que permitiriam caracterizar as culturas nacionais e, ainda, estabelecer comparações entre países.

### Conclusão

Torna-se evidente que, num contexto de globalização e mudança acelerada, a identificação imediata entre dimensões culturais, culturas nacionais e culturas organizacionais não produz um quadro de leitura ajustado à complexidade da realidade social e cultural em que vivemos.

O processo de globalização alterou os limites culturais entre nações, contribuindo para a construção duma metacultura global (de que a “eleição” via Internet do Presidente dum país, os EUA, por cidadãos doutros Estados é um exemplo) resultante duma progressiva subordinação do cultural e social ao económico (entendido aqui na sua dimensão macro) e, paradoxalmente, produzindo uma maior variabilidade e diversidade de práticas culturais dentro dos países, fruto da maior mobilidade dos cidadãos e duma retórica do primado do individualismo (distinta dum discurso centrado numa lógica emancipadora do indivíduo, historicamente situado).

Contudo, apesar das limitações e críticas às diferentes abordagens que procuram identificar dimensões culturais e relacioná-las com as culturas dominantes nos diversos países, fazendo ainda a ponte com a questão fulcral do modo de organização do trabalho e, obviamente, com a questão da cultura organizacional, interessa realçar que sem estes estudos e modelos se continuaria a não tomar em linha de conta a especificidade do contexto sócio-cultural onde cada organização se insere e não se procuraria dar resposta, apresentar soluções que procurem resolver a necessidade de conceber a diversidade cultural (interna e externa) nas organizações como uma variável crítica de sucesso das mesmas.

### Bibliografia

- Finuras, Paulo (2010). *Humanus: pessoas iguais, culturas diferentes*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, Geert (2003). *Culturas e Organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, Geert (2006). What did GLOBE really measure? Researcher's minds versus respondent's minds. *Journal of International Business Studies*, 37(6), pp. 882-896.
- Rego, Arménio e Cunha, Miguel Pina e (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Trompenaars, Fons (1994). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey Publishing.