

RESENHA

da obra

REGO, A. & CUNHA, M. P. E. (2009).
*MANUAL DE GESTÃO TRANSCULTURAL
DE RECURSOS HUMANOS*. LISBOA:
EDITORA RH.

Novas Perspectivas na Gestão Transcultural

NEW PERSPECTIVES IN TRANSCULTURAL MANAGEMENT

por: Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá*

Recebido em: 21.01.2010

Aprovado em: 12.02.2010

Publicado em: 22.03.2010

Cada caminho, cada espaço, cada país, cada cultura exigem sandálias próprias. As organizações podem usar o mesmo tipo de calçado em todos os espaços onde operem. Mas parece pouco curial que usem as mesmas sandálias. É essa a metáfora principal deste livro (p. 505).

Para compreender os requisitos da liderança transcultural, é necessário partir de uma caracterização do mosaico multicultural. Essa demanda vai nos levar ao aporte teórico sobre cultura e suas implicações para a gestão das organizações, sobre dimensões culturais e seus diferentes modelos e autores e, finalmente, sobre a abordagem fundamental dos estudos contidos no projeto Globe (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) (House, Hanges, Javidan, Dorfman e Gupta, 2004), que veio sintetizar diversos elementos, de certa forma ainda descoordenados, sobre temas e estudos interculturais de âmbito organizacional. A partir daí se delineiam as contribuições dos autores do livro ora resenhado sobre gestores estrangeiros, expatriação de talentos, sua repatriação e temas correlatos. Vale salientar a originalidade do trabalho, que vem preencher uma lacuna na área de gestão de recursos humanos (GRH) em perspectiva intercultural, transcultural e no âmbito de diferentes culturas nacionais. A originalidade do trabalho e a sólida fundamentação teórica e empírica para a construção do conhecimento sobre esse tipo de gestão bem como o rico material gerado para ser utilizado em perspectiva tanto acadêmica como profissional nos obrigaram a resenhá-lo, para assim poder estimular sua divulgação, o que, certamente, dada a sua importância e a sua visibilidade iminente, terá voo próprio no universo dos estudos e das práticas sobre as organizações, as culturas e as lideranças na academia e fora dela.

Os experientes autores, professores Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha, respectivamente da Universidade de Aveiro e da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, sempre atentos a questões de natureza humana no mundo do trabalho e das organizações, o que pode ser facilmente apreendido da vasta lista de suas publicações nesse

campo, são os responsáveis pela construção cuidadosa do texto atual, objeto de nossos comentários. Nomeados autores não consideraram o assunto novo na Europa, embora, para eles, o seja em países europeus mais periféricos, como Portugal. Dessa forma, abordam-no de maneira multitemática e diversificada, para que corresponda, adequadamente, ao que se conhece hoje sobre internacionalização de empresas entre os mais diversos contextos e nações. A questão dos expatriados e temas correlatos forma, contudo, apenas uma parte do livro, que traz também uma série de tópicos essenciais à sua discussão, nomeadamente a liderança, passando pela cultura e pela globalização, até aportar em determinados lugares, para evitar a excessiva abstração no tratamento das culturas e de suas relações com os processos gerenciais e organizacionais. Com a consideração desses lugares reais, nos quais ocorrem os movimentos de transferência de pessoas e de organizações, podem ser apresentadas especificidades de gestão de pessoas e sua relação com diferentes contextos culturais nacionais.

A obra se divide em um livro impresso, objeto de nossos comentários atuais, e de um CD de apoio que o complementa, com mais quatro capítulos dedicados, especificamente, à originalidade de determinados procedimentos de gestão de pessoas em diferentes países.

Mundialização ou globalização, em dependência da tradição francófona ou anglo-saxônica, não pode mais ser descolada da atuação das organizações em diferentes pontos do planeta. A expressão, cunhada por McLuhan na década de 1960 para designar o movimento das comunicações globalizadas, se atualiza e se fortalece com o passar do tempo. No presente, para se tornar um gerente global, essencial na economia, deve-se pensar em habilidades globais que o ajudarão em países culturalmente diversos ou em empresas com pessoas dessas diferentes cul-

turas (Kinicki e Kreitner, 2006). Mas, nessa "aldeia global", não se perdem as especificidades culturais. A pergunta sobre até que ponto teorias gerenciais norte-americanas, por exemplo, se aplicam a outros países é facilmente respondida com um "não muito bem." "Para que sejam efetivos, os gerentes em tais situações multiculturais precisam desenvolver habilidades globais" (Kinicki e Kreitner, 2006, p. 71). A dialética entre o específico e o global persegue os gerentes expatriados em seu movimento transcultural.

A tentativa de se evitarem as anunciadas catástrofes mundiais, a exemplo da que ocupou o tempo e as pessoas na Conferência Internacional de Copenhague em 2009, a COP 15, ilustra como assuntos eventualmente restritos a remotos países se ligam ao mais central dos eventos em pontos estratégicos do planeta. Nada mais merece o status de fenômeno isolado. As caravelas que partiram da Europa para iniciar ou acelerar o processo de formação e integração das nações no século quinze culminam, hoje, com a realidade das trocas de informação em velocidade e dimensões antes inimagináveis. Transporte e internet contribuem para a aceleração e a requalificação desses processos no mundo hodierno, com inevitáveis consequências de acirramento dos movimentos de globalização. Os homens e suas organizações terão de saber lidar com a realidade que se lhes impõe. As relações e experiências de trabalho, para aqueles que vivenciam essa nova organização mundial, estão postas, principalmente para as forças gerenciais. A gestão das pessoas passa a fazer parte do complexo de competências previsto e exigido no âmbito das relações organizacionais interculturais. Aprender a gerir nesse contexto, isto é, como gerir a aldeia global e o mosaico multicultural que a ela corresponde é o destino principal do livro em questão.

A sugestão do mundo como uma aldeia global, conceito já cunhado em outros contextos, e como um mosaico multicultural caracterizará o **primeiro capítulo** do livro. Introduce-se, com base na ideia de que é necessário, para

qualquer pessoa em mobilidade cultural, saber lidar satisfatoriamente com essa realidade multicultural inerente. Daí surge o conceito de "inteligência cultural", recurso essencial ao bom desempenho de gestores que se lancem no mundo. Não se trata apenas de gestores de organizações com operações internacionais, mas de pessoas que lidam com situações nas quais haja um tangenciamento com outras realidades culturais às suas. Há poucos gestores que, no seu dia a dia, lidem somente com uma realidade cultural específica. O texto desse capítulo aponta também saídas para as contradições organizacionais no mundo globalizado que impedem ou dificultam esse lidar com situações culturais que se relacionam entre si. De um lado, exigências globais, de outro, exigências locais, mas todas com implicações para a eficácia de modelos gerenciais adotados nas diferentes situações que se apresentam nas organizações e nas sociedades.

O conceito de "inteligência cultural" é central nesse primeiro capítulo. Talvez pela força do conceito para explicar o tipo de desempenho dos expatriados. Trata-se de uma aptidão e uma competência vital para aqueles que desejam melhor compreender os modos e ritos sociais dos países anfitriões:

...a inteligência cultural é uma macro competência que engloba três aspectos: cognitivo, físico e emocional/motivacional [...] Os indivíduos cognitivamente inteligentes são capazes de captar sinais de envolvente tendo em vista compreender as particularidades culturais locais. Mediante as interações e a observação dos outros, conseguem identificar o que é ou não culturalmente aceitável. (p. 58-59).

Ações que resultam da compreensão cultural estariam no âmbito do que se caracterizou como aspecto físico da inteligência cultural. Através desse aspecto físico, o indivíduo é capaz de agir de modo apropriado e concitar a confiança dos autóctones. No que tange ao aspecto emocional e motivacional, seguem alguns esclarecimentos dos autores:

A adaptação a uma nova cultura implica a capacidade para vencer obstáculos e insucessos. Para tal, é essencialmente relevante acreditar na sua própria eficácia, ser perseverante perante os desafios, estar motivado e denotar confiança. A pessoa pouco crente na sua capacidade de compreender verdadeiramente as pessoas de outras culturas rapidamente esmorecerá, atenuará os seus esforços de adaptação, sentirá desconforto e poderá ser alvo de hostilidade e incompreensão dos autóctones (p. 60).

Muito próximos à realidade gerencial exposta encontram-se os temas da "boa" ou da "má" liderança. Essa questão, que é abordada no **segundo capítulo**, foi amplamente estudada no projeto Globe, no qual se buscou desenvolver uma teoria com base empírica para relacionar variáveis culturais e liderança e processos organizacionais, bem como sua eficácia. Quanto esse novo estudo sobre cultura e liderança no âmbito do projeto Globe, trata-se de uma sucessão dos estudos anteriores desenvolvidos em outros projetos sobre organizações e cultura, a exemplo do que fez Geert Hofstede (2001)? Esse paradigma é lembrado pelos autores e encontra novas perspectivas de discussão e aplicação para ajudar aquelas pessoas que se aventuram na experiência de gerência transcultural ou de gestão internacional.

Dando prosseguimento a questões acerca do caráter internacional dos processos de liderança organizacional, os autores abordam, no **capítulo três**, a comunicação dos líderes em diferentes realidades culturais. Há características pessoais desses líderes que podem contribuir ou dificultar sua atuação em contextos transculturais ou no âmbito de um trabalho, por exemplo, com equipes multiculturais? Como se desenvolvem tais características e quais as implicações do conhecimento acerca dessas características para um eventual projeto de formação de líderes globais? Para Kinicki e Kreitner, (2006, p. 67), "os gerentes de hoje, quer trabalhem em casa para uma empresa estrangeira ou trabalhem real-

mente em um país estrangeiro, precisam desenvolver uma mentalidade global". Para os autores, como é também sentido no texto de Rego e Cunha, existe a possibilidade de se aprender a ser um gerente global.

A realidade da globalização traz um novo desenho organizacional, no qual se inclui uma "vocação organizacional internacional" diferenciada daquela que se limita a uma endogenia cultural, que reflete procedimentos de gestão circunscritos culturalmente. Gestores que não consideram diferenças culturais para decidir sobre sua prática ajudam a empresa a adotar estratégias e políticas inapropriadas: "Os gestores, por seu turno, tomam fracas decisões, colidem com as culturas locais, experimentam grande desajustamento cultural e acabam por ser mal sucedidos." (p. 34).

É a partir dessas constatações que nascem, no **capítulo quatro**, questões acerca das práticas organizacionais multinacionais em diferentes contextos culturais, lançando luz, principalmente, nas relações entre cultura e práticas de gestão de recursos humanos (GRH). Tendo em vista se tratar de discussões sobre práticas gerenciais, elas podem ter grande utilidade não somente para o desenvolvimento de estudos acadêmicos na área, mas também para auxiliar gestores que pretendam ou estejam em missão em outras realidades culturais.

A matéria do **capítulo cinco** alude ao que se pode compreender por "ajustamento socio-cultural de gestores expatriados". Do ponto de vista da organização, questionam-se quais poderiam ser as vantagens ou desvantagens de se expatriar ou se trabalhar com gestores locais e como e por que alguns indivíduos se adaptam melhor, ou quais são as razões para haver o desajustamento daqueles que, apesar de boas condições de trabalho, sofrem desajustamento ao serem expatriados. Além disso, são abordadas questões relativas ao desempenho das pessoas que estão atuando em novas realidades culturais. Outros autores já afirmaram que somente com um olhar sobre distinções culturais pode-se oferecer boa qualificação a expatriados (Kinicki e Kreitner, 2006).

No **capítulo seis**, novos conceitos são introduzidos para descrever movimentos de expatriados no âmbito da gestão internacional. Há, dentro do universo de expatriados, os impatriados e os flexpatriados:

*Os **impatriados** são os indivíduos oriundos dos países de destino das multinacionais que exercem atividades na casa-mãe, numa base permanente ou semi-permanente. Por exemplo, uma multinacional portuguesa com operações na China coloca, em Portugal, gestores chineses [...] Os **flexpatriados** são os colaboradores que circulam prolixamente entre países, em estadas de curta duração. Não se fazem acompanhar pela família e respondem às necessidades de flexibilidade das empresas. São porventura mais frequentes em empresas de pequena e média dimensão com operações internacionais. Contribuem para a criação da competência global da empresa, mas não se lhes requer o mesmo nível de imersão cultural exigido aos expatriados e aos impatriados (p. 344).*

Quais são as competências conhecidas ou previstas para uma seleção eficaz de gestores expatriados? Como as competências interculturais imprescindíveis para a missão dos colaboradores que estão à frente dessas empreitadas internacionais podem ser identificadas? O **capítulo sete** trata, com especificidade, do potencial dos candidatos à expatriação. Parte-se do pressuposto de que tais potencialidades podem ser relacionadas à capacidade de essas pessoas compreenderem o contexto cultural, mensagens não-verbais dos anfitriões e outros elementos locais que dependem de muito mais do que o domínio linguístico, que geralmente é exigido dos candidatos à expatriação. Há possibilidade de serem traçadas políticas empresariais de expatriação que são abordadas levando-se em conta diversos elementos individuais, culturais e organizacionais, sem se ignorar, portanto, a complexidade da matéria. Diversos fatores são, para tanto, considerados, a saber: a relação entre a estratégia de negócios da empresa e

suas políticas de expatriação; as políticas de seleção, formação e desenvolvimento dos expatriados e os riscos de fracasso ou sucesso das missões. A partir daí, são sugeridas cinco categorias de políticas de expatriação: 1) global: "Essa política tende a caracterizar as multinacionais de grande dimensão, com décadas de existência. A empresa global toma a expatriação como um facto indissociável da sua actividade à escala global" (p. 374); 2) emissária: "A empresa emissária tem mercados internacionais bem estabelecidos, em função dos quais actua a longo prazo" (p. 374); 3) profissional: "Este modelo corresponde às empresas cuja expatriação está assente em parâmetros profissionais e especializados. Implica, por regra, o recurso a profissionais externos à empresa que possam suprir as necessidades desta em operações internacionais" (p. 375); 4) periférica: "Este modelo caracteriza as empresas 'periféricas' que operam em determinados nichos de mercado e estão afastadas do centro de actividade (seja geográfica ou mentalmente). Empresas multinacionais de pequenos países constituem um caso ilustrativo. A atitude predominante é a da necessidade de 'expansão para o estrangeiro' - mais do que uma estratégia transnacional/global" (p. 376); 5) expediente: "As empresas com este perfil tendem a ser as recém-chegadas ao jogo internacional e que tentam desenvolver as suas políticas e práticas internacionais. O processo de expatriação é, por conseguinte, ad hoc e pragmaticamente orientado para responder a necessidades específicas, pontuais" (p. 377).

Esse mesmo capítulo ainda apresenta uma grade de decisão para a escolha entre líderes expatriados ou locais, conforme os tipos de atividades empresariais pretendidos. O modelo relaciona o tipo de atividade com o tipo de gestor ideal correspondente, o que pode ajudar na delicada decisão de escolha entre líderes locais ou expatriados para cada missão organizacional em terras estrangeiras.

Questões clássicas de natureza psicológica, como características de personalidade, traços e competências e motivação de líderes a serem expatriados, são tratadas, no capítulo

sete, em relação a perspectivas de sua identificação anterior, por exemplo, por meio de procedimentos seletivos. O desenvolvimento e a formação que sucedem a escolha em função de características e competências dos expatriáveis são assuntos recorrentes no capítulo seguinte. Os dois capítulos abordam os domínios da formação e do desenvolvimento desses líderes selecionados para expatriação com base em questões de natureza eminentemente psicológicas. Temas relativos ao momento posterior à escolha, mais especificamente aqueles relacionados à competência intrínseca ou desenvolvida por esses indivíduos para trabalhar em perspectiva intercultural, fazem parte do "cardápio" psicológico do **capítulo oito**. Por essa abordagem, fica mais claro como poderão ser concebidos e planejados, baseando-se principalmente em critérios de competência, os procedimentos de seleção de potenciais expatriáveis, a exemplo do que vem sendo descrito no capítulo sete. O livro usa adequadamente do recurso das grades de decisão para a sistematização de diferentes assuntos à guisa de modelos para estudos teóricos e práticos. Tal acontece também no que tange a modelos de seleção de gerentes.

A gestão de desempenho dos expatriados segue os passos de práticas tradicionais de GRH nessa área e engloba, portanto, aspectos como a definição de objetivos, a avaliação de desempenho, a formação, o desenvolvimento e a compensação. Os sistemas de compensação internacional talvez sejam, entre esses diferentes aspectos, o que há de mais característico e diferenciado, recebendo, portanto, grande atenção, especialmente no que tange à filosofia subjacente a nomeados sistemas.

Repleto de metáforas que complementam a linguagem técnica e científica predominante do livro, o **capítulo nove** encerra a exposição sobre o complexo e, para a realidade brasileira, muito atual tema da expatriação. Aspectos abordados ao longo do livro são sintetizados nesse capítulo, sugerindo a viabilidade de uma leitura em "duas mãos". O capítulo em questão pode servir tanto de introdução para aqueles que preferam ter uma panorâmica dos diferentes conteúdos desenvolvidos ao longo do livro quanto de conclusão e síntese, para aqueles que, depois

de se aprofundarem nos diferentes conteúdos, desejem concluir com os autores. Nesse capítulo final da parte impressa do livro, é possível apreender lições para uma gestão global complexa, como sugere, na abertura, o próprio título do livro. Há, na maneira como foi organizado o texto da obra, o cuidado de apontar linhas de pesquisa para cada temática. O livro permite também a apropriação de técnicas e modelos viáveis para profissionais que atuam ou pretendam atuar na área da gerência de expatriados, ou para os próprios profissionais que vivem ou pretendam vivenciar a experiência da expatriação. Conhecimentos obtidos por meio de pesquisas, estudos de caso e análise de relatos de experiências em organizações as mais diversas que tenham tido algum espaço para o gerenciamento ou o trabalho de expatriados ajudam a ilustrar, vividamente, a experiência da expatriação, enriquecendo os resultados de pesquisas e a teoria abordada na área. Com esse trabalho, ganham profissionais, pesquisadores, estudantes, professores, empresas e empresários, cujas preocupações tangenciem, de algum modo, a temática da expatriação e da experiência de trabalho transcultural. Além do cientista social, o viajante, o andarilho ou o globetrotter, aquele com o desejo de desvendar os mistérios da vida e do trabalho nas diferentes organizações e culturas, a dinâmica da troca e da interculturalidade, se habilitará a ser um leitor interessado do livro ora resenhado. No mundo, as possibilidades de ação e atuação multicultural hodiernas não podem mais ser ignoradas por quem quer que esteja em uma organização ou simplesmente por quem não queira dispensar a riqueza da troca e do compartilhamento. Os autores trazem, com seu trabalho, uma contribuição técnica e profissional para as organizações e seus gerentes em ações transculturais, mas contribuem, também e principalmente, para a atualização e o conhecimento sobre o entendimento global a partir das trocas organizacionais, algo imprescindível nas práticas de trabalho contemporâneas e indispensável para a promoção do entendimento entre as pessoas em escala global.

REFERÊNCIAS

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behavior, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations. The Globe study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage.

Kinicki, A. & Kreitner, R. (2006). *Comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill.

Rego, A. & Cunha, M. P. e. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.