

As competências globais - uma primeira aproximação ¹

Marc Jacquinet

Fevereiro de 2021

Este texto é de um recurso para as ucs 61041, 61049, 61050 e 62023.

Primeira abordagem

Queria salientar, antes de mais, que um pedagogo famoso, Ovide Decroly, criou o conceito de método global para a leitura, que mais tarde deu origem à palavra globalisation. Deste conceito, vários outros se difundiram, nomeadamente no domínio da economia, indústria cultural, academia, artes, gestão de empresas e políticas.

Paralelamente, apareceu também várias concepções novas sobre cultura e multiculturalismo.

O gestor global é assim aquele que emerge neste novo ambiente cultural e nas transformações sociais, políticas e económicas das últimas décadas.

McCall e Hollenbeck (2002) adoptam uma perspetiva multicultural sobre o que é um gestor ou uma gestora global. Os autores apontam sete competências para gerir o ambiente multicultural e para poderem servir de base para definir o que se entende por bons gestores globais. Veremos mais adiante outras tipologias. Existem ainda outras que os alunos podem pesquisar e enriquecer as discussões e os contributos.

Assim sendo, McCall e Hollenbeck (2002) caracterizam as competências dos gestores bem adaptados a ambientes multiculturais como sendo: ²

1. Ser receptivo e flexível em pensamentos e táticas (isto se traduz numa capacidade de ouvir, e trabalhar com outras pessoas);
2. Ter sensibilidade e interesse cultural (sobretudo para pessoas com culturas distintas ou muito diferentes das do gestor, em que as visões do mundo são um desafio)
3. Se capaz de lidar com a complexidade - podem aqui consultar um texto que escrevi sobre complexidade que se encontra no repositório aberto em <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/5129>;
4. Ser resistente, expedito, optimista e enérgico - tem muito a ver com fazer, tomar decisões e ser eficaz;
5. Revelar sinceridade e integridade - aqui podemos considerar a dimensão ética da gestão, e sobretudo a gestão de pessoas e relações humanas;
6. Ter uma vida pessoal estável - vai muito além de estar bem disposto ou bem disposta, trata-se de um gestor ser interiormente disponível para dar atenção ao mundo exterior e aos outros;
7. Ter conhecimentos técnicos ou empresariais de valor acrescentados.

¹ [CC BY-NC-ND](#): This license allows reusers to copy and distribute the material in any medium or format in unadapted form only, for noncommercial purposes only, and only so long as attribution is given to the creator.

² Utilizo a tradução proposta por Jorge Bertrán para os vários intitulados. A adaptação e as explicações referem-se a minha experiência e à revisão da literatura, nomeadamente de McCall e Hollenbeck (2002). Cada um pode dar os seus exemplos e as caracterização.

Podem discutir cada uma destas competências. Vejam também as limitações. Por exemplo, para ser resistente e expedito, não deve o ser demasiado, tomando decisões mal estudadas (Curado e Jacquinet 2019 - <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/10066>).

Um limite deste modelo é que não foca a questão da empresa ou da organização em termos de meio diferenciado e distinto do processo de internacionalização ou globalização. É preciso também entender como uma organização funciona, e quais são as lógicas organizacionais cruciais que o gestor deve tomar em conta.

Segunda abordagem

Um outro autor, Stephen Rhinesmith (1993) desenvolveu outra abordagem, com conclusões próximas. Para este autor, ter uma mentalidade global (global mindset) é uma condição necessária para o sucesso em mercados internacionais e para uma estratégia global de uma empresa.

O autor define seis capacidades que um gestor global deve ter:

1. Gerir a concorrência - o gestor deve estar atento à concorrência actual e emergente;
2. Gerir a complexidade - deve conseguir perceber e decidir em ambientes complexos e gerir organizações complexas;
3. Gerir o alinhamento - o gestor deve ser capaz de alinhar a organização e suas diferentes componentes e atividade com a estratégia e missão principal;
4. Gerir a mudança - o gestor deve ser capaz de gerir as transformações no meio em que a empresa atua e as estruturas e as pessoas dentro desta organização;
5. Gerir equipas multiculturais - o gestor deve ser capaz de ouvir e de tomar em conta as diferenças culturais dentro e fora da organização, em aspectos que são as chaves do sucesso sem negligenciar os riscos;
6. Gerir a aprendizagem - o gestor deve ser capaz de aprender e tornar a organização, seus grupos, departamentos e pessoas capazes de aprender - isto reforça a resposta à quarta capacidade.

Podem desenvolver cada um destes pontos e os discutirem.

Referencias bibliográficas

Bertrán, Jorge (2015) Competências cruciais para gestores internacionais, Lisboa, Actual
Curado, Henrique e Marc Jacquinet (2019) Tomada de Decisão em Jacinto Jardim e José Eduardo Franco (editores) Dicionário de Educação para o Empreendedorismo. Lisboa: Gradiva;
<https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/10066>

McCall, M. W., & Hollenbeck, G. P. (2002). Developing Global Executives: The Lessons of International Experience. Harvard Business School Press.
<https://books.google.pt/books?id=vjgCKOQupgoC>

