

Mestrado GRH
Gestão Transcultural da Diversidade

4. Gestão transcultural e internacional

Gestão internacional de recursos humanos

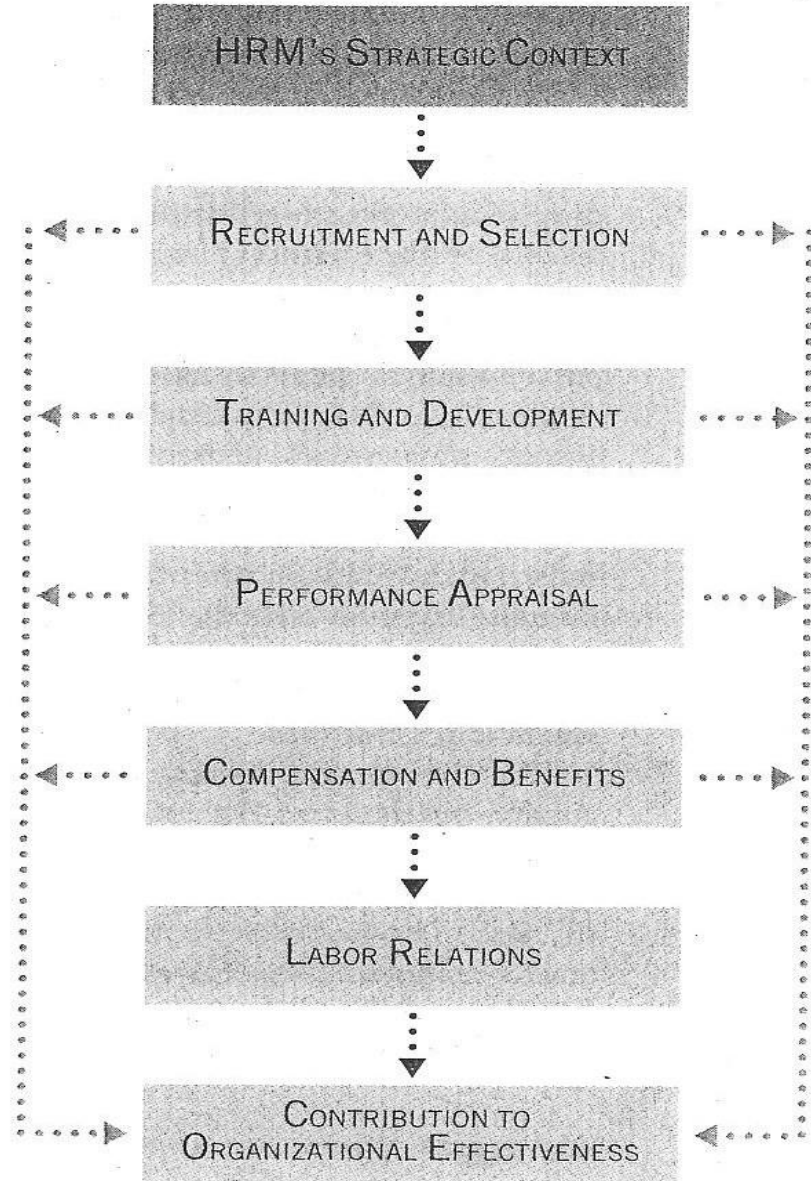
João Peixoto (jpeixoto@iseg.ulisboa.pt)

- Griffin, Ricky W. e Michael W. Pustay (2007), “International human resource management and labor relations”, in *International Business – A Managerial Perspective*, 5th ed., New Jersey, Pearson Education, pp. 560-593.
 - “A gestão de recursos humanos é o conjunto de actividades destinado a atrair, desenvolver e manter a força de trabalho necessária para atingir os objectivos de uma empresa. (...) Os gestores de recursos humanos internacionais, contudo, enfrentam desafios superiores aos que se colocam aos gestores de operações nacionais” (p. 562).

- Razões para a maior complexidade da GRH internacional:
 - diferenças na cultura, níveis de desenvolvimento económico e sistemas legais entre países;
 - necessidade de escolha da origem nacional dos empregados (por vezes restringida pela lei);
 - maiores desafios de formação e desenvolvimento (incluindo formação trans-cultural);
 - necessidade de adequação nacional dos sistemas de recompensas.

FIGURE 20.1

**The International
Human Resource
Management Process**



Problemas da GRH internacional (recrutamento, formação e retenção de gestores):

(a) Desafios estratégicos e necessidades:

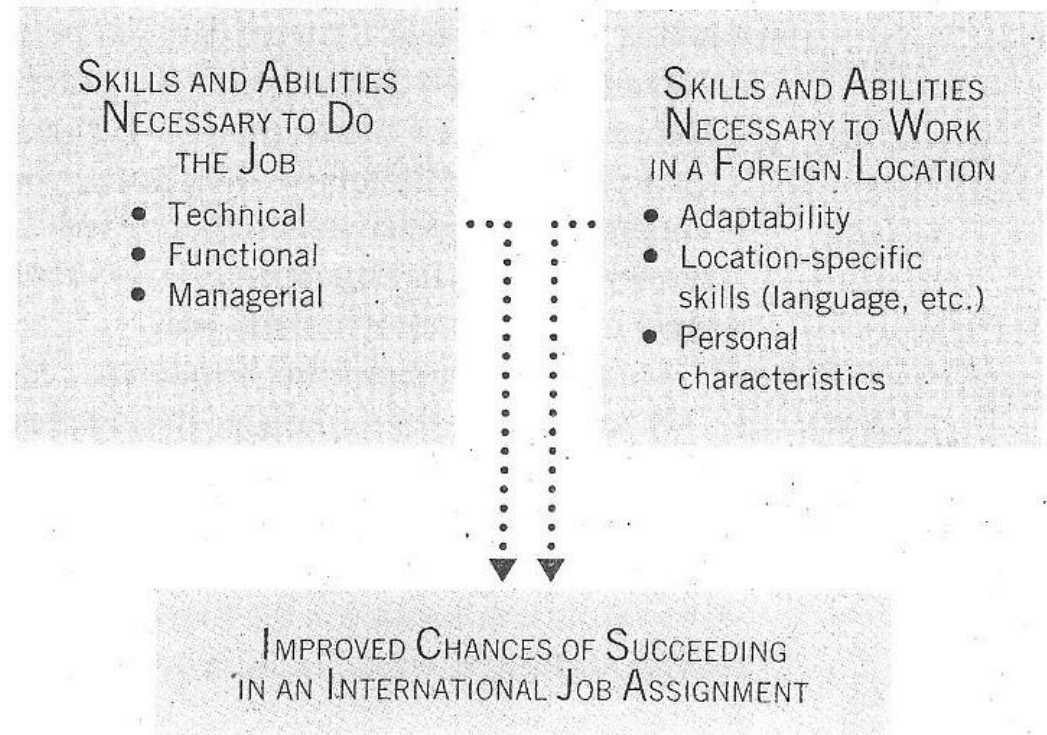
- Evolução e tipos de estruturas organizacionais internacionais (do departamento de exportação à empresa global).
- Estratégia de centralização ou descentralização.
- Filosofia de recrutamento e colocação de gestores (*staffing philosophy*): vantagens e desvantagens de quadros do país de origem / país de destino / países terceiros:
 - Modelos etnocêntricos, policêntricos e geocêntricos.

(b) Recrutamento e selecção

- Necessidade de dois tipos de qualificações:

FIGURE 20.2

Necessary Skills and Abilities for International Managers



- Tipos de recrutamento de quadros:
 - Gestores com experiência:
 - Tipo de canal: interno à empresa vs externo
 - Alguns casos de recurso a quadros reformados (*short-term assignments*)
 - Uso frequente de empresas de *headhunting*
 - Gestores em início de carreira:
 - Necessidade de desenvolvimento de quadros com perspectiva internacional

– Processo de selecção:

- Importância crucial da selecção, dados os elevados custos dos fracassos em deslocações internacionais.
- Necessidade de conhecer as causas desses fracassos: muitas vezes são de ordem não técnica e estão relacionadas com as famílias dos gestores.
- Importância da motivação individual e da motivação dos membros do agregado familiar.
- O problema das famílias com dupla-carreira.
- Necessidade de um processo cuidadoso de selecção, com recursos a diferentes fases, incluindo testes de personalidade e entrevistas.

TABLE 20.1 AT&T's Questionnaire for Screening Overseas Transferees

Would your spouse be interrupting a career to accompany you on an international assignment?

If so, how do you think this will affect your spouse and your relationship with each other?

Do you enjoy the challenge of making your own way in new situations?

Securing a job upon reentry will be primarily your responsibility. How do you feel about networking and being your own advocate?

How able are you in initiating new social contacts?

Can you imagine living without television?

How important is it for you to spend significant amounts of time with people of your own ethnic, racial, religious, and national background?

As you look at your personal history, can you isolate any episodes that indicate a real interest in learning about other peoples and cultures?

Has it been your habit to vacation in foreign countries?

Do you enjoy sampling foreign cuisines?

What is your tolerance for waiting for repairs?

- A necessidade de formação para uma colocação internacional (expatriação).
- Problemas durante as colocações internacionais
 - O “choque cultural”
 - Problemas com a família.
- A importância do repatriamento.
- Necessidade de criar programas organizacionais de desenvolvimento de carreira, nos quais as deslocamentos internacionais sejam inseridas.

(c) Formação e desenvolvimento

- Importância da avaliação rigorosa das necessidades de formação
 - Necessidade de conhecimento dos mercados e cultura do país de destino.
 - Necessidade de formação em gestão transcultural.
- Escolha entre produtos estandardizados (ex: curso de línguas) e produtos feitos à medida.
- Desenvolvimento de carreiras internacionais, sobretudo no caso de jovens quadros.

(d) Avaliação e recompensas

- Avaliação de desempenho: complexa no contexto internacional, devido aos constrangimentos e à cultura de cada país.
- O problema do pagamento dos expatriados:
 - Ajustamentos salariais: necessidade de ajustamento face às diferenças de custo de vida; incentivos extraordinários (países de risco); equalização fiscal.
 - Outros benefícios: apoio à habitação, educação, tratamento médico, viagens ao país de origem, inscrição em clubes locais.
 - Problemas de equidade com quadros locais.

(e) Retenção e turnover

- Importância de reter quadros com experiência e adaptabilidade internacional.
- Necessidade de diminuir os fracassos da expatriação e do repatriamento.
- Exemplo: a “entrevista de saída”.

- Trudel, Jean M. (2009), “International human resources management : a new challenge”, *Portuguese Journal of Management Studies*, Vol. XIV, nº 2, pp. 149-161.
 - Proposta de um novo modelo de análise da gestão internacional de recursos humanos (GIRH), baseado em quatro pilares:
 - Liderança internacional (*international leadership*)
 - Capacidades operacionais internacionais (*international operational capabilities*)
 - Práticas eficientes de GIRH (*efficient practices of GIRH*)
 - Coordenação de práticas de GIRH (*coordination of practices of GIRH*)

(a) Liderança internacional:

- Para haver uma internacionalização de sucesso deve haver uma liderança internacional (importância dos líderes).
- Estes deverão revelar pensamento global e competências interculturais, ao mesmo tempo que promovem a integração da organização e dos seus objectivos.
- Estes líderes devem adoptar sete tipos de comportamentos (v. p. 152).

(b) Capacidades operacionais internacionais:

- As empresas devem desenvolver uma estrutura organizacional que responda ao mesmo tempo à necessidade de dispersão geográfica das actividades e necessidade de visão comum.
- Para isso, a existência de quadros em circulação (*mobile personnel*) é crucial. A mobilidade internacional de quadros da empresa é essencial para assegurar coordenação (circulação da informação e transferência de valores comuns).
- É necessária uma GIRH que garanta esta mobilidade, tendo em conta o desenvolvimento de carreiras, recompensas financeiras e considerações familiares.

(c) Práticas eficientes de GIRH:

- Atenção no recrutamento e selecção (os candidatos para postos internacionais devem possuir várias qualificações, umas de tipo técnico e outras adaptadas a uma colocação internacional (v. p. 155);
- Preparar as colocações internacionais (*international assignments*) (sessões de familiarização);
- Manter comunicação e suporte durante os *assignments*;
- Criar apoio local (*local coaches*);
- Promover um repatriamento eficiente;
- Garantir reintegração adequada (sentida como um passo no desenvolvimento de carreiras).

(d) Coordenação de práticas de GIRH:

- Coordenação da GIRH com a organização global: deve dar-se importância e centralidade à mobilidade internacional.
- Objectivos: dar garantias a uma fácil mobilidade internacional; assegurar uma *pool* permanente de indivíduos motivados para a internacionalização; garantir que se poderão encontrar rapidamente quadros móveis em caso de necessidade de negócios.
- Deve haver uma *boundaryless HRM approach*, de modo a satisfazer as necessidades de uma força de trabalho multicultural e garantir os objectivos organizacionais.