

Mestrado GRH
Gestão Transcultural da Diversidade

4. Gestão transcultural e internacional

Gestão e diversidade cultural

Gestão transcultural e mobilidade internacional

João Peixoto (jpeixoto@iseg.ulisboa.pt)

- Thomas, David A. e Robin J. Ely (1996), “Making differences matter: a new paradigm for managing diversity”, *Harvard Business Review*, Sept.-Oct. 1996.
 - A relação das empresas com a diversidade do seu pessoal (raça, etnia, gênero, classe – “grupos de identidade”), tanto no contexto nacional como internacional, tem passado por dois paradigmas principais:
 - Paradigma da assimilação (*discrimination and fairness paradigm*)
 - Paradigma da diferenciação (*access and legitimacy paradigm*)
 - Esses paradigmas apresentam diversas vantagens, mas numerosas limitações. Por isso, propõe-se um terceiro paradigma, que integre e supere os anteriores:
 - Paradigma da integração (*learning and effectiveness paradigm*)

- Paradigma da assimilação
 - Promove a igualdade de oportunidades e combate a discriminação
 - Encoraja comportamentos uniformes
 - Não fomenta a aplicação de princípios e práticas de trabalho diversos
- Paradigma da diferenciação
 - Recruta activamente empregados com características diversas
 - Coloca empregados diversos em nichos de mercado apropriados
 - Não fomenta a integração de princípios e práticas de trabalho diversos
- Paradigma da integração
 - Promove a igualdade de oportunidades e valoriza a diferença cultural
 - Encoraja a integração de princípios e práticas de trabalho diversos no *mainstream* da organização

- **Condições para a mudança de paradigma**
 - A liderança deve compreender que empregados diversos possuem diferentes perspectivas e métodos de trabalho
 - A liderança deve reconhecer as oportunidades de aprendizagem organizacional resultantes dessa diversidade
 - A cultura organizacional deve criar uma expectativa de desempenho elevado por parte de todos
 - A cultura organizacional deve estimular o desenvolvimento pessoal
 - A cultura organizacional deve encorajar abertura
 - A cultura deve fazer os empregados sentirem-se valorizados
 - A organização deve ter uma missão bem articulada e compreendida por todos
 - A organização deve ter uma estrutura relativamente igualitária e não-burocrática

- Adler, Nancy J., Robert Doktor and S. Gordon Redding (1986), “From the Atlantic to the Pacific century: cross-cultural management reviewed”, *Journal of Management*, 12 (2)

(in Vernon-Wortzel, Heidi and Lawrence H. Wortzel (1991), *Global Strategic Management – The Essentials*, 2nd. ed., New York, John Wiley and Sons, pp. 483-501)

- Objecto: principais perspectivas e desenvolvimentos teóricos dos estudos sobre gestão transcultural e comparativa (*comparative and cross-cultural management*).
- Definição: “Cross-cultural management studies the behavior of people interacting within and between organizations around the world. It describes and compares organizational behavior across cultures (...)”.

- Cinco grande eixos de debate na literatura:
 - (1) Does organizational behavior vary across cultures?
 - (2) How much of the observed differences can be attributed to cultural determinants?
 - (3) Is the variance of organizational behavior worldwide increasing, decreasing or remaining the same?
 - (4) How can organizations best manage within cultures other than their own?;
 - (5) How can organizations best manage cultural diversity, including using diversity as an organizational resource?

- Outro facto destacado pelos autores:
 - As actividades económicas tendem a passar do Ocidente para o Oriente.
 - Uma vez que os modelos de gestão têm sido sobretudo desenvolvidos no Ocidente, deve ser dada maior atenção à interacção a nível de gestão (*managerial interaction*) resultante das culturas orientais.
 - Há diferenças entre os quadros de referência (*mind-sets*) ocidentais e orientais. Os mapas cognitivos diferem, conduzindo a diferentes tipos de comportamento.

- Schneider, Susan C. (1988), “National vs. corporate culture: implications for human resource management”, *Human Resource Management*, Vol. 27, Nº 2, pp. 231-246.
 - As empresas tentam desenvolver uma *corporate culture*, como meio de controlo ou com o objectivo de melhorar o desempenho.
 - Porém, as *corporates cultures* defrontam-se com a existência de culturas nacionais – tanto do país da sede, como das subsidiárias das empresas multinacionais.
 - A cultura da multinacional é provavelmente influenciada pela sua cultura nacional, mas isso vai colocar problemas na relação com as subsidiárias.

- Definição de cultura e das suas dimensões:
 - Importante papel das *underlying assumptions* (a parte menos visível da cultura) – mais na cultura nacional do que na cultura de empresa (sobretudo elementos visíveis)
- Dimensão cultural das práticas de GRH, nas suas principais vertentes:
 - *planning-staffing*
 - *appraisal-compensation*
 - *selection-socialization*.

- Em todos os domínios da GRH existe grande variedade das aproximações de gestão, muito dependentes da cultura nacional de origem.
- Exemplos:
 - avaliação: no Japão dá-se mais importância à integridade e no Ocidente ao desempenho;
 - socialização / cultura de empresa: os europeus são cépticos face às práticas mais exuberantes dos americanos.

- Conclusão:
 - Crítica das tentativas de imposição de uma cultura de empresa forte como meio de controlo.
 - As empresas subsidiárias devem poder garantir alguma autonomia, em parte ligada à sua cultura nacional.
 - Só assim se poderão atingir empresas verdadeiramente globais.