

MESTRADO EM ENGENHARIA DE GESTÃO E SERVIÇOS
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

COLABORAR COM/LIDERAR UMA EQUIPA EM CONTEXTO MULTICULTURAL



Ana Rita Monteiro | Rafael Fernandes | Sara Ascensão | Teresa Queirós | Vânia Silva

Sumário

RESUMO	3
INTRODUÇÃO	4
1. CONCEITOS DE CULTURA E LIDERANÇA.....	5
1.1. O QUE É A CULTURA?.....	5
1.2. O QUE É A LIDERANÇA?	5
2. OS TRÊS NÍVEIS DA CULTURA SCHEIN	6
3. MULTICULTURALIDADE.....	7
4. MODELO CLÁSSICO DE HOFSTEDÉ – DIMENSÕES CULTURAIS.....	8
5. O PROJETO GLOBE.....	8
6. LIDERES EFICAZES EM CONTEXTO MULTICULTURAL	10
6.1. O CASO DE JOSÉ MOURINHO	11
7. COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA EFICAZ	12
7.1. O MODELO DAS CINCO PRÁTICAS DA LIDERANÇA EXEMPLAR.....	12
8. COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA GERIR EQUIPAS MULTICULTURAIS.....	13
CONCLUSÃO	15
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E RECURSOS ELETRÔNICOS.....	16

Índice de figuras e tabelas

Figura 1 - Edgar Schein	6
Figura 2- Pirâmide de Schein	6
Figura 4 - Representação do Modelo de Competências de Tubbs (2006).....	13
Figura 5 - Quadro de classificação de competências de liderança global	14
Tabela 1 - As 9 dimensões culturais	9
Tabela 2 - As 21 dimensões de um líder	10

Este trabalho foi desenvolvido no âmbito da unidade curricular de Gestão de Recursos Humanos, lecionado pelo professor Jorge Freire Sousa e pela professora Helena Martins.

Após a reflexão dos temas sugeridos, escolhemos para objeto de estudo o tópico: *Colaborar com/liderar uma equipa em contexto multicultural*. Esta escolha prendeu-se com facto de consideramos apelativo e atual, além de convivermos com uma turma multicultural neste mestrado. A presença de estudantes estrangeiros oriundos dos mais diversos países, bem como, colegas com diferentes *backgrounds* promove o contacto com uma equipa/grupo multicultural. Este tipo de vivência é cada vez mais frequente em organizações e instituições nos dias de hoje. A crescente globalização dos mercados exige aos líderes de equipas/grupos a aquisição de competências e comportamentos necessários para orientar os indivíduos no caminho para o sucesso.

A liderança deve basear-se em parcerias, modelos organizacionais e sistemas de gestão de pessoas para alcançarem os objetivos estratégicos propostos.

Ao longo deste trabalho abordamos diversas questões, começando por analisar teoricamente os conceitos envolvidos nesta temática (cultura, liderança e multiculturalidade), abordando também o modelo de Schein e de Hofstede. Com o objetivo de particularizar o fenómeno de liderança, analisaremos ainda um caso real e finalizando com os pontos relativos aos comportamentos, práticas e competências envolvidas no contexto de liderança num grupo de trabalho multicultural.

Palavras-chave: liderança, multiculturalidade, cultura, modelos organizacionais e sociais

INTRODUÇÃO

Desde os primórdios que nós, seres humanos, gostamos de socializar, comunicar uns com os outros, estabelecer amizades e relações de trabalho. A nossa natureza não é ficarmos isolados, necessitamos sempre de companhia procurado sempre viver em ambientes sociais. Crescemos em família, conquistamos amizades e trabalhamos em cooperação com pessoas.

Desde a mais tenra idade que somos inseridos em grupos sociais (na família, amigos, colegas de trabalho e outros grupos dos quais possamos fazer parte). Estes grupos influenciam o nosso comportamento como também são influenciados por nós, enquanto membros.

A crescente globalização e presença das tecnologias digitais nas mais diversas áreas da economia e da vida das sociedades atuais tem reflexos marcantes e distintivos na forma como as empresas e instituições se organizam, prestam serviços e se relacionam/interagem com os indivíduos. Numa realidade onde as pessoas circulam de um lado para outro, fora e dentro do país, à procura de desafios profissionais nas mais diversas organizações e empresas, obriga a que estas tenham líderes capazes de integrar pessoas de diferentes culturas no seio destas empresas. Neste sentido, as equipas destas empresas/organizações são multiculturais o que é uma mais-valia para estas entidades uma vez que, estas pessoas trazem novos conhecimentos sobre diferentes mercados de produtos e serviços que podem ser culturalmente apelativos.

As equipas multiculturais têm uma forte componente que é a comunicação, na medida em que diversos valores, crenças, atitudes, costumes e pensamentos são transmitidos pelos membros dessa equipa. Portanto, liderar/colaborar com equipas multiculturais traz não só desafios às empresas mas também oportunidades de expandir para novos mercados.

1. CONCEITOS DE CULTURA E LIDERANÇA

1.1. O QUE É A CULTURA?

Cultura é um conceito que já vem a ser estudado por diversos autores, mas encontrar uma única definição é utópico. Numa recolha de informação para tentar definir cultura, consideramos pertinente abordar a visão de Edward Burnett Tylor. Este famoso antropólogo britânico define cultura como “todo o conjunto que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, a lei, os costumes e todos os outros hábitos e capacidades adquiridos pelo homem como membro da sociedade”. Esta pode ser influenciada por vários fatores e é defendido que está presente principalmente através da geografia mundial. Uma vez que a distância geográfica entre populações influencia drasticamente os comportamentos e ideais. A cultura é trabalhada através da literatura, da música, da história e das artes em geral.

Cultura não é ler muito, nem saber muito; é conhecer muito. Fernando Pessoa.

As ciências sociais definem também a cultura como um conjunto de comportamentos, ideias, símbolos e práticas sociais que são retidos de geração em geração dentro de uma sociedade.

A cultura é aquilo que permanece no homem quando ele já esqueceu tudo o resto. E. Henriot

A cultura caracteriza-se essencialmente por três aspetos, a capacidade de se adaptar a diferentes comportamentos, a capacidade de acumular hábitos de outras culturas presentes noutros indivíduos e a capacidade de transformação intergeracional que acontece quando cada individuo vai modificando e melhorando a sua cultura de forma a influenciar outras pessoas positivamente.

Existe também a cultura organizacional presente numa empresa, esta é um conjunto de normas e padrões que definem a organização sendo estas formais ou informais na sua origem. Para Edgar Schein, escritor que desenvolveu o conceito de cultura organizacional, defende que “Cultura é a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico dos seus membros”.

Cultura representa para grupos e organizações o mesmo que caráter para indivíduos. Edgar Schein

1.2. O QUE É A LIDERANÇA?

Numa pesquisa aprofundada sobre o conceito de “liderança”, verificamos que são muitas as referências a bibliografia e a artigos que estudam e investigam o tema. Facilmente se percebe que, definir este conceito se revela uma tarefa árdua pois, as versões e os autores são diversificados e a variedade das teorias decorre de uma natureza multidimensional característica da liderança.

Para o nosso trabalho, abordaremos de forma breve e sucinta a sua importância, apresentado algumas definições que consideramos relevantes para perceber e enquadrar o conceito com o tema do nosso trabalho. Desde cedo, através da aprendizagem da história tanto nacional como internacional, fomos descobrindo diversos líderes e fomos percebendo quais as fraquezas e forças de cada um em particular.

Hoje em dia, a liderança está fortemente ligada à atividade económica e à gestão de pessoas. Existem casos de algumas personalidades que se destacam por bons exemplos de liderança, como é o caso de José Mourinho como apresentaremos mais à frente.

Assumiremos então, que a liderança é a arte de comandar pessoas, para que se sintam motivadas a alcançar os objetivos pretendidos, cabendo ao líder fascinar ética e positivamente de forma a conduzir os seus comportamentos e juízos de valor.

Liderança: A arte de conseguir com que alguém faça o que queremos apenas porque este a quer fazer. Dwight D. Eisenhower

Existem dois tipos de liderança, a formal e a informal. A primeira é aquela em que o líder é escolhido para um cargo que envolve diretamente a liderança e desempenha esse cargo através das suas características e competências que fazem com que os outros colaboradores o vejam como um exemplo a seguir. No segundo caso, trata-se de algo que não foi estipulado por ninguém dentro de uma organização, mas por causa de algumas características do indivíduo, torna-se um líder escolhido pelos outros trabalhadores, muitas vezes no mesmo nível hierárquico que os restantes mas que se destaca e dá o exemplo a toda a equipa.

Os chefes são líderes mais através do exemplo do que através do poder. Tácito

A liderança está muitas vezes ligada à motivação, porque um bom líder caracteriza-se por conseguir unir um grupo para que se transforme numa boa equipa com objetivos comuns e que saibam trabalhar em harmonia. Este indivíduo é também associado à motivação pois tem como meta incentivar os elementos da equipa que estão sob a sua responsabilidade, proporcionando atividades diárias interessantes e desafiantes para a equipa.

A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns. Abraham Lincoln

É também de referir que um bom líder é aquele que “dá a cara” pela sua equipa e que não julga todos os defeitos e erros das pessoas que comanda. Tenta sempre ajudar a melhorar e a corrigir os erros e está pronto a elogiar e a comemorar vitórias quando assim é possível.

2. OS TRÊS NÍVEIS DA CULTURA SCHEIN

Com o intuito de compreender como o conceito de cultura se aplica nas organizações, achamos pertinente analisar o modelo de cultura organizacional de Schein.

No início dos anos 80, Edgar Schein, um psicólogo americano, desenvolveu uma teoria revolucionária do modelo de cultura organizacional, obtendo um enorme sucesso e, a partir daí, influenciando as teorias de cultura organizacional.

Este novo modelo, apelidado de Modelo de Schein, tem como base a ideia de que a cultura de uma organização é dividida em três diferentes níveis: Artefactos; Normas e Valores; e Pressupostos.

Os Artefactos são aqueles fatores observáveis externamente através da cultura da organização - realidade externa. Estes podem ser divididos em três categorias: artefactos físicos, artefactos comportamentais e artefactos verbais. Instalações físicas da organização, recursos físicos, tecnologias, até mesmo a sua missão, *slogan*, comportamentos, vestuário dos colaboradores, a história e as tradições, são alguns dos exemplos de artefactos. Qualquer pessoa, mesmo alguém não inserido e não conhecedor da cultura da empresa, consegue observar e reconhecer estes elementos. No entanto estes são altamente indecifráveis, isto porque são passíveis de ser interpretados e ter uma simbologia e significado diferente por cada observador.

As Normas e Valores são as chamadas estratégias, objetivos e metas partilhadas entre todos os integrantes da organização. É aqui que chegamos à realidade interna da empresa, onde estes elementos são facilmente identificáveis e reconhecidos por todos. Os colaboradores transmitem uns aos outros e a si próprios a cultura da organização, tal e qual como ela é. As normas, não escritas, estabelecem os tipos de comportamento que devem ser esperados pelos colaboradores da organização; os valores são a especificação



Figura 1 - Edgar Schein



Figura 2- Pirâmide de Schein

do que realmente é essencial para a cultura da organização, no presente e no futuro. Estes podem ser expressos através de normas de conduta organizacional, filosofias oficialmente reconhecidas, declarações públicas da identidade do grupo, códigos de profissionalismo, etc.

Os Pressupostos, o nível mais profundo e interno do modelo de Schein e da organização, são, ao contrário das normas e valores, assunções básicas e quase sempre inconscientes dos colaboradores. São comportamentos e crenças que se encontram completamente enraizadas na mente e comportamento de todos os membros da organização. Estes Pressupostos são extremamente importantes e constituem a essência da cultura da organização. Como tal, estes encontram-se extremamente integrados na dinâmica da empresa sendo completamente invisíveis e até difíceis de reconhecer pelos membros integrantes. Depois de integrados, estes Pressupostos passam por toda a organização e influenciam a forma de perceber, pensar e agir de todos os seus membros.

Neste modelo de Schein, temos sempre por base essencial da cultura organizacional os Pressupostos. Estes, por sua vez, encontram-se em contacto direto com o nível superior das Normas e Valores. Estas Normas e Valores guiam os membros num certo sentido que é pretendido pela organização e integram-nos na cultura da organização. O resultado final e observável são os Artefactos, resultantes da interação dos indivíduos com as normas, valores e pressupostos. Por isso, podemos afirmar que Schein acredita que a cultura organizacional parte do interior para o exterior, desde os pressupostos internos até aos artefactos, visíveis até por indivíduos externos à organização.

3. MULTICULTURALIDADE

A multiculturalidade é, como o nome indica, a existência de múltiplas culturas distintas numa certa região, país, cidade, ou organização.

Esta diversidade cultural influencia, de diversas formas, a cultura interna da organização, pois esta é desenvolvida de acordo com os indivíduos nela inseridos.

A multiculturalidade começa a identificar-se quando pessoas pertencentes ou defensoras de uma cultura distinta da presente (ou daquela onde se estão a tentar inserir) são obrigadas a se relacionarem e conviverem. No mundo real e externo às organizações, este facto é facilmente identificável na imigração, o que faz com que se comecem a criar grupos sociais nessas localizações, onde se vão sentir mais confortáveis e melhor inseridos do que na realidade social desse país.

No mundo organizacional, podemos verificar esta situação numa escala menor, onde os países são as organizações. A toda a hora pessoas são contratadas, despedidas ou transferidas de uma organização para a outra, o que as obriga a adaptar-se rapidamente à nova cultura onde se inserem, mas também abre portas para a partilha da sua própria cultura, o que nos leva ao próximo ponto: quais são as vantagens e desvantagens da multiculturalidade numa organização?

Algumas vantagens que podemos identificar são: o enriquecimento pessoal de cada indivíduo da organização, obtido através da comunicação, partilha de informação e ideias entre pessoas de diferentes culturas; evolução da mentalidade da organização, que pode ser adaptada de acordo com os novos ideais dos indivíduos de cultura diferente; promoção da aceitação e compreensão nos colaboradores, indivíduos recetivos à mudança e a novas realidades são melhores trabalhadores.

No entanto, também é possível identificar algumas desvantagens ou ameaças à multiculturalidade num grupo de trabalho, como o encorajamento de estereótipos e preconceitos entre indivíduos de culturas distintas. Infelizmente, existem culturas altamente preconceituosas em relação a outras, o que pode gerar conflitos entre colaboradores e até mesmo o aumento da violência.

Todos os grupos de trabalho e organizações que visem ser multiculturais devem ter em conta o desenvolvimento de uma fase de adaptação e informação dos seus colaboradores. Só assim é possível tirar o máximo partido desta realidade, aproveitando as vantagens e dissuadindo todas as desvantagens.

4. MODELO CLÁSSICO DE HOFSTEDÉ – DIMENSÕES CULTURAIS

O modelo clássico de Hofstede foi desenvolvido por Geert Hofstede com base numa pesquisa elaborada entre 1967-1973, tem como objetivo descrever os efeitos da cultura de uma sociedade sobre os valores dos seus membros e como estes valores dizem respeito ao comportamento, usando uma estrutura derivada da análise fatorial.

Este modelo propõe quatro dimensões que refletem formas de pensar em diversas áreas/ níveis através das quais os valores culturais podem ser analisados, são elas:

1. Individualismo vs coletivismo
2. Aversão/resistência à incerteza
3. Distância de poder (força da hierarquia social)
4. Masculinidade vs feminilidade (orientação para a tarefa contra pessoa-orientação)

A primeira dimensão, “Individualismo vs coletivismo”, define individualismo como o quadro mais alto da dimensão, são sociedades em que o indivíduo se considera superior, que cuida apenas de si e das suas famílias. Ao contrário, coletivismo representa uma preferência por uma estrutura fortemente unida na sociedade em que, os indivíduos podem esperar que os seus parentes ou membros de um determinado grupo cuidem deles em troca de lealdade inquestionável.

“Aversão/resistência à incerteza” é a dimensão em que existe uma tolerância de uma sociedade de incerteza, desconfortável e ambiguidade. A questão que se coloca é “Devemos controlar o futuro ou deixar apenas acontecer?”

Relativamente à dimensão “distância de poder”, existe um pressuposto básico em que todos “somos diferentes e todos somos iguais”. É uma dimensão que avalia os indivíduos de uma certa sociedade que aceitam e esperam que o poder é distribuído de forma desigual. O que se avalia aqui, é como as sociedades lidam com as desigualdades entre as pessoas. Nas sociedades que apresentam um elevado grau de distância do poder limitam-se a aceitar uma ordem hierárquica. Nas sociedades em que o grau de distância de baixo poder, as pessoas esforçam-se para tentar manter uma distribuição de poder equitativa.

Na dimensão “masculinidade vs feminilidade”, a masculinidade assume características na sociedade de realização, heroísmo, assertividade e recompensas materiais para o sucesso. Por seu lado, a feminilidade assume características de cooperação, a modéstia, cuidando da qualidade fraca e de vida.

Ao modelo inicial, com as quatro dimensões acima descritas, foram adicionadas uma quinta e sexta dimensão: “orientação a longo prazo” e “indulgência contra a auto-contenção”.

No âmbito deste trabalho, o modelo Hofstede pode ajudar a identificar e a gerir as diferenças sociais e culturais próprias de membros de uma equipa multicultural, tendo em vista o sucesso do projeto em que a equipa está inserida.

5. O PROJETO GLOBE

Tendo como referência as obras *Culture's consequences: international differences in work-related values* (1980) e *Intercultural co-operation in organisations* (Management Decision, v. 20, n. 53, 1982) de Geert Hofstede surge uma pesquisa quantitativa – o Projeto Globe. O Projeto Globe é considerado pioneiro e bastante complexo sobre a cultura e liderança em contexto social e organizacional.

- o Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness

O Projeto Globe, cujo acrónimo é *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*, fornece *insights* sobre a liderança empresarial em 62 nações ao longo de uma década de pesquisas. Este projeto foi concebido para operacionalizar, testar e validar a relação entre a cultura social e organizacional e a eficácia da liderança.

O projeto GLOBE surge em 1991 por Robert J. House e envolve diretamente 170 países, 14 membros coordenadores e investigadores associados com base em 62 culturas do mundo (da Albânia ao Zimbábue) agrupadas em 10 *clusters* sociais.

Este projeto é de grande relevo pois, além de ser uma pesquisa intercultural, desde 1994 já envolveu mais de 150 especialistas que estudaram a cultura das sociedades, das organizações e os atributos eficazes das lideranças nas 62 culturas estudadas.

Numa primeira fase, utilizaram métodos qualitativos para auxiliar o desenvolvimento de instrumentos quantitativos. Para garantir uma elevada precisão, todos os instrumentos foram concebidos com a participação dos investigadores que representam as diferentes culturas. Este projeto baseou-se, então, em técnicas qualitativas, quantitativas, entrevistas etnográficas, análises e técnicas de observação realizadas pelos investigadores deste estudo.

○ Definição de Liderança do Projeto Globe

Os investigadores da Globe definem liderança como: "... a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e permitir que outros a contribuir para a eficácia e o êxito das organizações de que são membros".

Após uma revisão da literatura, os investigadores do Projeto Globe definiram e avaliaram 9 dimensões culturais, sendo que 6 foram baseadas na teoria das dimensões de Geert Hofstede. Estas dimensões tentaram ser padrões de medição para que a investigação fosse o mais rigorosa possível sobre as semelhanças e as diferenças das várias culturas sociais e organizacionais em estudo.

○ As 9 Dimensões culturais

Uma diferença importante entre o Projeto GLOBE e as abordagens de Geert Hofstede (1980, 1991) é que cada dimensão cultural é agora investigada em duas manifestações dos valores individuais: as práticas e os valores desejados. As dimensões culturais avaliadas são as apresentadas na tabela 1.

Tabela 1 - As 9 dimensões culturais

As 9 Unidades de Medida ou "Dimensões culturais"		
Assertividade	Coletivismo do grupo	Orientação para o desempenho
Aversão à incerteza	Distância ao poder	Orientação humana
Coletivismo institucional	Igualitarismo entre os géneros	Orientação para o futuro

- **Assertividade:** avalia o grau em que os indivíduos são rígidos, agressivos e competitivos.
- **Aversão à incerteza:** avalia o grau em que os indivíduos se baseiam em normas e procedimentos para diminuir os impactos da imprevisibilidade de acontecimentos futuros.
- **Coletivismo institucional:** analisa até que ponto as instituições sociais ou organizações, estimulam os indivíduos a integrarem grupos dentro das organizações e da sociedade.
- **Coletivismo do grupo:** verifica o grau em que os indivíduos se sentem orgulhosos de em grupos.
- **Distância ao poder:** avalia até que ponto os membros de uma coletividade esperam, ou aceitam, que o poder seja distribuído desigualmente.
- **Igualitarismo entre os géneros:** o grau em que a sociedade minimiza as desigualdades entre os géneros. Realça valores como os relacionamentos interpessoais e a qualidade de vida.
- **Orientação humana:** o grau em que a sociedade estimula e recompensa as pessoas por serem justas, altruístas, generosas, atenciosas e gentis.
- **Orientação para o desempenho:** refere-se à extensão em que a coletividade encoraja e recompensa os indivíduos do grupo por um desempenho superior e por tentarem alcançar a excelência.

¹ Introduction to the GLOBE Research Project on Leadership Worldwide Cornelius N. Grove (2005). Disponível em: <http://www.grovetwell.com/pub-GLOBE-intro.html>

- **Orientação para o futuro:** o grau em que os indivíduos têm comportamentos orientados ao planeamento do futuro.

Desta forma, estas 9 dimensões culturais permitiram avaliar o impacto da liderança nas 62 culturas em estudo.

Numa terceira fase o Projeto Globe estudou a eficácia dos comportamentos de líder (incluindo CEOs) sobre o impacto nas atitudes e desempenho dos funcionários.

o A principal questão de investigação sobre “Leadership” do Projeto Globe

O Projeto Globe é um dos estudos mais poderosos sobre a interculturalidade e liderança nas organizações. E como tal, transmite conhecimento sobre o comportamento em diversas culturas e uma visão clara como a colaboração global se transformou em algo essencial para a sobrevivência do mundo empresarial.

Uma das questões mais importantes abordadas pela equipa de pesquisa GLOBE em que medida as práticas e os valores associados à liderança são universais. Em todas as culturas sociais estudadas identificaram-se 21 dimensões de liderança primária como contributo para uma eficácia do líder ou para a falta de eficácia.

Na tabela 2 encontram-se discriminadas as 21 dimensões:

Tabela 2 - As 21 dimensões de um líder

Administrativamente competente	Decisivo	Não-participativo
Autocrático	Diplomático	Performance orientada
Autónomo	Face-saver	Processual
Carismático/ Visionário	Orientação Humana	Centrado em si
Carismático/inspirador	Integridade	Estado de consciência
Carismático/auto-sacrifício	Malevolente	Integrador de equipa
Indutor de conflito	Modesto	Equipa colaborativa

N. Grove afirma que “uma das mais importantes contribuições do estudo foi medir as variáveis culturais não apenas pelo nível das manifestações práticas, mas também pelo nível dos valores e das crenças sobre como a sociedade acreditava que a sua cultura deveria ser. Além disso, o Globe diferencia a análise organizacional da análise sobre as sociedades, deixando claro que o foco do estudo é cultura e liderança organizacional e não a liderança de forma geral”², uma boa forma de resumir o Projeto Globe e o seu impacto na cultura organizacional.

6. LIDERES EFICAZES EM CONTEXTO MULTICULTURAL

Com a crescente globalização dos mercados tornou-se essencial as empresas possuírem uma orientação estratégica e uma liderança de qualidade, para promover o sucesso empresarial.

Uma orientação estratégica focada nos colaboradores e numa interajuda empresa/colaboradores que juntos abraçam a missão e contribuem com entusiasmo e compromisso para o sucesso da empresa.

A liderança deve basear-se em parcerias, modelos organizacionais e sistemas de gestão de pessoas para alcançarem os objetivos estratégicos propostos.

Peter Drucker³ acredita que é necessário a existência de líderes eficazes para que as empresas alcancem bons resultados. Bons líderes questionam o que é preciso ser feito, o que beneficia a empresa e os clientes e, acima de tudo, escutam ativamente e esperam pelo *feedback*. Distinguem-se de um simples gestor pois criam impacto positivo, procuram e descobrem novos talentos. São pessoas capazes de lidar com a diferença e sabem trabalhar em equipa e gerir as várias personalidades.

² Introduction to the GLOBE Research Project on Leadership Worldwide Cornelius N. Grove (2005). Disponível em: <http://www.grovetwell.com/pub-GLOBE-intro.html>

³ Drucker, Peter; The Practice of Management, Harper Ed., Nova Iorque, 1954

Liderar trata-se de um processo social, pressupõe uma vontade bilateral em que alguém está disposto a liderar e outros dispostos a seguir.

Um fator importante para a liderança é a escolha de equipa, pois é um caminho a percorrer acompanhado e não sozinho, principalmente em empresas multiculturais.

Uma boa liderança cumpre o prometido e tenta atingir o intangível, sempre com confiança e transparência. Um líder tem qualidades associadas de gestão de equipa; competência e procura de melhoria.

E tal como Jona Pidderstal afirma “os líderes são traficantes de esperança”, iremos portanto explorar casos de sucesso de líderes em equipas multiculturais.

6.1. O CASO DE JOSÉ MOURINHO

Como bons exemplos de líderes eficazes e de sucesso em equipas multiculturais, podemos mencionar o treinador José Mourinho. José Mourinho é considerado por muitos como o melhor treinador do mundo. Mas será por ser melhor que os outros? A resposta é não. O treinador mais falado do mundo é um treinador diferente. Para Mourinho “um coisa é um desporto individual com um homem a ser preparado para um determinado objetivo e outra, é ser um desporto coletivo onde um homem por si só nada vale.” José Mourinho, não tem preparador físico, nem efetua trabalho individual (não separa as partes), treina o jogo e as suas relações, considera o “jogar” como fenómeno agregador de um grupo composto por elementos das mais diversas culturas.

José Mourinho é considerado especial, porque conseguiu ver um grupo, uma equipa de futebol, numa outra perspetiva. Ainda quando se encontrava no F. C. Porto, Mourinho afirmava que “treina segundo um conceito a que nós chamamos interligação de todos os fatores, em que trabalhamos em simultâneo, inclusive o fator motivacional”(Cowley, 2005). Tudo o que Mourinho trabalha sejam aspetos táticos, técnicos, disciplinares ou motivacionais, fá-lo em campo, nos treinos. Os treinos são a forma de atingir os objetivos a que se propõe, não treinando nada descontextualizado.

Cada jogador tem características físicas, técnicas e psicológicas (a que se pode chamar multicultural) que terão de ser desenvolvidas de uma forma integrada, pela sua globalidade. Mourinho não separa o físico do psicológico, não trabalhando nem um, nem outro aspeto descontextualizado.

O relacionamento que Mourinho tem com os seus jogadores, não separa a vida profissional da vida pessoal. Na carta que enviou aos jogadores ficou clara a ideia da globalidade em torno do objetivo: “A partir de agora, cada exercício, cada jogo, cada minuto da vossa vida social tem de se centrar no objetivo de ser campeão.”

De forma, a não perder o conceito de equipa, Mourinho nunca pede aos jogadores para marcarem individualmente os adversários, ele quer que todos se mantenham concentrados no todo e no seu objetivo. Se um jogador estiver a marcar um adversário, ele irá perder a perspetiva de grupo, concentrado apenas nessa tarefa. Verificamos aqui um bom comportamento e liderança e que se adequa às organizações onde, um funcionário deve estar envolvido na perspetiva global e não apenas na sua tarefa.

Um bom líder deve ter a capacidade de fazer de um conjunto de pessoas (grupo ou equipa), um todo com um propósito bem definido. O todo, devido à sua complexidade, está sempre em mutação, gerir essa mutação é o principal trabalho do líder. Para que tal aconteça, uma equipa ou grupo, como qualquer outro sistema, necessita de uma constante infusão de energia (informação, organização, etc.), de modo a não se desgastar, não decair na sua performance. Esta energia passa por uma motivação, um planeamento e uma liderança eficaz, de modo a continuar a operar como grupo/equipa onde existe um propósito. O líder é o elemento que liberta essa energia, transmite-a à sua equipa e faz sobressair a energia desta.

O líder, como elemento que alimenta o grupo com energia, deve ser uma presença constante junto dos liderados. Ainda como treinador do F. C. Porto, José Mourinho foi castigado sendo impedido de estar no banco e de contactar os jogadores. Este teve de contornar o problema mandando mensagens para a sua equipa. A primeira dessas mensagens exemplifica a necessidade de introduzir energia, organização, propósito e direção à sua equipa: “Diga aos jogadores onde estou, quero que olhem para mim antes do jogo”(Lourenço & Ilharco, 2007). José Mourinho usa a comunicação como elemento que reforça as relações entre os jogadores.

Mourinho sabe que a união do grupo é a sua força, se incutir essa união aos jogadores, estes transmitirão esse espírito a novos jogadores.

7. COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA EFICAZ

O ato de liderar, não é propriamente uma tarefa fácil. Como verificamos, liderança é um conceito que assume diferentes aceções e, por isso, assumiremos aqui como certo que liderança implica sempre a existência de um indivíduo que tem capacidade de influenciar um grupo/equipa de indivíduos.

Com a competitividade e exigências de mercado que assistimos nos dias de hoje, torna-se fundamental que o líder tenha competências para orientar pessoas de um grupo e/ou equipa de forma a alcançar determinadas metas ou objetivos com eficácia. Para tal, o líder deverá demonstrar e assegurar o controlo da situação perante os liderados, para que estes sintam confiança nas decisões e opções que ele toma.

Existem inúmeros modelos de comportamentos de liderança eficaz que um líder poderá seguir. Dada a amplitude sobre este assunto, não nos será possível aprofundar este tópico como desejaríamos. Assim, abordaremos apenas um modelo de comportamento de liderança eficaz que consideramos relevante para o tema geral deste trabalho, o Modelo das Cinco Práticas da Liderança Exemplar.

7.1. O MODELO DAS CINCO PRÁTICAS DA LIDERANÇA EXEMPLAR

O modelo das “Cinco Práticas da Liderança Exemplar” surgiu no âmbito de uma investigação que Kouzes e Posner⁴ desenvolveram em 1983 questionando uma ampla amostra de líderes sobre o que é que faziam quando estavam no seu melhor - “What do you do as a leader when you're performing at your personal best?” (Baer, 2013)

Para Kouzes e Posner, a liderança reflete a personalidade e o comportamento de um líder. Os estudos que fizeram e têm vindo a fazer sobre esta matéria revelam que apesar das diferenças de cultura, género, idade, entre outras, os grandes líderes tem algumas semelhanças nos padrões de comportamento⁵ quando eles estão no seu “Personal Best” (Kouzes, J.; Posner, 1995) .

Os autores descobriram que quando os líderes se encontram “no seu melhor” demonstram cinco práticas centrais/núcleo que são comuns a todos os líderes (entenda-se por “todos os líderes”, o grupo de pessoas envolvidas no estudo dos autores).

Estas cinco práticas abordam a liderança como um conjunto de comportamentos mensuráveis, possíveis de aprender e de ensinar, sendo elas:

1. Modelar o Caminho (*Model the Way*)
2. Inspirar uma visão partilhada (*Inspire a Shared Vision*)
3. Desafiar o Processo (*Challenge the Process*)
4. Capacitar os outros a agir (*Enable Others to Act*)
5. Encorajar o Coração (*Encourage the Heart*)

Na primeira prática – “Modelar o caminho” – os líderes deverão estabelecer princípios relativos à forma como as pessoas devem ser tratadas, bem como, o modo com que os objetivos deverão ser seguidos. Padrões de excelência são criados pelos líderes que depois demonstram através de exemplos para que os outros os sigam. A segunda prática, “Inspirar uma visão partilhada”, os líderes acreditam que podem fazer a diferença com paixão. A visão é o elemento emocional da declaração da missão da empresa. Esta visão deverá ser comunicada com honestidade e paixão. Ao promover a visão da empresa, os líderes estão a inspirar os funcionários.

Em “Desafiar o Processo”, os líderes deverão acompanhar todos os processos dentro de uma organização, isto é, estar atentos à forma como as coisas são feitas. Deverão procurar maneiras inovadoras para melhorar

⁴ Jim M. Kouzes e Barry Z. Posner são os coautores do best-seller “O Desafio da Liderança”, lançado nos inícios da década de 1980 sendo ainda hoje um modelo que continua a provar a sua eficácia como um caminho claro a seguir. Trabalham juntos há mais de 30 anos desenvolvendo estudos sobre líderes e pesquisando sobre o conceito de liderança.

⁵ Para os autores, o comportamento é um conjunto observável de competências e habilidades.

a organização e tratar de áreas que requerem mudança. Estas práticas são essenciais para a melhoria contínua, o progresso em direção aos objetivos e inovação. Ao fazê-lo, eles experimentam e assumem riscos, aceitando eventuais fracassos como oportunidades de aprendizagem.

Outro comportamento que os líderes deverão seguir, será o de “capacitar os outros a agir”. Esta quarta prática tem como objetivo promover a colaboração e construir equipas “espirituosas”. Tem como função envolver ativamente os outros, respeitar mutuamente como forma de sustentar esforços extraordinários. Aqui, os líderes esforçam-se para criar uma atmosfera de confiança e dignidade humana.

Numa última prática, “encorajar o coração”, os líderes deverão desenvolver a dimensão emocional dos seus relacionamentos com os seguidores/liderados. Mostrar apreço e valorizar o que os outros fazem, cria um ambiente de apoio e promove o sentimento da comunidade. Isto ajuda a construir um compromisso com a visão do líder e faz com que cada pessoa se sinta capaz e seja reconhecida pelo trabalho que faz.

8. COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA GERIR EQUIPAS MULTICULTURAIS

Atualmente encontramos-nos num mundo cada vez mais globalizado, no qual a internacionalização das empresas e dos recursos humanos é cada vez mais crescente. Estudar os seus contextos em diferentes culturas torna-se uma necessidade primária para a obtenção do sucesso, pois inúmeros são os exemplos de pessoas e organizações que são muito eficientes internamente, mas que ao falharem na gestão/comunicação para o mercado externo, ou até mesmo, na ausência da eficácia dos seus líderes/gestores, não conseguem obter resultados satisfatórios.

Deste modo, torna-se imperativo analisar e tentar definir quais as competências necessárias para gerir equipas multiculturais, nomeadamente as dos líderes destas mesmas.

Os líderes de equipas multiculturais necessitam de possuir um conjunto de competências apropriadas para que a diversidade cultural, que domina progressivamente nas organizações, seja corretamente gerida. Consequentemente, estes mesmos líderes devem ser culturalmente sensíveis e não devem considerar os seus colaboradores como uma massa uniforme ou culturalmente monolítica, adequando, desta forma, as suas ações às diferentes culturas.

Segundo o modelo apresentado por Tubbs e Schultz (Tubbs & Schulz, 2006), os líderes ao utilizarem uma abordagem multidisciplinar, são capazes de compreender as comunidades onde a organização está presente, bem como, ter a capacidade de trabalhar e motivar as pessoas nas mais diferentes culturas. Desta forma, estes dois autores argumentaram que não existe nada mais importante do definir e descrever as competências que compõem a liderança dentro de uma organização global.



Figura 3 - Representação do Modelo de Competências de Tubbs (2006)

Fonte: Exploring a Taxonomy of Global Leadership Competencies and Meta-competencies

As competências devem ser definidas e descritas para que as organizações possam garantir que estas são ensinadas em toda a organização, de modo a ajudar a alcançar os objetivos estratégicos que fazem a organização avançar dentro do seu sector.

A autoconfiança do líder é algo fundamental na área da personalidade devendo ser levada em conta quando se trata de competências de liderança, esta aliada ao foco no controlo formam a base de reforço da performance e motivação dos líderes e ao mesmo tempo criam expectativas de emprego mais elevadas. Embora estas componentes de personalidade sejam importantes, são características que são definidas pelos anos de formação do líder e não podem ser facilmente alteradas quando o líder entra no mercado de trabalho. Tubbs⁶ (Prewitt, Weil, & McClure, 2011) defende que liderar não é mais do que influenciar os outros a realizar tarefas para atingir as metas organizacionais. No seu modelo, verifica-se que as competências de liderança podem ser representadas por três círculos concêntricos. O círculo central

⁶ *Developing Leadership in Global and Multi-cultural Organizations*. Disponível em: http://www.ijbssnet.com/journals/Vol._2_No._13_Special_Issue_July_2011/2.pdf p.15

inclui um núcleo individual de personalidade (*individual's core personality*). O segundo círculo representa, nesta taxonomia apresentada por Tubbs, as características que se encontram no círculo central, são desenvolvidas enquanto jovem e é pouco provável que sejam modificadas, como aperfeiçoamento das características do líder; os valores de uma pessoa são mais moldáveis do que as características da personalidade. Sendo que, estas são mais estáveis e resistentes à mudança do que os comportamentos; as competências representadas são as mais fáceis de serem alteradas pelo processo de desenvolvimento de liderança.

Tubbs e Schulz (2006) elaboraram um estudo englobando mais de 50 000 líderes provenientes da América do Norte, da América do Sul, da Europa e da Ásia nos últimos 35 anos em várias empresas. Como consequência do estudo realizado, os autores propuseram a seguinte classificação de competências de liderança global:

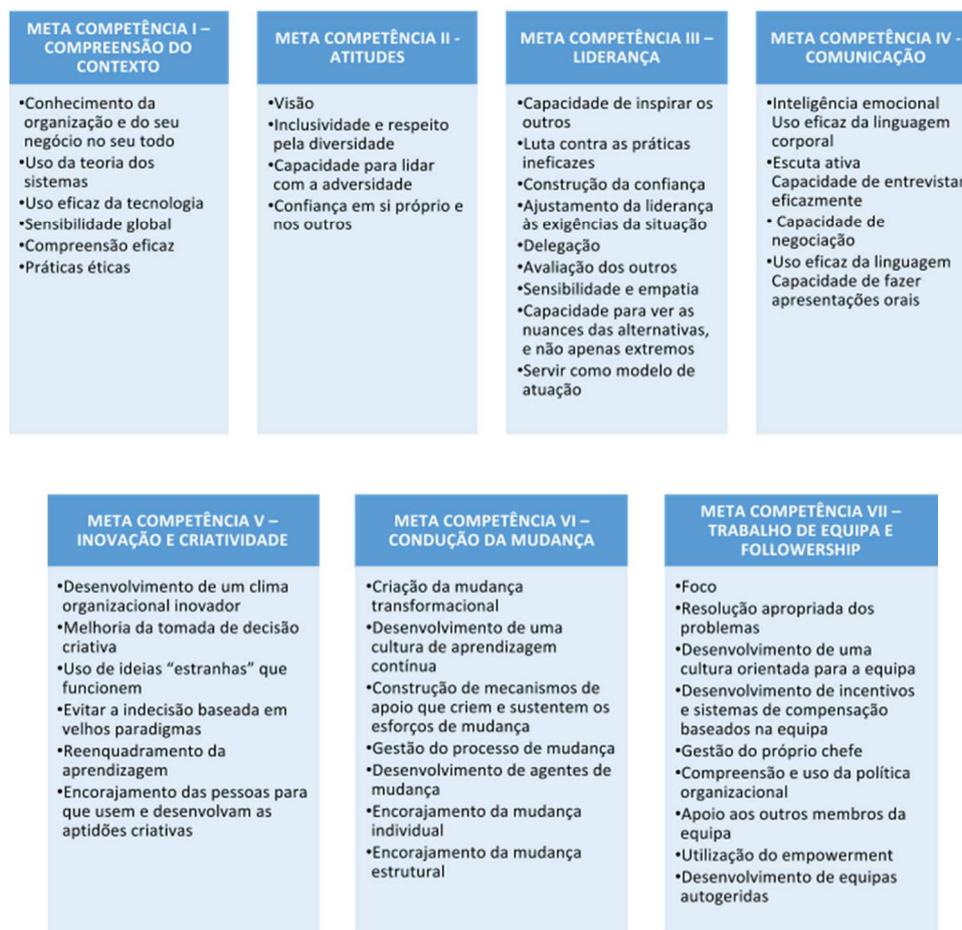


Figura 4 - Quadro de classificação de competências de liderança global

Fonte: *Exploring a Taxonomy of Global Leadership Competencies and Meta-competencies*

Como outrora referido, os líderes, devido à forte globalização e à partilha de culturas, encontram-se desafiados a serem capazes de interagir eficazmente com a diversidade de parceiros e outras empresas, bem como, com a multiplicidade de culturas no seu contexto. Exigindo, deste modo, aos líderes globais um novo conjunto de *skills* de liderança e uma boa definição de liderança de trabalho.

Os líderes globais e multiculturais devem promover o desenvolvimento da liderança e incentivar os seus colaboradores, devem, ainda, ser inovadores e criativos, possuírem uma prática de aprendizagem contínua, usufruir de valores que incluem especialmente a integridade, ter uma visão pessoal, estar no comando das suas próprias carreiras, motivar a partir de dentro, planear, comunicar e procurar relações harmoniosas com as partes interessadas.

CONCLUSÃO

De modo a liderarmos um grupo/equipa e levá-lo a atingir o seu objetivo é necessário interpretar esse mesmo grupo/equipa como um conjunto de relações. Os membros do grupo/equipa não valem só pelas suas qualidade e características, mas pelas relações que são fomentadas no seio do mesmo. Essas relações estão em constante mutação, controlar essas mutações de forma a manter o equilíbrio é tarefa do líder. O líder deve ser um elemento que deverá manter o grupo coeso, deve ser a sua fonte de energia, o que o mantém em pleno funcionamento. Deverá antecipar cenários de forma a reduzir situações imprevistas, contrárias aos propósitos do grupo. Todos os fatores que constituem o grupo e relações devem ser trabalhados dentro do seu contexto.

Numa sociedade globalizada, é essencial os “novos” líderes terem em atenção a origem e cultura dos seus liderados, bem como as mudanças sociais e culturais emergentes.

O facto de existirem empresas multinacionais, que assumem alianças estratégicas com outras empresas, faz com que surjam equipas pluri e multiculturais. Desta forma o líder assume uma postura de maior relevo destacando-se dos outros colaboradores na medida em que possuem características particulares de clara evidência que os ajudam a promover a empresa.

Com a realização deste trabalho, podemos afirmar que um ótimo desempenho de uma equipa só será alcançado se todos os membros compreenderem as dimensões da cultura organizacional, os da cultura nacional como orientação temporal, comunicação, espaço pessoal, competitividade e visão do mundo. Este trabalho deverá ser orientado e guiado por um líder que associado a uma equipa multicultural permitirá uma gestão muito mais eficaz.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baer, D. (2013). What leaders do when they're at their best. *Leadership*. Retrieved from <http://www.fastcompany.com/3000144/what-leaders-do-when-theyre-their-best>
- Cowley, J. (2005). Jose Mourinho. *New Statesman*, 134(4771-4773), 52-54. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=19179840&site=ehost-live>
- Kouzes, J.; Posner, B. (1995). The Leadership challenge. In *Nursing standard (Royal College of Nursing (Great Britain) : 1987)* (Vol. 24, pp. 24-5).
- Lourenço, F., & Ilharco, L. (2007). *Liderança – As Lições de Mourinho*. Lisboa: Booknomies.
- Prewitt, J., Weil, R., & McClure, A. (2011). Developing leadership in global and multi-cultural organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 2 ..., 2(13), 13-21. Retrieved from http://www.ijbssnet.com/journals/Vol._2_No._13_Special_Issue_July_2011/2.pdf
- Tubbs, S. L., & Schulz, E. (2006). Exploring a Taxonomy of Global Leadership Competencies and Meta-competencies. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 8(2), 29-34. Retrieved from http://strandtheory.org/images/Taxonomy_of_global_leadership_competencies.pdf
- Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos de Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego
- Guerra, Paulo; Rodrigues, Joaquim; *Novo Humanator*, 2ª edição

RECURSOS ELETRÓNICOS

- <http://www.grovetwell.com/pub-GLOBE-intro.html>
- <http://www.inspireimagineinnovate.com/pdf/globesummary-by-michael-h-hoppe.pdf>
- <http://www.grovetwell.com/GLOBE/>
- <http://www.ccl.org/leadership/pdf/assessments/GlobeStudy.pdf>
- <http://www.sagepub.com/booksProdDesc.nav?prodId=Book226013&>
- http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/Working_paper-106_globadvantage.pdf
- <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/viewFile/774/583>
- http://pt.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_Schein
- <http://www.portal-gestao.com/item/6900-edgar-schein-o-criador-do-conceito-cultural-organizacional.html>
- <http://www.reciprhocal.com.br/?p=172>
- <http://multiculturalidadeap12d.blogspot.pt/2011/02/definicao-de-multiculturalidade.html>
- http://www.ehow.com.br/vantagens-desvantagens-pluralismo-cultural-info_281694/
- <http://finslab.com/recursos-humanos/artigo-2914.html>