



Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “M. Fanno”

Corso di Laurea Triennale in Economia

Distanza culturale e gestione del personale tra Italia e Brasile

Relatore: **Ch.mo Prof. Martina Gianecchini**

Laureanda: **Renata da Costa de Paula**
Matricola: 1125187

Anno Accademico: 2018/19

SOMMARIO

SOMMARIO	1
INTRODUZIONE	3
1 LA VARIETÀ CULTURALE IN UN’OTTICA GLOBALE	5
1.1 PREMESSA	5
1.2 LE DIFFERENZE CULTURALI	6
1.3 GLI STUDI SULLA DIVERSITÀ CULTURALE E LE ORGANIZZAZIONI NEL ‘900	8
1.4 LE DIMENSIONI DEL MODELLO DI HOFSTEDE.....	10
1.4.1 Distanza di potere	10
1.4.2 Individualismo.....	11
1.4.3 Mascolinità	12
1.4.4 Avversione all’incertezza	12
1.4.5 Orientamento a lungo termine.....	13
1.4.6 Indulgenza	14
1.5 DISTANZA CULTURALE TRA ITALIA E BRASILE	14
2 L’INFLUENZA DELLE VARIABILI ECONOMICHE E SOCIALI SUGLI INDICI DELLE DIMENSIONI	16
2.1 PREMESSA.....	16
2.2 IL FORUM ECONOMICO MONDIALE	17
2.2.1 Global Competitiveness Index - Analisi delle performance a livello globale	20
2.2.2 Global Competitiveness Index – Analisi della performance del Brasile.....	20
2.2.3 Global Competitiveness Index – Analisi della performance dell’Italia.....	21
2.3 ANALISI DELLE VARIABILI ECONOMICHE E SOCIALI CORRELATE CON LE DIMENSIONI CULTURALI DI HOFSTEDE	23
2.4 IL GLOBAL TALENT COMPETITIVENESS INDEX	25
2.4.1 Global talent competitiveness Index – Analisi della performance del Brasile.....	28
2.4.2 Global talent competitiveness Index – Analisi della performance dell’ Italia	29
3 RACCOLTA DATI	31
3.1 ANALISI EMPIRICA	31
3.1.1 Il sondaggio	31
3.1.2 I dati raccolti.....	33
3.2 LE RECENSIONI DEI DIPENDENTI SUL SITO “GLASSDOOR”	41
CONCLUSIONI	45
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	49
SITOGRAFIA	51

INTRODUZIONE

Il tema della varietà culturale, al giorno d'oggi, è attuale e in forte crescita nelle organizzazioni di tutto il mondo. Questo è il risultato dell'aumento della globalizzazione e dell'avanzamento della tecnologia, e si riflette in termini di **delocalizzazione**, di **immigrazione** e di **internazionalizzazione**.

Gli effetti dell'**immigrazione** sulle tendenze demografiche e sulla struttura dei paesi nei giorni attuali sono un fenomeno sul quale fare particolare attenzione. Finché si pone il problema degli immigrati in termini di diversità, si svilupperanno sempre atteggiamenti di tipo difensivo. Ragionando, piuttosto, in termini di **varietà, pluralità e molteplicità**, questo fenomeno può essere uno strumento di sviluppo per la crescita economica.

La nuova sfida per i manager e per le organizzazioni, dunque, diventa saper valorizzare e gestire positivamente tutte le complessità che questo scenario di cambiamenti porta, generando in tale maniera un vantaggio competitivo per la nazione e le sue organizzazioni.

L'obiettivo della presente tesi è quello di comprendere come le varietà culturali del personale si manifestano negli ambienti organizzativi. In particolar modo, lo studio si focalizzerà sulle distanze culturali percepite tra due paesi: Brasile, paese nel quale sono nata ed ho vissuto per 23 anni, e Italia, paese nel quale ora risiedo e studio. Per meglio comprendere tali distanze si procederà analizzando sia i dati ottenuti dal famoso studio effettuato da Geert Hofstede, ricercatore e professore olandese, pioniere nella ricerca sovrapposta tra gruppi culturali e organizzazioni negli anni 1980, su più di 100.000 dipendenti di IBM in tutto il mondo, sia le risposte ad un questionario indirizzato a due gruppi di individui Italiani e Brasiliani che lavorano rispettivamente in Brasile e Italia, effettuato nel mese di ottobre 2019.

La presente tesi è organizzata come segue: il capitolo 1 illustrerà in maniera generale come la varietà culturale si manifesta in un'ottica globale, anche dal punto di vista teorico, con l'obiettivo di capire le differenze comportamentali tra gli individui di nazionalità diverse. Successivamente saranno esposti i principali studi sulla diversità culturale e le organizzazioni nel '900, sarà introdotto ed illustrato il modello a sei dimensioni di Hofstede, che verranno individualmente analizzate in profondità. Il primo capitolo si concluderà con la schematizzazione della distanza culturale tra l'**Italia e Brasile** tramite l'utilizzo del modello di Hofstede disponibile per ricerca online nel sito del ricercatore stesso.

Nel capitolo 2, verrà condotta un'analisi dell'influenza delle variabili economiche e sociali sugli indici delle dimensioni del modello Hofstede. Per tale confronto, verranno utilizzati in particolare i dati forniti dal *World Economics Forum* (Forum Economico Mondiale), che annualmente misura gli indici della competitività globale tramite la creazione di *reports*, cioè il *Global Competitiveness Index*; e i rapporti del *Global talent competitiveness index* (GTCI), che fornisce attraverso l'utilizzo di un modello input-output, una visione del modo in cui il personale viene gestito a livello di nazione. Questa classificazione viene svolta attraverso l'uso di 6 variabili responsabili per lo sviluppo e lo sfruttamento dei talenti di cui un'azienda ha bisogno.

Nel capitolo 3, infine, verrà descritta l'analisi empirica della ricerca, effettuata in maniera da connettere la teoria riguardo alle distanze culturali tra il Brasile e l'Italia attraverso il modello a sei dimensioni di Hofstede. I dati ottenuti dal questionario proposto ad un gruppo di individui brasiliani che attualmente lavorano in Italia e, simultaneamente, ad un gruppo di individui italiani che lavorano in Brasile, verranno analizzati facendo riferimento ai punteggi ottenuti dai due paesi nel modello citato. Verranno infine analizzate alcune recensioni di dipendenti Brasiliani che lavorano presso multinazionali italiane con sede in Brasile raccolte dal sito "Glassdoor".

1 LA VARIETÀ CULTURALE IN UN'OTTICA GLOBALE

1.1 PREMESSA

Come gestire e valorizzare la varietà culturale in un'ottica globale? “La **globalizzazione nell'economia** ha aperto spazi per nuove opportunità ma anche per potenziali conflitti” (Costa 2013, p. 568). Gestire e valorizzare le differenze significa rispondere al bisogno di salvaguardare le tradizioni, l'identità culturale e le specifiche personali di ogni individuo; mentre ottica globale significa sfruttare le economie di scala, la visibilità, la comunicazione, il potenziale di ricerca e sviluppo. La globalizzazione nell'economia si manifesta ai giorni nostri attraverso fenomeni quali l'immigrazione e la delocalizzazione, e ciascuno di questi dimostra problemi particolari sia sotto l'aspetto strategico, sia sotto quello della gestione delle risorse umane (Costa, 2013).

Come dichiarato da Ronald F. Inglehart (2018), direttore del *World Values Survey*¹, negli ultimi decenni, la globalizzazione ha portato una quantità significativa di capitale e tecnologia in diverse parti del mondo, accelerando la crescita economica soprattutto nell'Asia orientale e nel sud-est Asiatico, così come in India (vedasi figura 1).

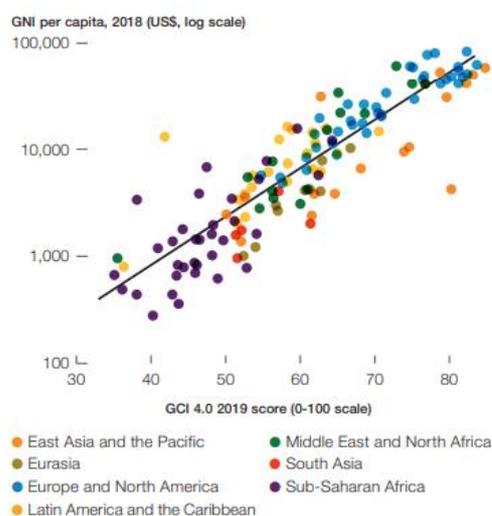


Figura 1: Competitività e reddito nazionale lordo

Fonte: World Economic Forum

¹ È un osservatorio sullo stato dei valori politici, religiosi, morali e socioculturali delle differenti culture intorno al mondo. Questi risultati sono forniti liberamente e scaricabili online dei sondaggi effettuati dal 1980 ad oggi.

A questo proposito, lo studio “*Ibm working beyond borders*”, condotto su 707 direttori delle risorse umane di aziende di 61 Paesi e 31 settori diversi, chiarisce che i **flussi della forza lavoro** si muovono in due direzioni: da una parte, i mercati maturi puntano sulla capacità operativa dei paesi emergenti, dall’altro le multinazionali con casa madre in paesi in via di sviluppo come India e Cina assumono sempre più persone in Nord America e in Europa. Secondo Martina Pareschi, *strategy and transformation service leader* di Ibm Italia: “In un’economia *boardless* è naturale che le aziende dei mercati emergenti si aprano a partnership con marchi occidentali, o cerchino di attrarne le competenze. Il *know how* dei mercati evoluti ha un grosso *appeal* sui paesi lontani” [Il corriere della sera, 20/05/2011].

Al giorno d’oggi, il **mercato del lavoro cosiddetto senza frontiere** genera una varietà di ruoli che vengono interpretati da persone con comportamenti professionali e sociali molto vari, e di conseguenza nasce il bisogno di imparare a sfruttare tutte le potenzialità di una popolazione diversificata per accelerare la competitività sul mercato globale, acquisendo le competenze necessarie per comprendere, gestire e collaborare con culture diverse. Per tale motivo le organizzazioni si trovano quindi ad affrontare ambienti competitivi, complessi e dinamici, nei quali le interazioni tra le diverse parti del sistema non sono facilmente comprensibili e le azioni individuali possono produrre conseguenze inattese (Costa, 2013).

1.2 LE DIFFERENZE CULTURALI

Per capire le differenze comportamentali tra gli individui di nazionalità diverse, risulta innanzitutto rilevante capire cosa sono le differenze culturali e qual è il significato che diamo al termine “cultura”. L’autore Basáñez tratta la cultura nel suo libro “A world of three cultures – onore, realizzazione ed allegria”, come parte di un contesto di multipli eventi e di un sistema di significati condivisi (Basáñez, 2016). Essa viene interpretata come un prodotto dell’azione umana e delle interazioni sociali, e viene espressa attraverso un’identità (famigliare, di gruppo, etnica oppure nazionale) e con l’utilizzo di un mezzo di comunicazione (il linguaggio). La cultura non è quindi soltanto una variabile psicologica, ma “esiste” come somma dei valori dei singoli individui della comunità (vedasi figura 2).

Secondo il ricercatore, infine, una volta che la cultura viene formata, questa è trasmessa di generazione in generazione tramite sei agenti: la famiglia, la scuola, la religione, i media, l’autorità e la legge.

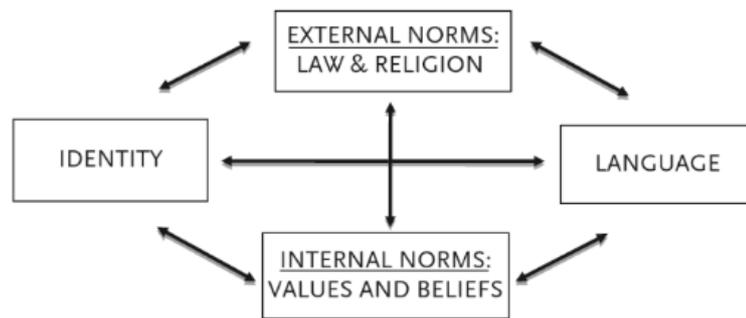


Figura 2: Elementi essenziali di una cultura.

Fonte: Basáñez, 2016

In aggiunta, il professore e ricercatore olandese Geert Hofstede, noto per essere un pioniere nella ricerca sovrapposta tra gruppi culturali e organizzazioni, definisce la cultura come tutti i modelli di pensare, sentire ed agire che un individuo ha imparato nel corso della sua vita. A tal proposito, Hofstede attesta: *“Every person carries with him - or herself, patterns of thinking, feeling, and potential acting that were learned throughout the person's lifetime. Much of it was acquired in early childhood, because at that time a person is most susceptible to learning and assimilating. As soon as certain patterns of thinking, feeling, and acting have established themselves within a person's mind, he or she must unlearn these patters before being able to learn something different, and unlearning is more difficult than learning for the first time”* (Hofstede 2010, p. 04)

Facendo analogia alla metodologia con la quale i *computers* sono programmati, la cultura secondo Hofstede è un *“software of the mind”*, ossia è la programmazione mentale di ogni persona. Secondo lui, essa è parzialmente unica in ogni persona ed è parzialmente condizionata dalla condivisione delle relazioni con gli altri. La *“programmazione”*, secondo Hofstede, ha inizio con la famiglia e continua con l’interazione con i vicini, nella scuola, con gli amici di infanzia, nel lavoro, nella convivenza con la comunità; le programmazioni mentali quindi variano tanto quanto gli ambienti sociali in cui sono state acquisite (Hofstede, 2010). Questa definizione di cultura, che distingue un gruppo di persone dalle altre, influenza gli schemi di pensiero che plasmano il significato che le persone attribuiscono ai vari aspetti della vita e che poi si riflettono a loro volta nelle istituzioni di una società (vedasi figura 3). Oltre a ciò, non tutte le persone in una determinata comunità sono programmate a pensare o ad agire in maniera uguale.

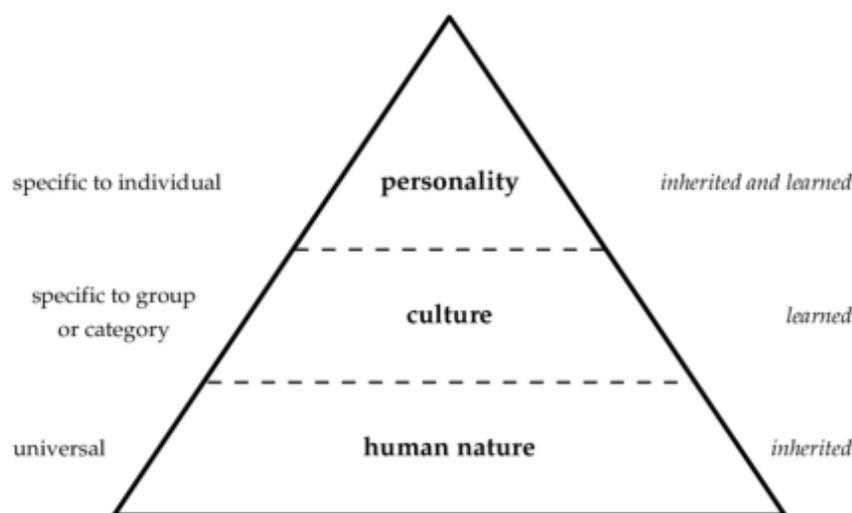


Figura 3: I tre livelli della programmazione mentale

Fonte: Hofstede 2010

Al giorno d'oggi, risulta sempre più difficile in una organizzazione individuare uno standard, ossia una normalità che richieda un trattamento particolare per chi non vi rientra. Tale standardizzazione però nella pratica non è del tutto applicabile dato che nelle società e nelle organizzazioni ci sono individui di diversa nazionalità, contratto, orari, professionalità, ed aspirazioni e quindi non è possibile definire con esattezza cosa sia la normalità (Costa, 2013). Come affermato da Costa, “la standardizzazione estrema di procedure e comportamenti non è più funzionale all’organizzazione di attività da portare in un mercato sempre più variegato” (Costa 2013, p. 556).

1.3 GLI STUDI SULLA DIVERSITÀ CULTURALE E LE ORGANIZZAZIONI NEL ‘900

Facendo riferimento alla correlazione tra le diverse culture e le problematiche intra-organizzative, è importante ricordare che nella prima metà del secolo venti, gli antropologi sociali avevano già sviluppato una convinzione secondo la quale tutte le società, moderne o tradizionali, affrontano prima o poi gli stessi problemi organizzativi, e secondo la quale differisce soltanto la maniera di risolverli. A tal proposito, gli antropologi americani, in particolare Ruth Benedict (1887-1948) e Margaret Mead (1901-1978), giocarono un importante ruolo nel diffondere questo messaggio in tutto il mondo, e negli anni successivi gli scienziati sociali cercarono di identificare quali problemi erano comuni per tutte le società attraverso riflessioni nel campo delle esperienze, così come con studi statistici.

Tale tematica è stata approfondita successivamente da Hofstede, che con l'edizione del 1980 del suo libro *Culture's consequences: the dimensions approach*, ha descritto le principali diversità tra culture nazionali individuando delle variabili significative comuni a tutte le culture. Il libro è frutto di una ricerca effettuata da Hofstede negli anni precedenti con l'obiettivo di comprendere se la cultura influenzi le organizzazioni. Tale studio ha poi acquisito uno status scientifico.

Hofstede ha avuto l'opportunità di analizzare una grande mole di dati raccolti da persone in più di 76 paesi e regioni intorno al mondo. L'indagine è stata raccolta due volte tra il 1968 e il 1972, producendo un totale di più di 116.000 questionari. La prima indagine è stata eseguita su un campione costituito dagli addetti di una grande multinazionale corporativa, l'International Business Machines (IBM). Gli impiegati furono raggruppati per occupazione, età, genere, e mansione aziendale presso IBM, considerando anche le sedi in differenti paesi. Più tardi, nel 1970, mentre era ancora in corso il sondaggio presso IBM, ulteriori dati furono reperiti tramite un sondaggio ad una popolazione internazionale costituita da persone che provenivano da differenti aziende in 50 paesi diversi e non correlate con IBM.

Attraverso un'analisi statistica basata sulle medie nazionali delle risposte ai quesiti, in entrambi i casi, sono state individuate nr. 4 problematiche comuni, riconducibili nelle seguenti aree:

- la relazione con l'autorità, correlata con la disuguaglianza sociale;
- il rapporto tra l'individuo e il gruppo;
- i concetti di mascolinità e femminilità (le implicazioni sociali ed emozionali di essere nati donna o uomo);
- la maniera di gestire contesti di incertezza ed ambiguità, che risulta essere correlata anche con il controllo delle emozioni.

Questi risultati empirici coprivano sorprendentemente bene le aree previste da Inkeles e Levinson (1969) vent'anni prima. La scoperta della loro previsione ha fornito un forte supporto all'importanza teorica dei risultati empirici da IBM. I problemi che sono alla base di tutte le società umane, come inoltre già capito anche dagli antropologi sociali negli anni venti, dovevano riflettersi in diversi studi, indipendentemente dai loro metodi. Queste quattro aree di problemi definite rappresentano le "dimensioni" di una cultura. Esse, infatti, riguardano i quattro valori culturali fondamentali che costituiscono il "cuore" di ogni cultura, ossia: la distanza dal potere; l'individualismo e il collettivismo; la mascolinità e la femminilità; e l'avversione all'incertezza. Insieme, formano il modello a quattro dimensioni tra le culture nazionali, ed ogni paese nel modello è caratterizzato per un punteggio in ognuna delle quattro

dimensioni. Negli anni successivi il modello è stato ampliato individuando altre due dimensioni significative che saranno descritte nei paragrafi seguenti.

Il pensiero di Hofstede riguardo ad una delle dimensioni individuate può essere definito mediante la seguente affermazione: “*A dimension is an aspect of a culture that can be measured relative to others cultures*” (Hofstede 2010, p. 31).

Nei paragrafi successivi verranno illustrate le dimensioni approfondite da Hofstede.

1.4 LE DIMENSIONI DEL MODELLO DI HOFSTEDE

1.4.1 DISTANZA DI POTERE

La prima dimensione del modello di Hofstede individua come le nazioni possano distinguersi nel modo in cui tendono ad affrontare le disuguaglianze sociali. A ciascuna delle nazioni, è stato assegnato un punteggio che indica il suo livello di **distanza di potere** (power distance index).

La distanza di potere è stata valutata in particolare sulla base dei risultati ottenuti dalle indagini con i dipendenti IBM, che hanno risposto a domande basate su problematiche quotidiane relative a differenze gerarchiche sul lavoro.

Le tre domande utilizzate nell'indagine per comporre l'indice della distanza di potere sono le seguenti: “*Answers by nonmanagerial employees to the question: How frequently, in your experience, does the following problem occur: employees being afraid to express **disagreement** with their managers? (mean score on a 1-5 scale from very frequently to very seldom); Subordinates' **perception** of the boss's actual decision-making style (percentage choosing the description of either an autocratic style or paternalistic style, out of four possible styles plus a "none of these" alternatives); Subordinates' **preference** for their boss's decision-making style (percentage preferring an autocratic or a paternalistic style, or, on the contrary, a style based on paternalistic style, or, on the majority vote, but not a consultative style)* (Hofstede 2010, p. 56).

I punteggi della distanza di potere (PDI) informano sulle relazioni di dipendenza gerarchica in un paese: nei paesi a piccola distanza di potere, i subordinati hanno una limitata dipendenza dai loro capi, ciò significa che agiscono in maniera autonoma e preferiscono la consultazione alla subordinazione (che vuol dire l'inter-dipendenza tra il capo e il subordinato). Inoltre, la distanza emotiva tra di loro è relativamente piccola: i subordinati con più facilità contraddiranno i loro capi.

Nei paesi a grande distanza di potere, al contrario, i subordinati hanno una notevole dipendenza dai loro capi, ciò significa che i subordinati hanno poca autonomia e preferiscono seguire le direttive dei loro capi. I subordinati hanno risposto di preferire tale dipendenza (nella forma di un capo paternalista) o rifiutarla del tutto, che in psicologia è conosciuta come contro-dipendenza, cioè la dipendenza ma con un senso negativo. I paesi a grande distanza di potere mostrano quindi un modello di polarizzazione tra dipendenza e contro-dipendenza. In questi casi la distanza emotiva tra subordinati e i loro capi è grande: i subordinati molto improbabilmente si avvicineranno e contraddiranno direttamente i loro capi (Hofstede, 2010).

1.4.2 INDIVIDUALISMO

Una seconda dimensione globale delle culture nazionali, dopo la distanza di potere, è l'**individualismo** (individualism index). A tutti i paesi negli studi IBM, fu assegnato un punteggio riguardo l'indice di individualismo, che tra l'altro era considerato basso per le società collettiviste, e alto per le società individualiste. Questa seconda dimensione è definita da Hofstede come segue: *“Individualism pertains to societies in which the ties between individuals are loose: everyone is expected to look after him - or herself and his or her immediate family. Collectivism as its opposite pertains to societies in which people from birth onward are integrated into strong, cohesive in-groups, which throughout people's lifetime continue to protect them in exchange for unquestioning loyalty”* (Hofstede 2010, p. 92). Il grado di individualismo, come gli altri indici individuati dal modello, varia a seconda del paese analizzato e permette di confrontare su quest'ambito uno o più paesi.

L'indagine è stata sviluppata sottoponendo al campione di dipendenti quesiti inerenti gli obiettivi di un lavoro ideale investigando tematiche come il tempo libero, la vita privata, l'autonomia, i compiti sfidanti, l'addestramento, alla qualità dell'ambiente di lavoro e l'utilizzo di competenze.

Dall'analisi dei risultati a tali quesiti, Hofstede ha individuato due dimensioni: l'**individualismo**, che rappresenta il valore per cui in una cultura i legami sociali sono centrati sul singolo individuo, e che è contrapposto al collettivismo, dove la determinazione sociale di una persona dipende dalla sua appartenenza ad un gruppo e dalle relazioni che possiede; e la **mascolinità** che verrà esposta nei prossimi paragrafi.

Elevati indici di individualismo sono stati assegnati ai paesi nei quali ai quesiti inerenti il lavoro ideale i dipendenti che hanno espresso preferenze quali vita privata e tempo libero, autonomia e compiti sfidanti. Al contrario bassi indici di individualismo, e quindi elevato

collettivismo, sono stati assegnati ai paesi nei quali i dipendenti hanno espresso preferenze rispetto all'addestramento, alla qualità dell'ambiente di lavoro e all'uso di competenze.

1.4.3 MASCOLINITÀ

La terza dimensione preannunciata al paragrafo precedente, la **mascolinità** (masculinity index), è stata studiata ed individuata mediante i medesimi questi dell'individualismo. Elevati indici di mascolinità sono associati ai dipendenti che hanno espresso i seguenti obiettivi di lavoro: elevati guadagni, riconoscimento nella carriera, crescita professionale e compiti sfidanti; mentre all'opposto elevati indici di femminilità sono associati ai dipendenti che ambiscono ad un buon rapporto con il manager, alla cooperazione tra i colleghi, al posto di lavoro in una zona desiderabile e alla stabilità del lavoro. La ragione decisiva per classificare la dimensione attraverso una distinzione tra i generi, è che questa dimensione è stata l'unica in cui le donne e i maschi hanno ottenuto punteggi coerentemente diversi tra di loro. Secondo l'autore dello studio, l'importanza dei guadagni e del riconoscimento corrisponde al ruolo sociale maschile, che è assertivo e competitivo. L'importanza delle relazioni con il manager e con i colleghi, invece, corrisponde al ruolo femminile che è attento e orientato all'ambiente sociale. Inoltre, le differenze nella programmazione mentale tra le società legate a questa nuova dimensione sono sociali, ma anche emotive. I ruoli sociali possono essere imposti da fattori esterni, ma ciò che le persone provano mentre li interpretano proviene dall'interno. Hofstede in suo libro, esprime la seguente definizione: *“A society is called masculine when emotional gender roles are clearly supposed to be assertive, tough, and focused on material distinct: men are success, whereas women are supposed to be more modest, tender, and concerned with the quality of life. A society is called feminine when emotional gender roles overlap: both men and women are supposed to be modest, tender, and concerned with the quality of life”* (Hofstede 2010, p. 140)

1.4.4 AVVERSIONE ALL'INCERTEZZA

Dopo la distanza di potere, l'individualismo e la mascolinità, **l'avversione all'incertezza** (uncertainty avoidance index) è la quarta dimensione individuata dall'analisi del database della ricerca IBM. Ad ogni paese e regione della ricerca, furono stati assegnati un punteggio per l'indice di avversione all'incertezza, così come fatto anche per le altre tre dimensioni precedentemente citate.

Le differenze tra i paesi riguardo all'avversione all'incertezza sono state originariamente scoperte con una ricerca sullo *stress* lavorativo, con quesiti tipo: "Quanto spesso ti senti nervoso o teso al lavoro?" le cui risposte variavano da (1) Mi sento sempre così; (5) Non mi

sono mai sentito in questa maniera (Hofstede, 2010). Ulteriori indagini sono state proposte nei confronti dei dipendenti con quesiti del tipo: "Le regole delle organizzazioni non devono essere infrante anche quando il dipendente ritiene che sia nel miglior interesse dell'azienda?", e con domande inerenti l'intenzione del dipendente a mantenere la stessa carriera lavorativa a lungo termine: "Per quanto tempo continuerai a lavorare per IBM?".

L'interpretazione dell'associazione tra le tre domande sopracitate parte dal presupposto che tutte e tre sono espressioni del livello di ansia che esiste in una particolare società di fronte a un futuro incerto. Questo livello di ansia fa parte della programmazione mentale condivisa delle persone in quella società, nella famiglia, a scuola e nella vita adulta. A causa di ciò, una percentuale relativamente maggiore di individui si sentirà nervosa o tesa al lavoro (domanda 1). L'idea di infrangere una regola aziendale (domanda 2), per qualunque buona ragione, è respinta da più persone quando avverse all'incertezza, perché introduce ambiguità: e se tutti i dipendenti iniziassero a fare ciò che vogliono? Infine, cambiare il lavoro è meno popolare in un paese con alto indice di avversione all'incertezza (domanda 3), poiché significa avventurarsi nell'ignoto. Con le parole dell'autore della ricerca, l'avversione all'incertezza può pertanto essere definita come segue: "*The extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations. This feeling is, among other manifestations, expressed through nervous stress and in a need for predictability: a need for written and unwritten rules*" (Hofstede 2010, p. 191).

1.4.5 ORIENTAMENTO A LUNGO TERMINE

Altre due dimensioni sono state individuate in seguito da Hofstede, attraverso diversi studi. Una quinta dimensione è emersa dopo che Hofstede ha svolto una ricerca nell'Asia orientale con lo scopo di indagare se il modello a quattro dimensioni introdotto nel suo libro del 1980, potesse reggere positivamente anche nel contesto orientale, pieno di diversità culturali, costumi e valori, una volta confrontato con le nazioni dell'occidente. La metodologia precedentemente utilizzata da Hofstede è stata applicata a questo nuovo campione, che ha confermato le dimensioni introdotte precedentemente, e dal quale è emersa una nuova dimensione culturale: **l'orientamento a lungo termine** (long term orientation index), esposta più tardi nel suo libro del 1991: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*.

La quinta dimensione è stata definita come segue: l'orientamento a lungo termine dimostra persistenza, perseveranza e risparmio: sono caratteristiche di culture che dimostrano un profondo impegno per raggiungere dei risultati, anche se diventano tangibili in una prospettiva futura. Le persone tendono a pensare che non esiste una verità universale, ma che la verità possa dipendere dalla situazione, dal contesto e dal tempo (Lee and Herold, 2016).

Possono anche adattare le tradizioni alle mutevoli condizioni, e queste culture hanno, soprattutto in una prospettiva organizzativa, un'intenzione lungimirante. *“Businesses in long-term oriented cultures are accustomed to working toward building up strong positions in their markets; they do not expect immediate results”* (Hofstede and Hofstede, 2001 in Lee and Herold, 2016).

Al contrario, le culture orientate a breve termine promuovono le virtù e i valori relativi al passato e al presente. Le culture orientate a breve termine di solito si sforzano per trovare e dare la "verità assoluta" e sono inclini a un modo di pensare "normativo". Le persone tendono a concentrarsi sul raggiungimento di rendimenti immediati, a breve termine, a scapito dei risultati futuri: in effetti, nelle persone appartenenti a queste culture di solito non esiste una propensione radicata al risparmio per il futuro (Lee and Herold, 2016). Di solito, sono inoltre rispettosi delle tradizioni.

1.4.6 INDULGENZA

L'ultima e nuova dimensione introdotta negli ultimi anni venne individuata grazie all'analisi dei dati raccolti tramite due indagini dal World Value Survey in più di 90 paesi, nel periodo 1995-2004. Questi dati riguardano i sentimenti di felicità o infelicità soggettiva, l'importanza dei momenti di *relax* e l'auto-controllo della propria vita, variabili che sono simultaneamente correlate e insieme formano una forte variabile: **l'indulgenza** (indulgence index), che viene contrapposta con la restrizione. Ne consegue, dunque, che uno dei due poli di questa dimensione è caratterizzato dalla percezione che l'individuo può agire come desidera: spendere soldi e dedicarsi ad attività piacevoli e divertenti con gli amici o da soli, e tutto ciò prevede una felicità relativamente elevata. Al polo opposto, si trova invece la percezione che le proprie azioni siano frenate da varie norme e divieti sociali, e si fraintenda che il godimento di attività rilassanti, la spesa e altri simili tipi di indulgenza siano in qualche modo sbagliati: *“Indulgence stands for a tendency to allow relatively free gratification of basic and natural human desires related to enjoying life and having fun. It's opposite pole, restraint, reflects a conviction that such gratification needs to be curbed and regulated by strict social norms.”* (Misho in Hofstede 2010, p. 281).

1.5 DISTANZA CULTURALE TRA ITALIA E BRASILE

Come già anticipato in premessa, l'obiettivo di questa tesi è comparare le diverse dimensioni formulate da Hofstede nell'ambito culturale e organizzativo, tra le nazioni Brasile ed Italia. Come già accennato inoltre nei paragrafi precedenti, i punteggi attribuiti alle dimensioni, sono utili non solo a disegnare il comportamento previsto per i membri di una certa popolazione in

una data situazione; ma consentono anche un confronto diretto tra i paesi. Maggiore è la differenza tra i paesi, maggiore è la "distanza culturale" tra di loro. Di seguito, possiamo confrontare le sei dimensioni sopra descritte (figura 4).

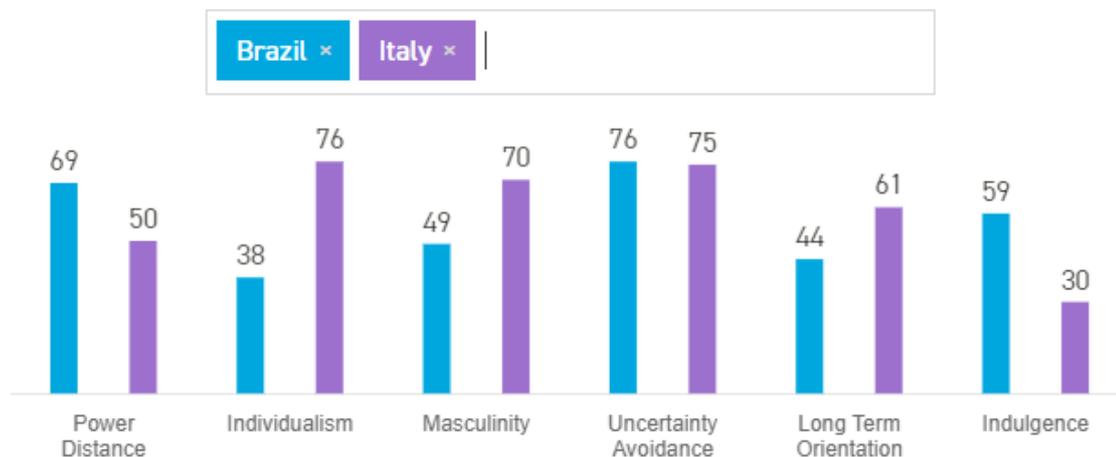


Figura 4: Comparativo tra Brasile e Italia con il modello Hofstede.

Fonte: Hofstede - sito web

2 L'INFLUENZA DELLE VARIABILI ECONOMICHE E SOCIALI SUGLI INDICI DELLE DIMENSIONI

2.1 PREMESSA

Per dimostrare le implicazioni pratiche sulle differenze di punteggi ottenute dalle nazioni nelle diverse dimensioni culturali, fu necessario **validare** l'intero processo con delle variabili esterne. Per questo, furono reperiti una varietà di fattori quantitativi e qualitativi, che potevano avere influenza sulle differenze culturali individuate dal modello.

Questi fattori, come ad esempio il reddito nazionale lordo pro capite del paese, i tassi di risparmio nazionali, i dati demografici come il tasso di crescita della popolazione, e misure politiche come gli indici di libertà di stampa, rappresentavano una fotografia sociale ed economica dei paesi analizzati.

L'analisi incrociata dei dati ha quindi permesso di individuare una **correlazione** tra i punteggi ottenuti nelle dimensioni e le variabili socio-economiche di ogni paese. Le più significative sono nel seguito brevemente riportate:

- 1) La dimensione **distanza di potere** è correlata con la disparità di reddito (disuguaglianza sociale) in un paese, e con il numero di abitanti.
- 2) L'**individualità** è connessa alla ricchezza nazionale (prodotto interno lordo pro capite) e con il numero di abitanti.
- 3) La **mascolinità** è correlata con il rapporto della percentuale di uomini e donne impiegati e retribuiti.
- 4) L'**avversione all'incertezza** è correlata negativamente al tasso di innovazione di un paese.
- 5) L'**orientamento di lungo periodo** è associato con alcune misure di risparmio della popolazione, così come ad esempio i fondi pensionistici.
- 6) L'**indulgenza** è connessa alla ricchezza nazionale di un paese e al tasso di natalità.

Nei prossimi paragrafi verranno confrontati ed analizzati i punteggi ottenuti da Brasile e Italia nelle sei dimensioni facendo riferimento alle variabili socio-economiche ad esse correlate. Verranno utilizzati in particolare i dati forniti dal *World Economics Forum* (Forum Economico Mondiale), che annualmente misura gli indici della competitività globale tramite la creazione di *reports*, cioè il *Global Competitiveness Index*.

2.2 IL FORUM ECONOMICO MONDIALE

Il Forum Economico Mondiale definisce la competitività economica di un paese come segue: *“by competitiveness, we mean the attributes and qualities of an economy that allow for a more efficient use of factors of production”* e come *“l'insieme di istituzioni e politiche che determinano il livello di produttività di un paese”*. Il *Global Competitiveness Index*, rapporto sulla competitività globale redatto dal Forum Economico Mondiale, è uno strumento per aiutare i governi, il settore privato e la società civile a lavorare insieme per aumentare la produttività e generare la crescita economica. L'analisi comparativa tra i paesi, in questo modo, consente agli *stakeholders* di valutare le aree che necessitano di un rafforzamento e costruire una soluzione coordinata per migliorarle. In questo contesto, il professore Klaus Schwab (2019), fondatore e presidente esecutivo del Forum Economico Mondiale ha affermato: *“In 1970, as a young professor with strong business experience, I wrote a book on modern management describing what is today called the stakeholder concept. It recognized that the business of business was not simply serving shareholder interests, but everyone who has a stake in the “well-being” of the enterprise: employees, customers and society”*. In questa linea di ragionamento possiamo infatti attestare che il GCI è stato progettato per aiutare i responsabili politici, i dirigenti d'azienda e altri portatori di interessi nel confronto della crescita economica e sociale in tutto il mondo, a modellare le loro strategie economiche, tramite l'impegno nella *leadership* a lungo termine, elevando così gli standard di vita a tutti i membri della società (<https://www.weforum.org>).

Il rapporto di quest'anno, 2019, è l'ultima edizione della serie lanciata nel 1979 che fornisce una valutazione dei fattori trainanti della produttività e della crescita economica a lungo termine dei paesi del mondo. Basandosi su quattro decenni di esperienza nel *benchmarking* della competitività, il World Economic Forum crea una mappa del panorama della competitività di 141 economie attraverso 103 indicatori² organizzati in 12 “pilastri”, cioè ambiti di valutazione. Ogni indicatore, usando una scala da 0 a 100, mostra quanto un'economia sia vicina allo stato ideale o alla “frontiera della competitività”. I dodici pilastri, che coprono ampi elementi socioeconomici (vedasi figura 5), sono:

² I punteggi dei paesi sul GCI, si basano principalmente sui risultati quantitativi di agenzie riconosciute a livello internazionale come il Fondo monetario internazionale e l'Organizzazione mondiale della sanità, con l'aggiunta di valutazioni qualitative da parte di specialisti economici e sociali e alti dirigenti aziendali.

- **Institutions** (le istituzioni): Il pilastro delle istituzioni del Global Competitiveness Index valuta la sicurezza, i diritti di proprietà, il capitale sociale, la trasparenza e l'etica, le prestazioni del settore pubblico, l'orientamento futuro del governo ed il governo societario.
- **Infrastructure** (l'infrastruttura): Il pilastro dell'infrastruttura del Global Competitiveness Index valuta la qualità e l'estensione delle infrastrutture di trasporto (stradale, ferroviario, idrico e aereo) e delle infrastrutture di servizio (elettricità e acqua).
- **ICT adoption** (l'uso della tecnologia dell'informazione e della comunicazione): Il pilastro di adozione delle ICT del Global Competitiveness Index valuta il grado di diffusione di specifiche tecnologie dell'informazione e della comunicazione.
- **Macroeconomic stability** (la stabilità macroeconomica): Il pilastro della stabilità macroeconomica del Global Competitiveness Index valuta il livello di inflazione e la sostenibilità della politica fiscale.
- **Health** (la sanità): Il pilastro della salute del Global Competitiveness Index valuta l'aspettativa di vita adattata alla salute (HALE), cioè il numero medio di anni che un neonato può aspettarsi di vivere in buona salute.
- **Skills** (le competenze): Il pilastro delle competenze del Global Competitiveness Index valuta il livello generale di competenze della forza lavoro e la quantità e la qualità dell'istruzione. Mentre il concetto di qualità dell'istruzione è in continua evoluzione, oggi importanti fattori di qualità includono: sviluppo dell'alfabetizzazione digitale, capacità interpersonali e capacità di pensare in modo critico e creativo.
- **Product market** (il mercato dei prodotti): Il pilastro del mercato del prodotto del Global Competitiveness Index valuta in che misura un paese offre condizioni di parità di partecipazione per le aziende ai suoi mercati. È misurato in termini di entità del potere di mercato, l'apertura alle imprese straniere e il grado di distorsioni del mercato.
- **Labour market** (il mercato del lavoro): Il pilastro del mercato del lavoro del Global Competitiveness Index valuta la flessibilità del mercato del lavoro, in particolare la misura in cui le risorse umane possono essere riorganizzate e la “gestione dei talenti“, ovvero la misura in cui le risorse umane sono sfruttate.
- **The financial system** (il sistema finanziario): Il pilastro del sistema finanziario del Global Competitiveness Index valuta la profondità, ovvero la disponibilità di credito, di capitale proprio, di debito, di assicurazioni e altri prodotti finanziari e la stabilità,

cioè la mitigazione dell'eccessiva assunzione di rischi e il comportamento opportunistico del sistema finanziario.

- **Market size** (la dimensione del mercato): Il pilastro dimensione del mercato del Global Competitiveness Index valuta la dimensione dei mercati nazionali ed esteri a cui le imprese di un paese hanno accesso. È determinato dalla somma del valore del consumo, degli investimenti e delle esportazioni.
- **Business dynamism** (dinamismo aziendale): Il pilastro del dinamismo aziendale del Global Competitiveness Index valuta la capacità del settore privato di generare e adottare nuove tecnologie e nuovi modi di organizzare il lavoro, attraverso una cultura che abbraccia il cambiamento, il rischio, i nuovi modelli di business e regole amministrative che consentono alle imprese di entrare e uscire facilmente dal mercato.
- **Innovation capability** (la capacità di innovazione): Il pilastro della capacità di innovazione del Global Competitiveness Index valuta la quantità e la qualità della ricerca e dello sviluppo formali; la misura in cui l'ambiente di un paese incoraggia la collaborazione, la connettività, la creatività, la diversità e il confronto attraverso visioni e angolazioni diverse; e la capacità di trasformare le idee in nuovi beni e servizi.



Figura 5: Global Competitiveness Index 2019 – I 12 pilastri

Fonte: The Global Competitiveness Report 2019.

2.2.1 GLOBAL COMPETITIVENESS INDEX - ANALISI DELLE PERFORMANCE A LIVELLO GLOBALE

Prima di analizzare gli indici relativi alle variabili correlate con le dimensioni culturali tra **Brasile** ed **Italia**, si è proceduto ad analizzare i punteggi economici a **livello globale** del rapporto Global Competitiveness Index 2019 e a fare una breve sintesi sulla fotografia economica e sociale del Brasile ed Italia in una visione generale. Si riporta nel seguito un breve riepilogo:

Con un punteggio di 84,8 su 100, Singapore è il paese più vicino alla “frontiera della competitività”, ossia lo stato ideale di una economia. Il paese è il primo in termini di infrastrutture, sanità, flessibilità del mercato del lavoro e sviluppo del sistema finanziario. In futuro, per diventare un centro di innovazione globale, Singapore dovrà promuovere l'imprenditorialità e migliorare ulteriormente la sua base di competenze.

Nel **G20**, gli Stati Uniti (2°, una posizione in meno rispetto al 2018), il Giappone (6°), la Germania (7°) e il Regno Unito (9°) figurano nella top 10, ma con peggioramenti rispetto all'anno precedente, e lo stesso *trend* calante è stato ottenuto dal Canada (14°). Corea (13°), Francia (15°) e **Italia** (30°) sono le uniche economie avanzate a migliorare i punteggi e le posizioni di quest'anno (2019). L'Argentina (83°, in calo di 2 posizioni) è il paese del G20 con il punteggio più basso. Tra i **BRICS**, la Cina è di gran lunga la migliore (28°), davanti alla Federazione Russa (43°), 32 posti davanti al Sudafrica (60°), e circa 40 posti rispetto all'India (68°) ed al **Brasile** (71°).

2.2.2 GLOBAL COMPETITIVENESS INDEX – ANALISI DELLA PERFORMANCE DEL BRASILE

Il Brasile si colloca al 71^a posto a livello mondiale (vedasi figura 6 e 7), una posizione superiore all'ultima valutazione del 2018 e 18° nella regione dell'America Latina e dei Caraibi. La crescita economica sta lentamente riprendendo (+2%) dopo la recessione del 2015-2016. La lotta alla disoccupazione elevata (12,5%) è una priorità. Il risultato del 2019 è stato guidato principalmente da una significativa semplificazione delle normative per l'avvio e la chiusura di un'azienda, che ha aumentato il punteggio nell'ambito del dinamismo aziendale (+7,8 punti, 67°); da una minore inflazione (attualmente al 3,6%); e da una migliore efficienza del mercato del lavoro (+2,5 in punteggio, ma a partire da un livello basso, 105°). Oltre a questi miglioramenti, le prestazioni in termini di competitività del Brasile beneficiano anche di dimensioni del suo mercato (81,3, 10°). D'altro canto, ulteriori progressi sulla stabilità macroeconomica (115°), dovrebbero essere accompagnati da una maggiore apertura commerciale (125°), soprattutto in termini di tariffe applicate (12,3% in media; 128°) e

barriere non tariffarie (135°); migliore sicurezza (132°); e più solida stabilità del governo (130°). Inoltre, si riscontra una eccessiva burocrazia (con un punteggio di 11,4, al 141° posto) e la mancanza di una visione a lungo termine da parte del governo (23,9, 129°) tra le priorità più urgenti per rinnovare la competitività del paese, seguita da vicino da una tassazione eccessivamente distorta (25.3, 136°).

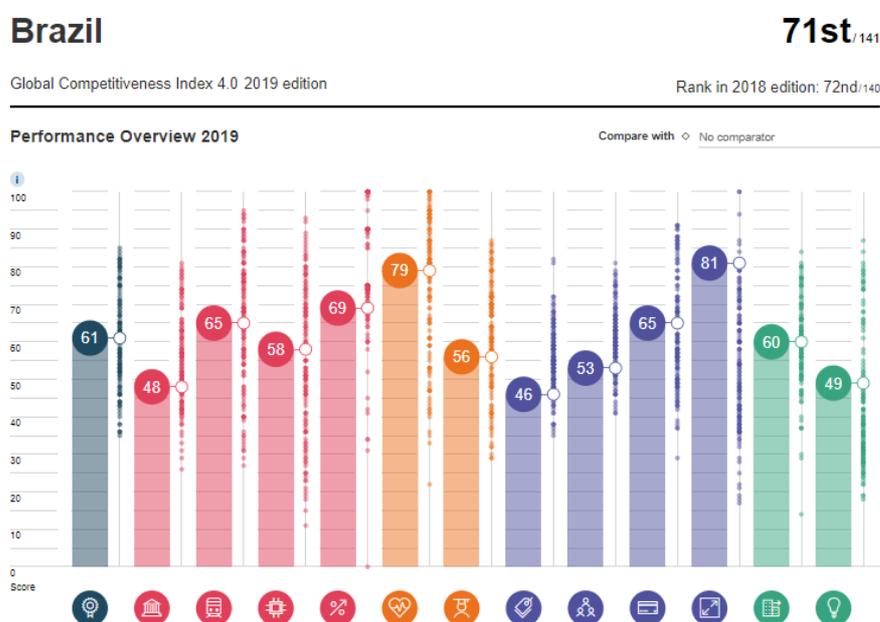


Figura 6: Performance Brasile – Global Competitiveness index 2019

Fonte: The Global Competitiveness Report 2019.

Selected contextual indicators

Population millions	208.3	GDP (PPP) % world GDP	2.49
GDP per capita US\$	8,967.7	5-year average FDI inward flow % GDP	3.0
10-year average annual GDP growth %	1.2		

Social and environmental performance

Environmental footprint gha/capita	2.8	Global Gender Gap Index 0-1 (gender parity)	0.7
Renewable energy consumption share %	43.8	Income Gini 0 (perfect equality) -100 (perfect inequality)	53.3
Unemployment rate %	12.5		

Figura 7: Performance Brasile – Altri indicatori economici

Fonte: The Global Competitiveness Report 2019.

2.2.3 GLOBAL COMPETITIVENESS INDEX – ANALISI DELLA PERFORMANCE DELL'ITALIA

Le prestazioni dell'Italia sono leggermente migliorate rispetto all'anno precedente (2018), aumentando il punteggio di 0,7 e salendo di un grado per raggiungere la 30ª posizione a livello globale (vedasi figura 8 e 9). La performance italiana nel 2019 è guidata principalmente da piccoli progressi nel sistema finanziario (+3,3 punti, 48°), e l'accesso ai finanziamenti sia per le PMI che per il capitale di rischio è leggermente migliorato (+4,5 e

+4,8, rispettivamente), sebbene a partire da una base bassa (119° e 111°, rispettivamente). Analogamente, l'adozione delle TIC (+4,2, 53°) ed infrastrutture (+1, 18°) sono gradualmente migliorate rispetto agli anni passati. Allo stesso tempo, l'Italia mantiene vantaggi competitivi in termini di standard sanitari (99,6, 6°). Tuttavia, alcuni *bottlenecks* ostacolano ancora la competitività dell'Italia e tra questi, l'elevato debito pubblico (132% del PIL), che rappresenta un rischio incombente è un onere per la politica economica e le tasse sul lavoro sono elevate rispetto al confronto internazionale (130°). I talenti, ovvero la forza lavorativa, non sono sufficientemente ricompensati (103°). La qualità istituzionale (58,6, 48°) ottiene un risultato misto, combinando alcuni fattori positivi ed alcuni negativi: l'Italia è un paese relativamente sicuro, con uno dei tassi di omicidi più bassi al mondo (0,7 casi per 100.000 persone, 20° al mondo) e questi fattori sono in contrasto con la limitata capacità del governo di adattarsi ai cambiamenti (28,9, 128°), ed all'insufficiente efficienza amministrativa (45,3, 96°).

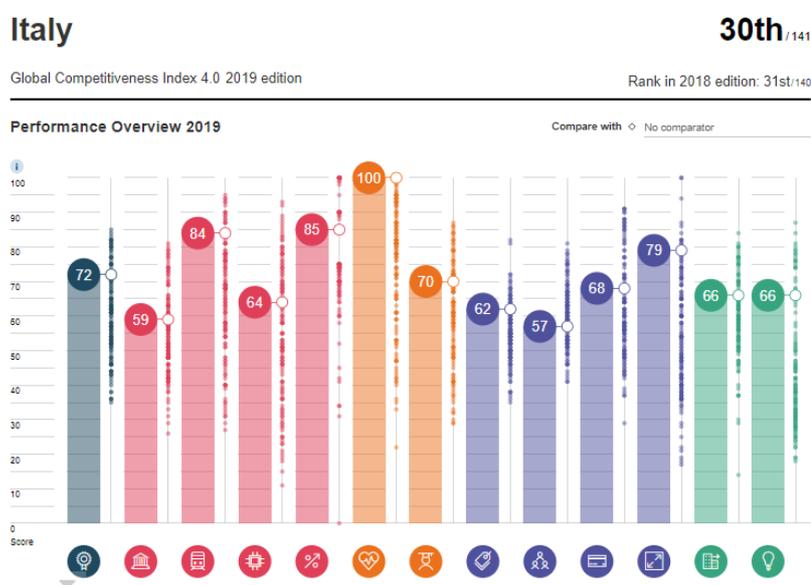


Figura 8: Performance Italia – Global Competitiveness index 2019

Fonte: The Global Competitiveness Report 2019.

Selected contextual indicators

Population millions	60.5	GDP (PPP) % world GDP	1.77
GDP per capita US\$	34,260.3	5-year average FDI inward flow % GDP	1.2
10-year average annual GDP growth %	0.2		

Social and environmental performance

Environmental footprint gha/capita	4.4	Global Gender Gap Index 0-1 (gender parity)	0.7
Renewable energy consumption share %	16.5	Income Gini 0 (perfect equality) -100 (perfect inequality)	35.4
Unemployment rate %	10.2		

Figura 9: Performance Italia – Altri indicatori economici

Fonte: The Global Competitiveness Report 2019.

2.3 ANALISI DELLE VARIABILI ECONOMICHE E SOCIALI CORRELATE CON LE DIMENSIONI CULTURALI DI HOFSTEDE

Come precedentemente affermato, la dimensione **distanza di potere** è correlata con la disparità di reddito in un paese (le nazioni con meno disuguaglianze sociali hanno un indice di distanza di potere minore), così come con il numero di abitanti di un paese (nazioni più popolate hanno una distanza di potere più elevata). In effetti, si può affermare che la distribuzione del reddito nel Brasile, dove la distanza di potere ha un punteggio di 69 nel modello di Hofstede, a fronte di un punteggio di 50 in confronto con L'Italia, è molto più disuguale. La stessa conclusione si può ricavare del numero di abitanti tra Brasile e Italia:

- La disuguaglianza all'interno di una società è visibile tramite l'esistenza di differenti classi sociali, per le quali differiscono l'accesso all'educazione e ad altri benefici offerti dalla società. Nel pilastro **skills (competenze)** del Global competitiveness index, possiamo identificare gli indici del **numero medio di anni di istruzione completa** della popolazione di età pari o superiore a 25 anni dei rispettivi paesi. Questi sono classificati come segue: 58^a posizione per l'Italia nel ranking mondiale, con una media di 10,2 anni di istruzione; e la 101^a posizione per il Brasile nel ranking mondiale, con una media di 7,6 anni medi di istruzione completa. L'accesso all'educazione automaticamente è una determinante del livello di occupazione di un paese e a questo proposito, il livello di disoccupazione del Brasile è misurato in percentuale: 12,5%; mentre l'Italia è valutata con il 10,5%. Tutto ciò si può confermare con il punteggio sul **Coefficiente di Gini**: 53,3 per il Brasile (in una scala da 0 – perfetta equità; a 100 – perfetta disuguaglianza); e 35,4 per l'Italia (in una scala da 0 a 100).
- La **popolazione** brasiliana inoltre, raggiunge i 208,3 milioni di abitanti, mentre l'Italia raggiunge i 60,5 milioni.

La dimensione **individualità** è connessa con il **numero di abitanti** di un paese così come la dimensione distanza di potere (i paesi meno popolosi tendono ad essere più individualisti), ed è connessa anche alla **ricchezza nazionale pro capite** (i paesi più ricchi tendono ad essere più individualisti, mentre i paesi più poveri tendono ad essere più collettivisti). In effetti, il punteggio ottenuto dal Brasile nella dimensione individualismo nel modello di Hofstede è di 38 (ossia, secondo il modello tende ad essere un paese più collettivista in confronto con l'Italia), mentre l'Italia ha ottenuto un punteggio di 76 (ossia è un paese più individualista in confronto con il Brasile). Tutto ciò è confermato dai seguenti dati:

- Nel pilastro **market size (dimensione del mercato)**, troviamo che il **PIL pro capite** brasiliano è di 8,967\$, mentre il PIL pro capite italiano è di 34,260\$.

La dimensione **mascolinità**, invece, è completamente disconnessa con la ricchezza nazionale di un paese. È tuttavia, correlata con **la percentuale di uomini e donne impiegati e retribuiti**. L'Italia, con un punteggio nella dimensione mascolinità nel modello di Hofstede di 70, è classificata come una nazione mascolina se confrontata con il Brasile, che ha ottenuto un punteggio pari a 49. A tale proposito, il pilastro **labour market** (il mercato del lavoro), misura il rapporto tra la percentuale di donne di età compresa tra 15 e 64 anni che partecipano alla forza lavoro come lavoratori impiegati e retribuiti, rispetto alla percentuale di uomini di età compresa tra 15 e 64 anni che partecipano alla forza lavoro come lavoratori impiegati e retribuiti. Il Brasile ha ottenuto un rapporto in percentuale dell'83%, ed è classificato nel ranking mondiale nella 47^a posizione, mentre l'Italia ha ottenuto un rapporto in percentuale di 78%, ed è classificata nel ranking mondiale nella 57^a posizione.

La dimensione **avversione all'incertezza** è correlata negativamente al **tasso di innovazione** di un paese, e questo si spiega nell'estrema intolleranza da parte della popolazioni di queste nazioni a provare emozioni come l'ansia, che viene causata da situazioni di incertezza. L'Italia e il Brasile, in questa dimensione del modello di Hofstede hanno ottenuti punteggi molto simili: 76 per il Brasile, 75 per l'Italia, ossia, l'avversione all'incertezza per entrambi le nazioni si caratterizza come un'aspetto comune. Tale risultato può essere confermato dai seguenti dati:

- Nel pilastro **Istituzioni**, la variante "capacità di risposta dal governo ai cambiamenti" sintetizza in che misura il governo dei paesi risponda efficacemente ai cambiamenti: (ad es. cambiamenti tecnologici, tendenze sociali e demografiche, sfide di sicurezza ed economiche) con una scala da 1 = per niente a 7 = in larga misura. I punteggi ottenuti, dunque, sono scarsi per entrambi, e sono rispettivamente: 2,8 e 2,7, con una posizione del ranking mondiale di 122^a e 126^a.

La dimensione dell'**orientamento di lungo periodo** del modello di Hofstede, è associata con alcune misure di risparmio della popolazione, come ad esempio i fondi pensionistici. In questa dimensione, il Brasile ha ottenuto un punteggio di 44 in confronto a 61 ottenuto dall'Italia; si può quindi concludere che l'Italia ha un indice di orientamento di lungo periodo più alto. Tale affermazione può essere confermata dalle seguenti informazioni:

- Nel pilastro **labour market** si può ricavare, tra gli altri indici, l'aliquota dell'imposta sul lavoro e dei contributi obbligatori sul lavoro pagati dalle aziende in varie nazioni, espressi in percentuale degli utili commerciali. Questa misura include i contributi

versati dal datore di lavoro in fondi pensione privati, o in fondi assicurativi per i lavoratori. L'Italia occupa la 130^a posizione nel ranking mondiale mentre il Brasile la 137^a.

Oltre a ciò, possiamo anche identificare gli indici di orientamento futuro del governo, e dei governi societari delle nazioni:

- Nel pilastro **Istituzioni**, possiamo identificare la classifica della “visione a lungo termine del governo”, dove l'Italia raggiunge la 62^a posizione; mentre il Brasile la 91^a posizione.

La dimensione **indulgenza** del modello di Hofstede è statisticamente significativa, però con una correlazione debole con la **ricchezza nazionale** di un paese. Infatti, i paesi classificati come indulgenti tendono ad avere un tasso di reddito nazionale più basso riguardo ai paesi sviluppati. Tale associazione può analogamente essere correlata con il **tasso di natalità**. Nel modello, il Brasile ha ottenuto un punteggio pari a 59 contro il punteggio di 30 ottenuto dall'Italia, risultando tra i due il paese più indulgente. Tale correlazione può essere confermata dai seguenti dati:

- Il tasso di natalità italiana è di 1,3 (figli per donna) mentre quello brasiliano è di 1,7 (*The World Bank*, dati dal 2017).
- I fattori di reddito nazionali sono gli stessi citati per le precedenti dimensioni.

2.4 IL GLOBAL TALENT COMPETITIVENESS INDEX

Come sottolineato nel primo capitolo, al giorno d'oggi i paesi competono a livello globale per far crescere all'interno delle proprie organizzazioni le migliori **forze lavoro**. Essi desiderano attirare il personale di cui hanno bisogno, e vogliono in qualche modo conservare quei lavoratori che contribuiscono alla competitività, all'innovazione e alla crescita aziendale. Di fronte a queste questioni, gli *stakeholders*, sia pubblici che privati, hanno bisogno di **strumenti quantitativi** che consentano loro di confrontare gli sforzi compiuti all'interno dell'azienda, e i risultati ottenuti in diversi ambienti socio-economici in termini di gestione e competitività del personale. Questo è lo scopo concettuale del *Global talent competitiveness index* (GTCI), che fornisce una visione completa del modo in cui il personale viene gestito a livello di nazione (vedasi figura 10). Questa classifica viene svolta attraverso l'uso di 6 variabili responsabili per lo sviluppo e lo sfruttamento dei talenti di cui un'azienda ha bisogno (queste saranno esplicitate nei prossimi paragrafi).

Countries with highest GTCI scores by pillar

PILLAR	TOP 3 COUNTRIES
Enable	Singapore, Switzerland, Denmark
Attract	Singapore, Luxembourg, United Arab Emirates
Grow	United States, Switzerland, Netherlands
Retain	Switzerland, Norway, Austria
Vocational and Technical (VT) Skills	Switzerland, United States, Germany
Global Knowledge (GK) Skills	Singapore, Iceland, United States

Figura 10: Top 3 ranking mondiale del GTCI

Fonte: INSEAD – sito web

L'edizione del 2019 del *Global Talent Competitiveness Index*, che si basa su una ricerca condotta dall'INSEAD³, è un rapporto di *benchmarking* annuale che misura la capacità dei paesi di **competere per i talenti e il futuro del lavoro**. Lavin et al. (2019), dichiara riguardo la sesta edizione del rapporto: “Il tema del talento imprenditoriale e la competitività globale vengono affrontate, fornendo strumenti e approcci pratici per sfruttare il pieno potenziale degli individui e dei gruppi, come un motore base per l'innovazione, la crescita e il vantaggio competitivo”.

I dati di questo rapporto coprono 125 paesi e 114 città, e così come nel modello a sei dimensioni di Hofstede precedentemente presentato, per l'ottenimento degli indici e dei punteggi ottenuti, i dati furono correlati con un insieme di variabili macroeconomiche e sociali esterne. La struttura del rapporto si basa su un modello *Input-Output* (vedasi figura 11 e 12), che combina una valutazione di cosa i paesi fanno per produrre e acquisire i “talenti” (*input*) e il tipo di *skills* che vengono sviluppate e rimangono a loro disposizione come risultato (*output*). I pilastri di input del GTCI, quali **Enable**, **Attract**, **Grow** e **Retain**, prendono ispirazione dal *Attract-Grow-Retain framework*, utilizzato dalle aziende per guidare la gestione del personale.

- Il pilastro **attract** misura l'attrazione dei fattori produttivi esteri sia in termini di imprese produttive, attraverso investimenti diretti esteri, sia in termini di personale altamente qualificato, attraverso la migrazione degli stessi (*external openness*); e l'attrazione interna, focalizzata nel rimuovere le barriere all'entrata del bacino di talenti per gruppi provenienti da contesti svantaggiati, per le donne e per le persone anziane (*internal openness*).

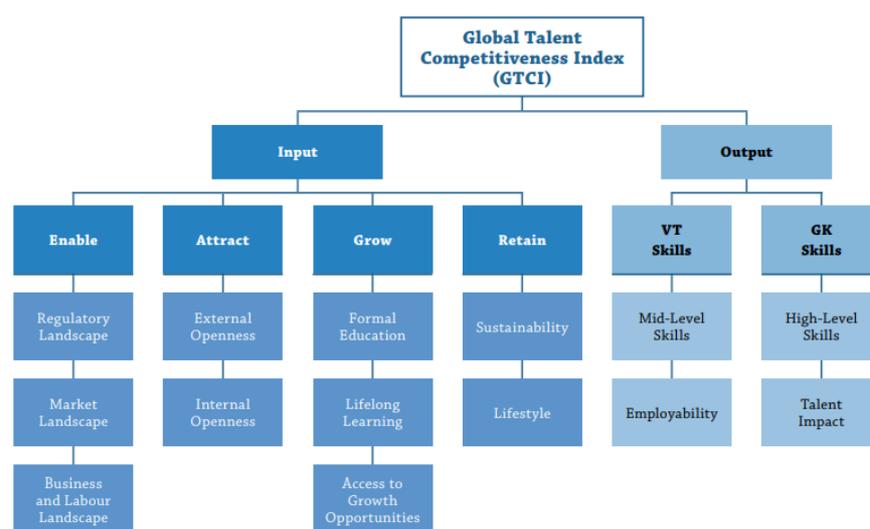
³ Nell'edizione del 2019, la ricerca è stata guidata dal Professore Bruno Lanvin e dal Professore Felipe Monteiro

- Il pilastro **grow** tradizionalmente misura il livello di addestramento sul lavoro, ma la sua definizione è stata ampliata per includere gli apprendistati, la formazione e l'educazione continua, nonché l'esperienza e l'accesso alle opportunità di crescita. Più talentuosa è la persona, maggiori sono le opportunità che può trovare altrove.
- Il pilastro **retain** misura la capacità di trattenere i talenti, che avviene offrendo elevati standard di vita. Il retain è necessario per garantire la sostenibilità e la conservazione delle organizzazioni.
- Il pilastro **enable**, infine, misura la capacità delle norme di mercato, commerciali e lavorative all'interno di un paese, a facilitare o impedire l'attrazione o la crescita della forza lavoro e lo sviluppo dei fattori produttivi all'interno di un territorio.

Per quanto riguarda gli **output**, il GTCI distingue due livelli di forza lavoro, ossia del personale che può possedere competenze di medio o di alto livello:

- Le competenze di medio livello, definite **competenze professionali e tecniche** (o *vocational and technical skills* - VT), descrivono le abilità e le conoscenze che hanno una base tecnica o professionale acquisita attraverso la formazione e l'esperienza.
- Le competenze di alto livello, etichettate come **competenze di conoscenza a livello globale** (o *global knowledge skills* - GK), si occupano delle abilità in ruoli professionali, manageriali o di *leadership* che richiedono creatività e capacità di *problem solving*. Il loro impatto economico è valutato da indicatori di innovazione e imprenditorialità.

Insieme, **VT Skills** e **GK Skills** costituiscono i due pilastri **output** del modello GTCI.



Note: GK Skills = Global Knowledge Skills; VT Skills = Vocational and Technical Skills.

Figura 11: The GTCI 2019 Model

Fonte: INSEAD – sito web

Definition and sources of GCTCI variables

PILLAR	VARIABLE	SOURCE
Enable	1.1 Gross expenditure on R&D (% of GDP)	Eurostat, OECD, national statistics
	1.2 ICT access (% of households with internet access at home)	Eurostat, OECD, national statistics
	1.3 Presence of Forbes Global 2000 companies (HQ presence)	Forbes
Attract	2.1 GDP per capita	Global Metro Monitor, OECD, national statistics, World Bank
	2.2 Quality of life	UN Habitat, Numbeo
	2.3 Environmental quality	WHO Air Pollution database June 2018
Grow	3.1 Major universities (average score of top universities—up to three universities)	QS World University Ranking 2019
	3.2 Tertiary enrolment (% of population aged 20–24)	Eurostat, national statistics, GTCI values used as a proxy
	3.3 Individuals in social networks (% of population)	Eurostat with 'We are social' national data used as a proxy
Retain	4.1 Personal safety score	Numbeo
	4.2 Physician density (physicians per 1,000 people)	Eurostat, OECD, national statistics
	4.3 Affordability: Ratio of average monthly net salary (after tax) to rent per month: Apartment (1 bedroom) in city centre	Numbeo
Be Global	5.1 Workforce with tertiary education (% of working population)	Eurostat, national statistics, GTCI and OECD used as a proxy
	5.2 Population with tertiary education (% of population aged 25 and higher)	Eurostat, OECD, national statistics, UNESCO UIS with GTCI values used as a proxy
	5.3 Airport connectivity (total number of passengers through international airports servicing the city)	anna.aero, Airports Council International, national statistics
	5.4 Intergovernmental organisations (number of IGOs adjusted by population)	Yearbook of International Organizations*

Note: IGO = intergovernmental organisation; ICT = information and communication technologies; OECD = Organisation for Economic Co-operation and Development; UNESCO UIS = United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization Institute for Statistics; WHO = World Health Organization.
 * Selected intergovernmental organisations were those of type 1 (A, B, C, D, E, F and G) as defined by the Yearbook of International Organizations.

Figura 12: Variabili e fonti del GTCI

Fonte: INSEAD – sito web

2.4.1 GLOBAL TALENT COMPETITIVENESS INDEX – ANALISI DELLA PERFORMANCE DEL BRASILE

Per fare un'analisi della performance ottenuta dal Brasile e dall'Italia nel modello Global Talent Competitiveness Index, diventa innanzitutto essenziale separare i risultati degli indici per gruppi di reddito, poichè esiste una forte correlazione tra il punteggio nel rapporto Global competitiveness Index e il PIL pro capite delle nazioni.

Il Brasile nel modello, è stato considerato un paese con un **reddito medio-alto** (tra altri 32 paesi). Nel ranking mondiale è stato classificato alla 72^a posizione su 125 paesi (vedasi figura 13), e fa del suo meglio per far crescere (**grow** 54^a) e trattenere (**retain** 63^a) i talenti. Nel primo caso, il suo risultato è guidato da un discreto accesso alle opportunità di crescita (43^a), mentre nel secondo, si comporta principalmente bene sugli indicatori relativi alla sostenibilità (52^a). Negli altri quattro pilastri, il Brasile trova le aree in cui c'è urgente bisogno di attenzione, che includono la capacità di affrontare le carenze di competenze qualificate e *mismatches* della manodopera (**VT e GT skills** - si colloca al 110^a posto per l'occupabilità), la mancanza di attrazione per risorse e talenti stranieri (**attract** 97^a in external openness) e la

debole connessione tra la forza lavoro e il panorama di norme di mercato (**enable** 86^a nel panorama delle imprese e del lavoro del lavoro).

BRAZIL

Key Indicators

Rank (out of 125).....	72	GDP per capita (PPP US\$)	15,483.54
Income group	Upper-middle income	GDP (US\$ billions)	2,055.51
Regional group	Latin America and the Caribbean	GTCI score.....	37.57
Population (millions).....	209.29	GTCI score (income group average).....	39.16

GTCI 2019 Country Profile by Pillar

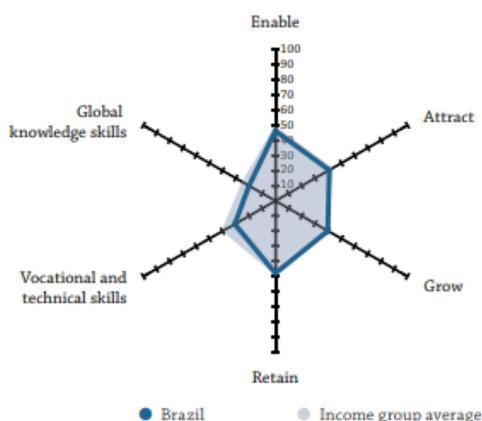


Figura 13: GTCI 2019 – Indicatori

Fonte: INSEAD – sito web

2.4.2 GLOBAL TALENT COMPETITIVENESS INDEX – ANALISI DELLA PERFORMANCE DELL' ITALIA

Il rapporto include inoltre la classifica dei paesi ad **alto reddito**: il predominio dei paesi europei nel GTCI 2019 è una funzione della grande percentuale di paesi ad alto reddito, con 28 delle sue economie appartenenti a questo gruppo.

Tra le più grandi economie europee, l'Italia che occupa la 38^a posizione sul ranking mondiale, tra 125 paesi (vedasi figura 14), è ostacolata da prestazioni poco brillanti nei pilastri **enable** e **attract**. Il suo ambiente per il lavoro (53^a) migliorerebbe sostanzialmente con un migliore panorama degli affari e del lavoro (105^a), mentre il suo basso punteggio nel pilastro **attract** (84^a) aumenterebbe considerevolmente se, sia l'apertura esterna (*external openness* 82^a) sia l'apertura interna (*internal openness* 71^a) venissero rafforzate.

ITALY

Key Indicators

Rank (out of 125).....	38	GDP per capita (PPP US\$)	39,817.15
Income group	High income	GDP (US\$ billions)	1,934.80
Regional group	Europe	GTCI score.....	49.21
Population (millions).....	60.55	GTCI score (income group average).....	59.93

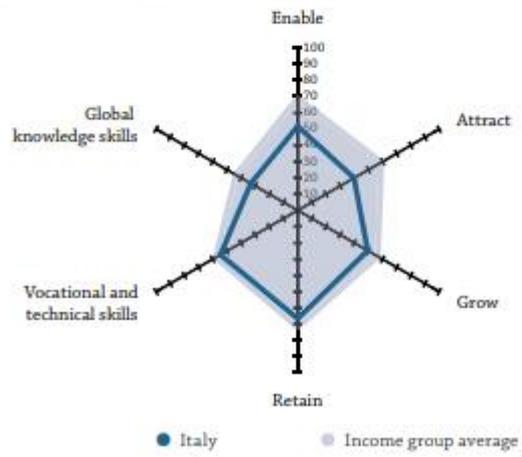


Figura 14: GTCI 2019 – Indicatori

Fonte: INSEAD – sito web

3 RACCOLTA DATI

3.1 ANALISI EMPIRICA

3.1.1 IL SONDAGGIO

Con l'obiettivo di valutare la percezione delle distanze culturali tra Italia e Brasile, si è realizzato un sondaggio che è stato proposto agli individui delle due popolazioni. Il sondaggio è stato svolto nel mese di ottobre 2019 raccogliendo i dati da un gruppo di individui Brasiliani che lavorano in Italia, e da un gruppo di individui Italiani che lavorano in Brasile.

Ad entrambe le popolazioni è stato chiesto di rispondere ad un questionario, nel quale erano presenti nr.7 domande a scelta multipla, studiate per analizzare e confrontare le due popolazioni in termini di distanza culturale in ambito organizzativo, secondo le dimensioni del modello proposto da Hofstede. Si riepilogano nel seguito le domande effettuate e le alternative di risposta.

Per indagare la dimensione "distanza di potere" è stata posta la seguente domanda:

1) Riguardo il suo rapporto con il capo/manager responsabile nell'organizzazione in cui lei lavora: qual è la sua opinione nei suoi confronti?

Ho autonomia nello svolgere ed adempiere i miei compiti, e se necessario contraddico la opinione del mio capo o responsabile quando sono sicuro di averne ragione.

Non ho autonomia nello svolgere ed adempiere i miei compiti, e molto spesso preferisco consultare il mio capo o responsabile.

Per indagare la dimensione "individualismo" sono state poste le seguenti domande:

2) In che scala Lei è d'accordo con la seguente affermazione: "I dipendenti nella mia organizzazione prendono sempre l'iniziativa di aiutare e collaborare con gli altri dipendenti quando loro hanno bisogno"?

Molto d'accordo

D'accordo

Né d'accordo né contrario

Contrario

Molto contrario

3) Come valuterebbe i suoi colleghi di lavoro?

- Mi sento parte di una squadra
- Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti
- Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi
- Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti
- L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare

Per indagare la dimensione “mascolinità” è stata posta la seguente domanda:

4) In che scala Lei è d'accordo con la seguente affermazione: “Ho subito atti di discriminazione sul lavoro per conto della mia etnia e/o razza (come ad esempio esclusione di autonomia decisionale, isolamento, ingiustificate disparità di trattamento)”?

- sempre
- a volte
- mai

Per indagare la dimensione “orientamento al lungo periodo” è stata posta la seguente domanda:

5) In che scala Lei è d'accordo con la seguente affermazione: “La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione”?

- Molto d'accordo
- D'accordo
- Né d'accordo né contrario
- Contrario
- Molto contrario

Per indagare la dimensione “indulgenza” sono state poste le seguenti domande:

6) In che scala Lei è d'accordo con la seguente affermazione: “L'equilibrio tra vita professionale e vita privata è adeguato nell'organizzazione nella quale lavoro”?

Molto d'accordo

D'accordo

Né d'accordo né contrario

Contrario

Molto contrario

7) In che scala Lei è d'accordo con la seguente affermazione: “Sono soddisfatto della cultura organizzativa del mio ambiente di lavoro”?

Molto d'accordo

D'accordo

Né d'accordo né contrario

Contrario

Molto contrario

La dimensione “avversione all'incertezza” non è stata indagata, in quanto per essa, la distanza culturale tra le due nazioni in esame è praticamente irrilevante.

3.1.2 I DATI RACCOLTI

Il gruppo di lavoratori Brasiliani è risultato essere costituito da nr. 18 individui, di cui 2 uomini e 16 donne appartenenti alle seguenti categorie professionali: ausiliare amministrativo, traduttore ed interprete, avvocato, operaio, barista, medico, dentista, ingegnere elettronico, personal trainer, addetto call center, impiegato, ed altro.

Il gruppo di lavoratori Italiani è risultato essere costituito da nr. 15 individui, di cui 8 uomini e da 7 donne appartenenti alle seguenti categorie professionali: agente di turismo, proprietario di scuola di lingua, libero professionista, manutentore elettrico, marketing intelligence analyst, barista, avvocato, coordinatrice di una ONG, impresario, public relation, geologo, team leader, plant manager, ed altro.

Per quanto riguarda la domanda inerente il rapporto con il proprio capo/manager (distanza di potere), l'86,7% dei lavoratori Italiani in Brasile ha affermato di avere autonomia nello

svolgere i propri compiti e se necessario nel contraddire il proprio capo quando è sicuro di aver ragione. Il restante 13,3% ha risposto in maniera contraria.

La percentuale di lavoratori Brasiliani in Italia che ha affermato di non avere autonomia nello svolgere i propri compiti e che preferisce consultare il proprio responsabile è maggiore ed è pari a 38,9%, mentre il restante 61,1% ha risposto in maniera contraria.

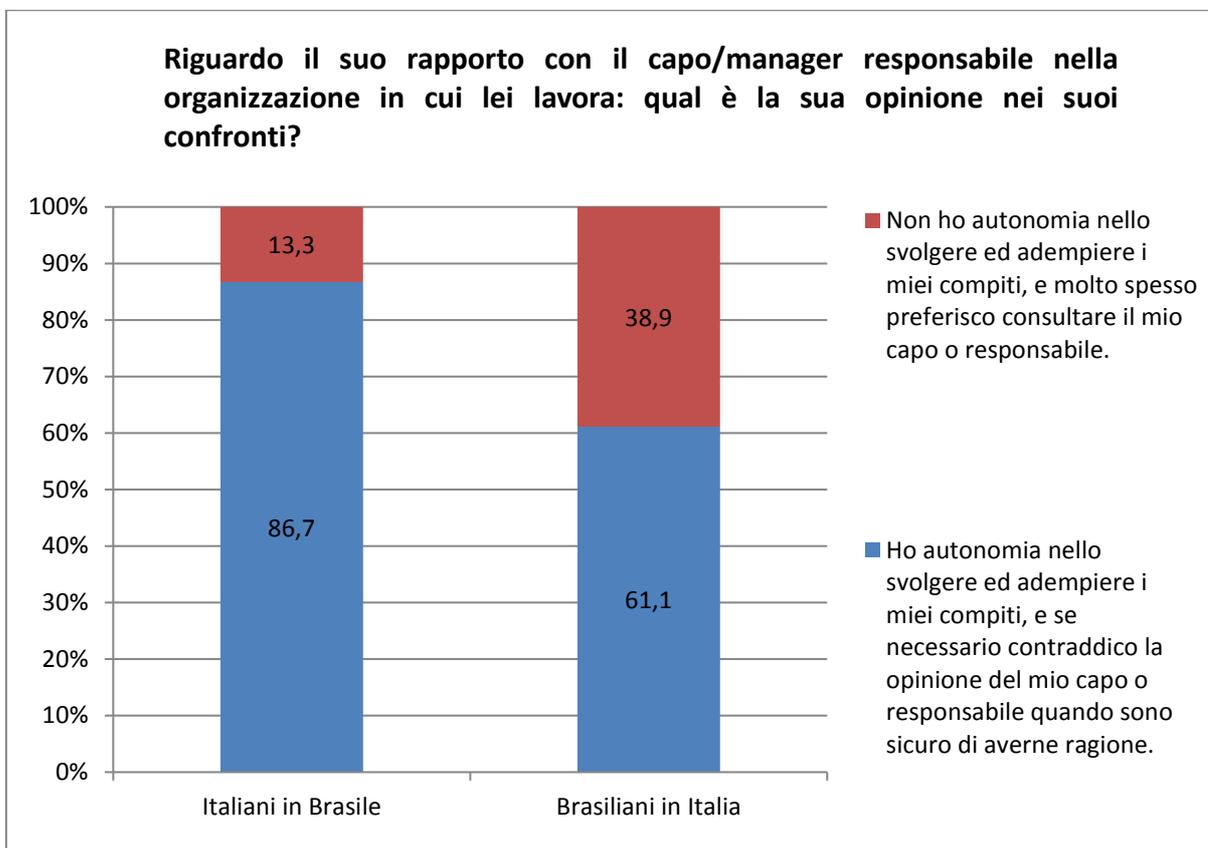


Figura 15: Grafico riepilogativo delle risposte alla domanda relativa al rapporto col proprio manager.

Le risposte a tale domanda sono in linea con i punteggi ottenuti della due nazioni nella dimensione “distanza di potere”. Nel modello di Hofstede, infatti, la cultura Italiana presenta una minor distanza di potere rispetto a quella Brasiliana.

Per quanto riguarda la domanda pertinenti alla collaborazione con i colleghi della propria organizzazione (individualismo), l’80% dei lavoratori Italiani in Brasile risulta essere molto d’accordo o d’accordo nell’affermare che i propri colleghi Brasiliani prendono sempre l’iniziativa di aiutare e collaborare con gli altri dipendenti quando loro hanno bisogno. Il restante 20% risulta essere contrario o molto contrario.

Al contrario, solo il 44,4% dei lavoratori Brasiliani in Italia risulta essere molto d’accordo o d’accordo nell’affermare che i propri colleghi Italiani prendono sempre l’iniziativa di aiutare

e collaborare con gli altri dipendenti quando loro hanno bisogno. Il restante 54,6% risulta essere né d'accordo, né contrario, o non concordare con l'affermazione.

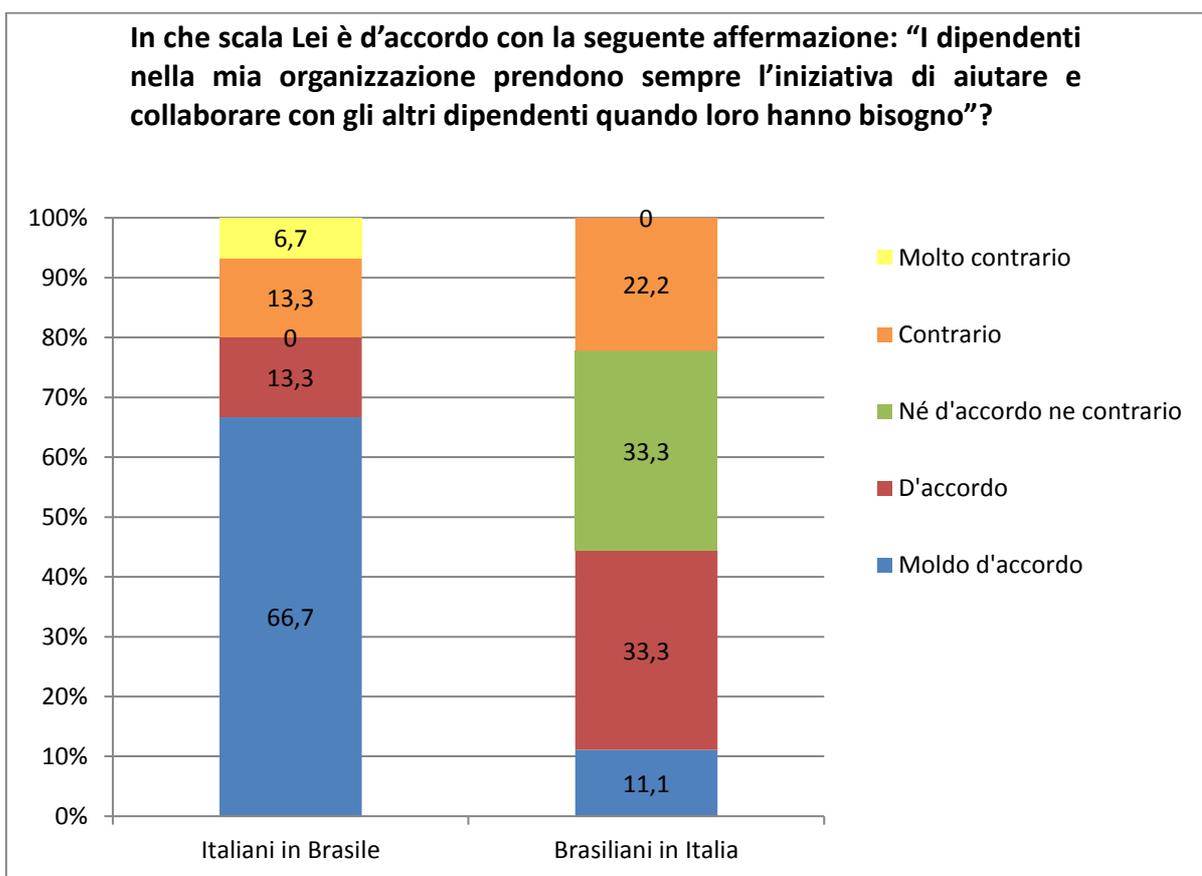


Figura 16: Grafico riepilogativo delle risposte alla domanda relativa al rapporto con i propri colleghi (1/2).

Secondo gli intervistati in Brasile i lavoratori risultano più propensi ad aiutare e a collaborare con i propri colleghi nel momento del bisogno, a differenza dell'Italia, dove ciò sembra accadere in maniera meno frequente.

Nella seconda domanda inerente il rapporto con i colleghi di lavoro, i lavoratori Italiani in Brasile hanno risposto in maniera abbastanza eterogenea: il 20% ha affermato di sentirsi parte di una squadra, il 26,7% ha affermato di rendersi disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra tra i loro compiti, il 26,7% ha affermato di sentirsi stimato e trattato con rispetto dai colleghi, lo 0% ha affermato che nel proprio gruppo di lavoro chi ha una informazione la mette a disposizione del gruppo ed il rimanente 26,7% ha affermato che l'azienda in cui lavora spinge alla collaborazione di gruppo. Diversamente per quanto riguarda i lavoratori Brasiliani in Italia, dove il 27,8% ha affermato di sentirsi parte di una squadra, il 33,3% ha affermato di rendersi disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra tra i suoi compiti, il 5,6% ha affermato di sentirsi stimato e trattato con rispetto dai colleghi, l'11,1% ha affermato che nel proprio gruppo di lavoro chi ha una informazione la mette a disposizione

del gruppo ed il rimanente 22,2% ha affermato che l'azienda in cui lavora spinge alla collaborazione di gruppo.

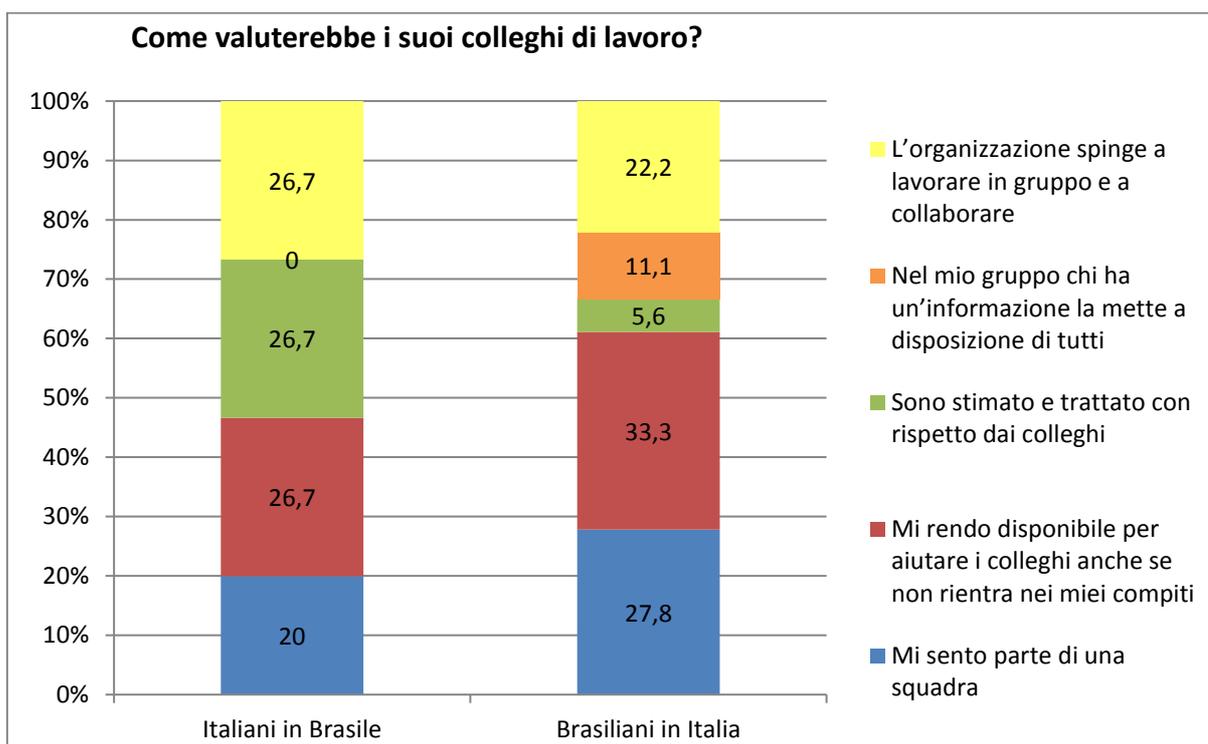


Figura 17: Grafico riepilogativo delle risposte alla domanda relativa al rapporto con i propri colleghi (2/2).

Le risposte ottenute da questa seconda domanda avvalorano i risultati ottenuti in quella precedente, si può infatti notare come gli intervistati Brasiliani si sentano maggiormente parte di un gruppo e si rendano disponibili ad aiutare i colleghi anche se ciò non rientra nei loro compiti, rispetto a quelli Italiani.

Anche le risposte a tali domande sono coerenti con i punteggi ottenuti della due nazioni nella dimensione "individualismo". Nel modello di Hofstede, infatti, la cultura Italiana è più individualista rispetto a quella Brasiliana.

Relativamente a fenomeni di discriminazione sul lavoro per conto dell'etnia o della razza, l'80% dei lavoratori Italiani in Brasile dichiara di non essere mai stato vittima di discriminazione nell'ambiente di lavoro, diversamente da quanto invece accade per i lavoratori Brasiliani in Italia, dove il 61,1% afferma di essere stato vittima di discriminazione (a volte o sempre).

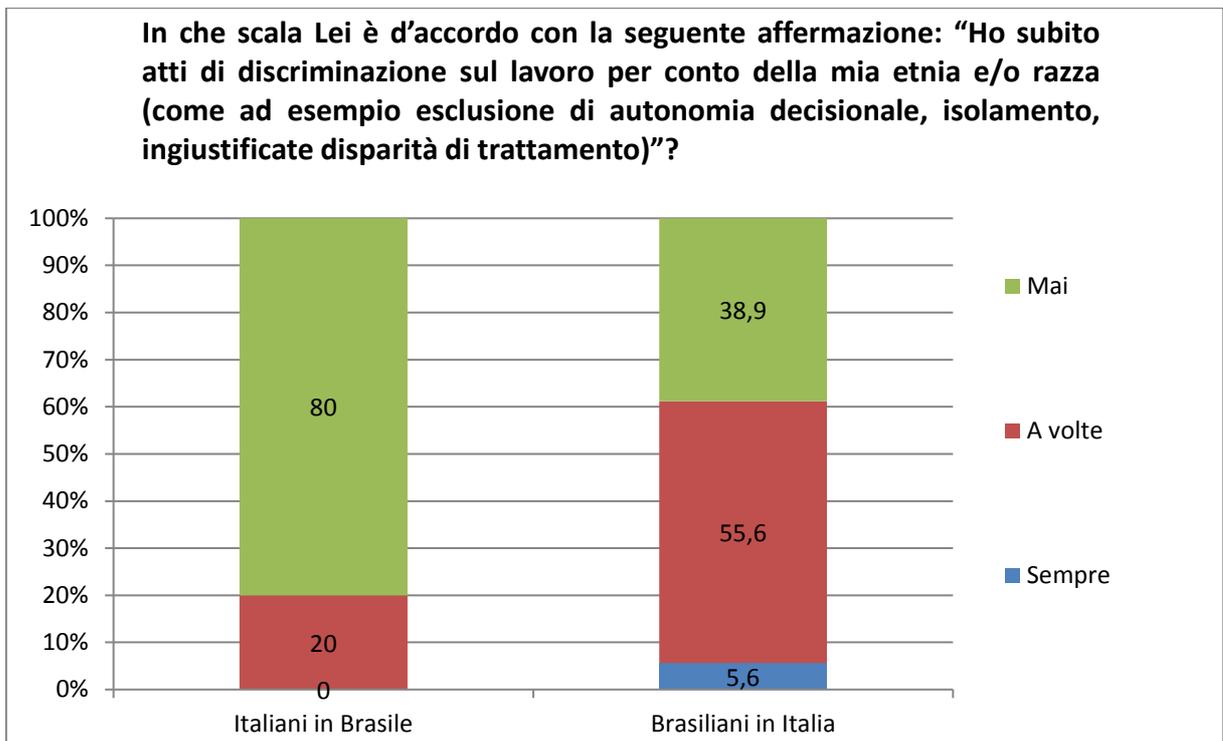


Figura 18: Grafico riepilogativo delle risposte alla domanda relativa alla discriminazione sul lavoro.

Le risposte a questa domanda sono in linea con la differenza di punteggio tra Italia e Brasile nella dimensione mascolinità: i paesi considerati più mascholini, infatti, sono meno propensi ad accettare ed accogliere gli immigrati.

La dimensione "orientamento a lungo termine" è stata indagata mediante una domanda sulla formazione aziendale. Il 60% dei lavoratori Italiani in Brasile ha affermato di considerare adeguata l'attività di formazione prevista dalla propria organizzazione, il 33,3% non è né d'accordo, né contrario, il rimanente 6,7% risulta molto contrario. Leggermente maggiore la percentuale di lavoratori Brasiliani in Italia che considera adeguata l'attività di formazione prevista dalla propria azienda, 61,1 %; il 16,7% non è né d'accordo, né contrario, il rimanente 22,2% non è d'accordo.

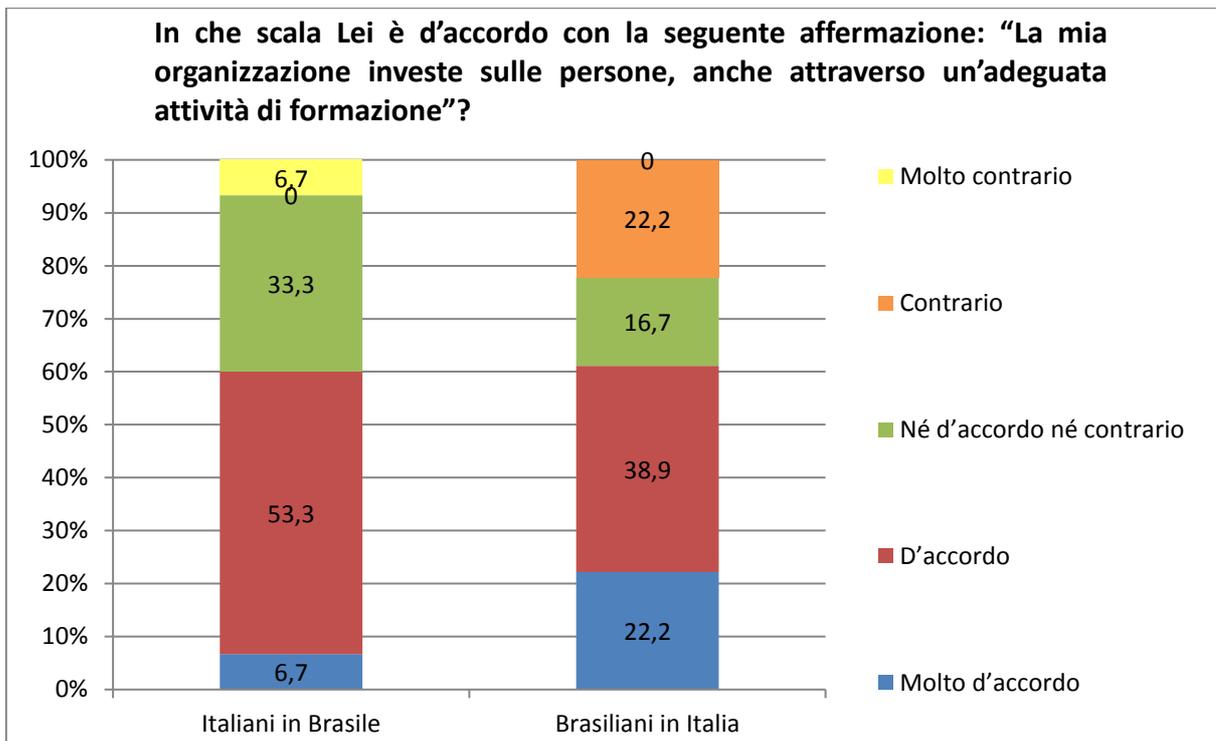


Figura 19: Grafico riepilogativo delle risposte alla domanda relativa sulle attività di formazione.

Le risposte a tale domanda lasciano percepire un lieve malcontento dei lavoratori Italiani in Brasile per quanto riguarda il programma di formazione offerto dall'azienda in cui lavorano. In generale, inoltre, il programma di formazione offerto dalle organizzazioni Italiane sembra essere più adeguato rispetto a quelle Brasiliane. Le risposte sono in linea con i punteggi ottenuti dai due paesi nella dimensione "orientamento a lungo termine", dove l'Italia ha ottenuto un punteggio migliore rispetto al Brasile.

Nella prima domanda relativa alla dimensione "indulgenza" l'80% dei lavoratori Italiani in Brasile si è dichiarato soddisfatto dell'equilibrio tra vita privata e vita professionale; solo il 6,7% ha affermato di non essere soddisfatto, la rimanente percentuale non ha preso posizione. Diversamente hanno risposto i lavoratori Brasiliani in Italia: la percentuale di lavoratori soddisfatti è comunque elevata (61,1%), mentre la percentuale di lavoratori non soddisfatti è molto maggiore: 16,7%, la rimanente percentuale non ha preso posizione.

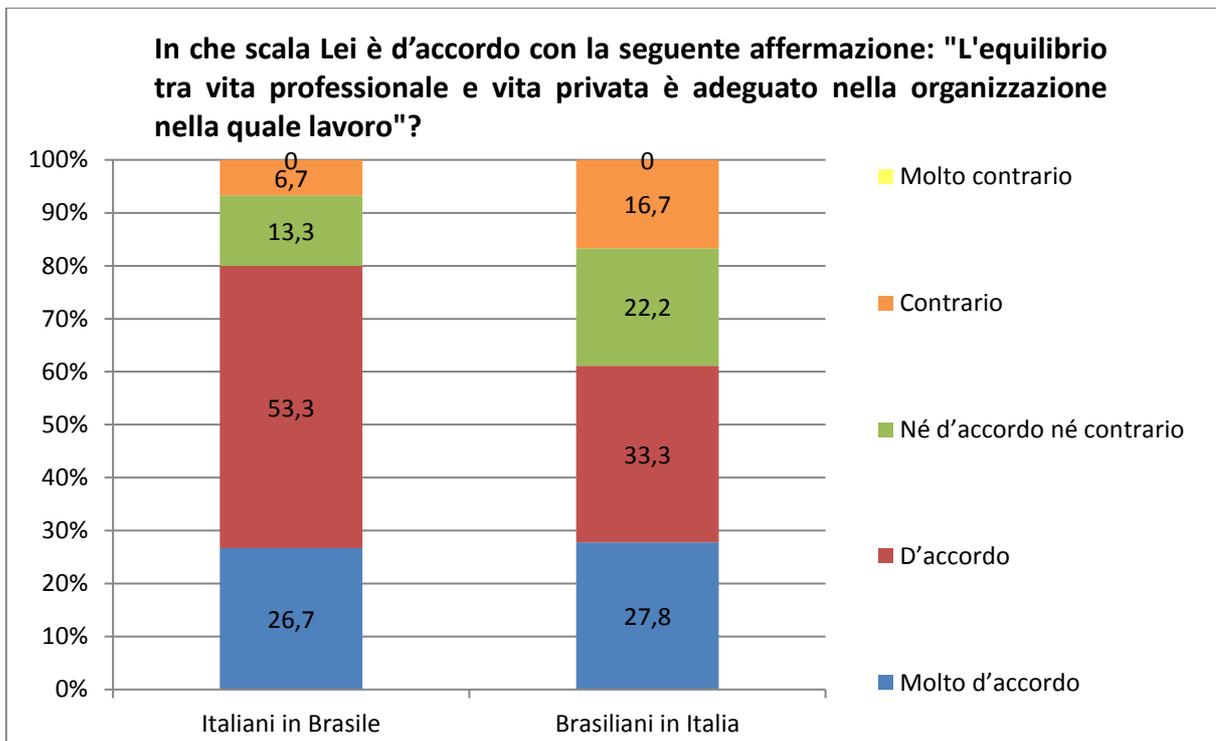


Figura 20: Grafico riepilogativo delle risposte alla domanda relativa al rapporto tra vita professionale e vita privata.

È quindi possibile comprendere che una parte importante del gruppo di Brasiliani che lavora in Italia non consideri adeguato il tempo libero in relazione alla vita professionale.

Nella seconda domanda relativa alla dimensione “indulgenza” il 73,4% dei lavoratori Italiani in Brasile si è dichiarato soddisfatto della cultura organizzativa nell’ambiente di lavoro; solo il 13,4% ha affermato di non essere soddisfatto, la rimanente percentuale non ha preso posizione. Diversamente hanno risposto i lavoratori Brasiliani in Italia: la percentuale di lavoratori soddisfatti è comunque elevata (66,6%), mentre la percentuale di lavoratori non soddisfatti è molto maggiore: 33,40%.

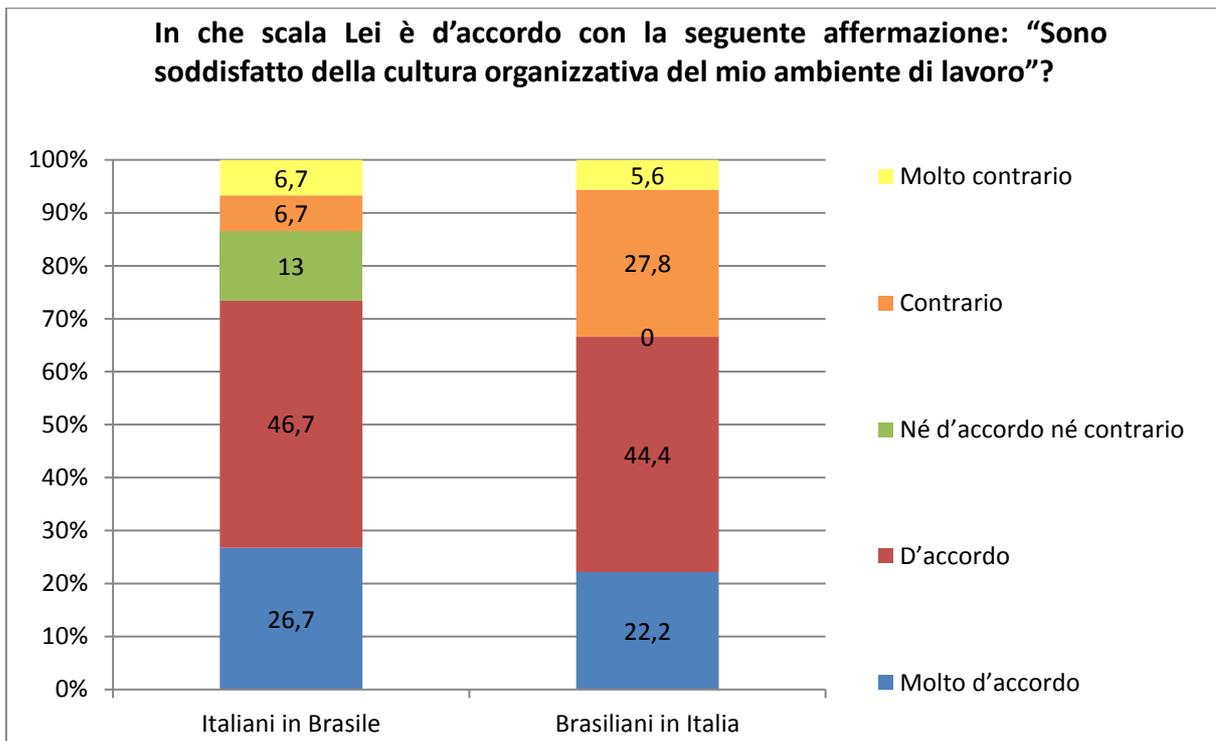


Figura 21: Grafico riepilogativo delle risposte alla domanda relativa alla cultura organizzativa nell'ambiente di lavoro.

Anche in questo caso è possibile comprendere che una parte importante del gruppo di intervistati Brasiliani che lavora in Italia non sia soddisfatto della cultura organizzativa nelle aziende Italiane.

In entrambi i casi i risultati sono coerenti con i punteggi ottenuti dai due paesi nella dimensione "indulgenza", che vede il Brasile ottenere un punteggio maggiore rispetto all'Italia. È risaputo infatti che i paesi più indulgenti risultano essere meno stringenti e restrittivi nell'ambiente lavorativo.

3.2 LE RECENSIONI DEI DIPENDENTI SUL SITO “GLASSDOOR”

Per validare ulteriormente le risposte ottenute nel questionario, si è proceduto raccogliendo le recensioni di alcuni individui Brasiliani che lavorano in Brasile presso aziende multinazionali italiane. L'obiettivo è quello di valutare se la differenza culturale tra i due paesi è percepita anche in tale caso. Le recensioni sono state raccolte tramite il sito “Glassdoor”, un sito di offerte di lavoro ed uno strumento di reclutamento disponibile in tutto il mondo, tramite le sue app mobili. Glassdoor è stato costruito sulla base del crescente *trend* di trasparenza sul mercato di lavoro, e offre un database con più di 50 milioni di recensioni aziendali riguardante le valutazioni dei dipendenti nei confronti del CEO, degli stipendi, dei benefit aziendali, dei colloqui di selezione, vengono postate foto degli ambienti di lavoro e altro ancora.

Le due multinazionali individuate sono **Ferrero** e **Luxottica**. La prima è specializzata in prodotti dolciari, è stata fondata da Pietro Ferrero nel 1946 ad Alba, in Italia. L'azienda ha sedi in Brasile, le più importanti nelle città di Curitiba, San Paolo, e nello stato di Minas Gerais. La seconda produce e commercializza occhiali e si è recentemente fusa con il gruppo francese Essilor. L'azienda ha sedi in Brasile, tra cui una nella città di San Paolo.

Tra le tante recensioni individuate si riportano nel seguito le quattro più significative.

<p>Ferrero 14 ottobre 2016 “Grandi opportunità nonostante le sfide giornaliere”  Dipendente – Analista Sto lavorando presso Ferrero  Raccomandato Pro L'impresa ha una cultura globale con grandi opportunità di fare carriera professionale. L'orario di lavoro è flessibile ed i benefici sono compatibili con quelli del mercato. Contro I colleghi non hanno l'incentivo di lavorare in gruppo. Alcuni settori non hanno i compiti da svolgere chiari. L'ufficio delle risorse umane non è molto collaborativo, e le comunicazioni non sempre sono obiettive.</p>	<p>< Ferrero > 14 de out de 2016 "Grandes oportunidades, porém desafios no dia-dia."  Funcionário atual - Analista I have been working at Ferrero  Recomenda Prós Empresa possui uma cultura global e com grandes oportunidades de crescimento profissional. Horário flexível, benefícios compatíveis com o mercado. Contras Os colaboradores não são incentivados a trabalhar em equipe. Alguns setores não possuem processos de trabalho claro. RH não é muito presente para o colaborador e as comunicações nem sempre são objetivas. Figura 22: Recensione dipendente Ferrero in Brasile. Fonte: www.glassdoor.com</p>
--	---

Tale recensione è in linea con i punteggi ottenuti dai due paesi nella dimensione “**individualismo**” in quanto la percezione del dipendente Brasiliano presso Ferrero è quella che nell’azienda non venga incentivato il lavoro di squadra.

<p>Ferrero 20 aprile 2017 “Ambiente amichevole, processi burocratici”  Ex-Dipendente – Stagista Ho lavorato presso Ferrero (più di un anno)  Raccomandato Pro Autonomia nel prendere le decisioni anche se a livelli gerarchici inferiori (es. stagista), ambiente di lavoro gradevole ed amichevole, l’ufficio ha una buona localizzazione e abbiamo l’opportunità di interagire con i team di tutto il mondo. Contro Poche opportunità di apprendimento professionale, mancanza di riconoscimento, mancanza di organizzazione e pianificazione a breve termine, alcuni processi sono molto burocratici e lenti.</p>	<p>< Ferrero </p> <p>20 de abr de 2017 "Ambiente descontraído, processos burocráticos."   Ex-funcionário(a) - Estagiário I worked at Ferrero (more than a year)  Recomenda Prós Autonomia na tomada de decisões mesmo em cargos mais baixos (ex: estagiário), ambiente de trabalho agradável e descontraído, escritório bem localizado, oportunidade de interagir com outras áreas e equipes do mundo todo. Contras Poucas oportunidades de crescimento profissional, falta de reconhecimento, falta de organização e planejamento a curto prazo, alguns processos são muito burocráticos fazendo com que estes sejam mais lentos.</p> <p>Figura 23: Recensione ex-dipendente Ferrero in Brasile. Fonte: www.glassdoor.com</p>
--	--

Tale recensione è in linea con i punteggi ottenuti dai due paesi nella dimensione “**distanza di potere**” in quanto la percezione del dipendente Brasiliano presso Ferrero è quella che nell’azienda venga incentivata l’autonomia e l’iniziativa a prendere decisioni. Inoltre tale recensione è coerente con i punteggi ottenuti dai due paesi nella dimensione “**orientamento a lungo termine**” in quanto la percezione del dipendente Brasiliano è quella che nell’azienda prevalga una pianificazione a lungo termine a discapito di quella a breve termine.

<p>Luxottica</p> <p>2 luglio 2019</p> <p>“Ottima azienda, nonostante ci sia un problema cronico di gestione! C’è tutto per essere una eccellente impresa su tutti i requisiti”</p> <p></p> <p>Dipendente – Ruolo privato</p> <p>Sto lavorando presso Luxottica a tempo pieno (meno di un anno)</p> <p> Prospettiva positiva</p> <p> Raccomandato</p> <p>Pro</p> <p>Stipendio, benefici competitivi.</p> <p>Contro</p> <p>Alcuni capi responsabili cercano di trovare sempre i colpevoli piuttosto di trovare una soluzione (per risolvere i problemi).</p>	<p>< Luxottica </p> <p>2 de jul de 2019</p> <p>"Empresa muito boa, porém tem problema crônico de gestão! Tem tudo para ser uma excelente empresa em todos os requisitos"</p> <p></p> <p> Funcionário atual - Funcionário sigiloso</p> <p>I have been working at Luxottica full-time (less than a year)</p> <p> Perspectiva positiva</p> <p> Recomenda</p> <p>Prós</p> <p>Salário, benefícios são muito bons</p> <p>Contras</p> <p>Alguns gestores procuram culpado ao invés de procurar a solução para resolver o problema da companhia.</p> <p>Figura 24: Recensione dipendente Luxottica in Brasile.</p> <p>Fonte: www.glassdoor.com</p>
---	--

Anche tale recensione è in linea con i punteggi ottenuti dai due paesi nella dimensione **“orientamento a lungo termine”** in quanto la percezione del dipendente Brasiliano presso Luxottica è quella che nell’azienda ci sia una *leadership* orientata non solo a risolvere, ma anche ad individuare i problemi (o chi li ha causati) per evitare che questi possano essere ripetuti in futuro, perdendo tempo in questo processo.

<p>Luxottica</p> <p>12 luglio 2019</p> <p>“Ottima azienda”</p> <p></p> <p>Dipendente – Ruolo privato</p> <p>Sto lavorando presso Luxottica a tempo pieno (più di un anno)</p> <p> Prospettiva neutra</p> <p> Raccomandato</p> <p>Pro</p> <p>Ambiente gradevole, flessibilità di orario, assicurazione sanitaria privata.</p> <p>Contro</p> <p>Mancanza di processi chiari, carico di ore e di lavoro elevati, salario basso in relazione al mercato.</p>	<p>< Luxottica </p> <p>12 de jul de 2019</p> <p>"Boa empresa"</p> <p></p> <p> Funcionário atual - Funcionário sigiloso</p> <p>I have been working at Luxottica full-time (more than a year)</p> <p> Perspectiva neutra</p> <p> Recomenda</p> <p>Prós</p> <p>Ambiente agradável, flexibilidade de horário, plano de saúde.</p> <p>Contras</p> <p>Falta processos, carga horária elevada, baixo salário em relação ao mercado.</p> <p>Figura 24: Recensione dipendente Luxottica in Brasile.</p> <p>Fonte: www.glassdoor.com</p>
---	--

Tale recensione è coerente con i punteggi ottenuti dai due paesi nella dimensione “**indulgenza**” in quanto la percezione del dipendente Brasiliano presso Luxottica è quella che il carico e le ore di lavoro siano elevate, compromettendo l’equilibrio tra vita lavorativa e privata, aspetto caratterizzante le culture più indulgenti.

CONCLUSIONI

La gestione efficace della forza lavoro, sempre più diversificata al giorno d'oggi, è una delle sfide globali più importanti che devono affrontare i *leader* aziendali ed i gestori delle risorse umane. Le società omogenee sono diventate eterogenee e questa tendenza è in forte crescita. I problemi relativi alla gestione della forza lavoro diversificata nell'ambiente organizzativo, tuttavia, non derivano dall'eterogeneità della forza lavoro stessa, ma dalla sfortunata incapacità dei dirigenti aziendali di comprendere appieno le sue dinamiche, cedere le proprie attitudini pregiudizievoli personali e liberare creativamente il potenziale incorporato in una forza lavoro multiculturale. Come affermato da Patrick & Kumar, 2012, l'utilizzo di talenti di diversa nazionalità, con diversi atteggiamenti ed esperienze di vita, può avere un impatto positivo sui risultati esterni (prodotti e servizi ai clienti) di un'azienda e sui processi interni (cultura aziendale e politiche di gestione).

I fenomeni di immigrazione, gli espatriati e le differenze etniche sono soltanto alcuni degli esempi dei continui cambiamenti della composizione della forza lavoro: le proiezioni demografiche suggeriscono che la tendenza verso una forza lavoro diversificata sarà amplificata nei prossimi decenni, per esempio, a causa dei tassi di natalità costantemente bassi e della maggiore longevità. Praticamente tutti i paesi più sviluppati avranno bisogno di un numero di immigrati ancora più elevato solo per sostenere l'attuale rapporto tra lavoratori e pensionati. Allo stesso tempo, i paesi in via di sviluppo stanno vivendo un aumento senza precedenti del numero di giovani. La combinazione di fattori *push-and-pull* sta spostando tutti i paesi verso lo stesso risultato: una forza lavoro più diversificata (Mor Barak, 2017).

Come è concretamente possibile valorizzare le diversità culturali della forza lavoro all'interno di una organizzazione?

Secondo Costa et al. (2013), la valorizzazione della **varietà culturale** è applicabile mediante un approccio di *diversity management*. Per diversity management s'intende quell'insieme di pratiche e politiche volte a valorizzare la diversità all'interno di un ambiente di lavoro. Esso nasce dall'analisi di tutte le tipologie di diversità, siano esse culturali o etniche: mentre le organizzazioni tendono naturalmente a ridurre la varietà per creare un unico codice di comportamento, un solo modo di pensare e di agire di fronte alle situazioni, il diversity management propone una cultura aperta alla **pluralità**.

L'approccio diversificato alla gestione delle risorse umane finalizzato alla creazione di un **ambiente di lavoro inclusivo** è in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale e di utilizzarlo come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi (Barabini

et al. 2001; Bombelli 1998). È ormai risaputo inoltre, che lo sforzo di tutelare le varietà nell'organizzazione porta a miglioramenti nello scambio di prospettive e opinioni per la risoluzione dei problemi (Del Boca et al. 2012).

Con l'obiettivo di indagare le percezioni delle distanze culturali tra Italia e Brasile, si è proceduto in primo luogo analizzando i risultati ottenuti dallo studio effettuato da Geert Hofstede, e successivamente conducendo un sondaggio ad un gruppo di lavoratori Italiani e Brasiliani immigrati rispettivamente in Brasile ed Italia.

Secondo il modello Hofstede, la distanza culturale tra le due nazioni si manifesta nei punteggi ottenuti nelle dimensioni distanza di potere (Brasile 69, Italia 50), individualismo (Brasile 38, Italia 76), mascolinità (Brasile 49, Italia 70), orientamento a lungo termine (Brasile 44, Italia 61) ed indulgenza (Brasile 59, Italia 30); l'avversione all'incertezza è invece molto simile per entrambi i paesi (Brasile 76, Italia 75).

I punteggi ottenuti sono stati successivamente confrontati con le principali variabili socio-economiche delle due nazioni ad oggi, rilevando una sostanziale correlazione con quanto affermato da Hofstede nei suoi studi.

I risultati ottenuti dal questionario effettuato ad un gruppo di lavoratori Italiani in Brasile ed un gruppo di lavoratori Brasiliani in Italia sono risultati compatibili con lo studio di Hofstede. L'analisi empirica è stata poi integrata dall'analisi delle recensioni di alcuni lavoratori Brasiliani presso aziende multinazionali italiane con sede in Brasile.

Indagando più a fondo le risposte ottenute dai questionari e dalle recensioni, in aggiunta, è possibile effettuare ulteriori considerazioni legate al concetto di **simmetria culturale**: nonostante l'ampiezza della distanza culturale tra Italia e Brasile, valutata dal modello di Hofstede, sia la stessa per entrambe le nazioni, la distanza culturale percepita da un lavoratore Brasiliano in Italia o viceversa potrebbe non essere la stessa.

Analizzando le risposte ai questionari, i lavoratori Italiani sembrano essere più abituati a svolgere il proprio lavoro in maniera autonoma rispetto a quanto accade in Brasile, e questo potrebbe creare disagio ad un lavoratore dotato di minor iniziativa ed abituato ad essere subordinato alla figura del responsabile. Allo stesso modo, tuttavia, anche un lavoratore abituato a lavorare in maniera autonoma potrebbe sentirsi limitato in un ambiente ad alta distanza di potere.

In secondo luogo, dalle risposte ottenute si intuisce che i lavoratori Brasiliani sono più propensi al lavoro di gruppo rispetto a quelli Italiani, ed anche questo fatto potrebbe essere percepito negativamente da un lavoratore abituato alla collaborazione. Non è da escludere

però anche la situazione opposta, ossia che un lavoratore che preferisca lavorare in maniera indipendente non sia predisposto al lavoro di squadra.

Per quanto riguarda il tema immigrazione, i Brasiliani potrebbero incontrare sicuramente più difficoltà rispetto agli Italiani in quanto le risposte ottenute lasciano intendere che l'Italia sia un paese più mascolino rispetto al Brasile, e quindi meno propenso ad accogliere gli immigrati.

Nell'ambito dei programmi di formazione aziendale, collegati con l'orientamento a lungo termine delle aziende, possiamo invece intuire che un lavoratore Brasiliano in Italia possa rimanere più soddisfatto rispetto ad un lavoratore Italiano in Brasile, dato che le aziende di quest'ultimo paese sembrano offrire programmi di formazione meno adeguati. Allo stesso modo però, l'elevata burocrazia e i lenti processi di pianificazione a breve termine, aspetti correlati all'orientamento a lungo termine delle organizzazioni italiane, sembrano generare malcontento negli individui Brasiliani.

Infine, per quanto riguarda il rapporto tra vita professionale e tempo libero, gli individui Brasiliani che lavorano in Italia sembrano essere meno soddisfatti dei pari Italiani che lavorano in Brasile. Il minor tempo libero da dedicare a famiglia, amici e hobby rispetto agli standard Brasiliani è un disagio non trascurabile.

Premesso che le risposte ottenute possono essere state collegate al contesto lavorativo nel quale le persone operavano piuttosto che alla differenza culturale, e che ogni individuo dà un valore diverso ad ogni dimensione culturale presa in considerazione, possiamo verosimilmente dedurre che un individuo Brasiliano che si trasferisce in Italia per lavoro potrebbe generalmente incontrare difficoltà maggiori rispetto ad un individuo Italiano che si trasferisce per lavoro in Brasile, in particolar modo nell'ambito dell'integrazione e del rapporto tra tempo libero e vita professionale.

Per concludere l'analisi della varietà culturale nelle organizzazioni, si cita il pensiero di Costa et al. (2013) secondo il quale, nonostante i *gap* da colmare per trasformare l'inserimento lavorativo di diversi gruppi etnici dentro un'organizzazione da un problema ad un'opportunità siano numerosi, l'internazionalizzazione non dovrebbe significare un abbassamento dei livelli di differenziazione a favore di una sorta di mimetismo, ma dovrebbe tradursi in una valorizzazione delle specificità culturali di ogni individuo. Tradotto, tutte le diversità culturali possono essere utili e valorizzabili all'interno di una organizzazione. L'obiettivo di una azienda che vuole fare dell'internazionalizzazione una opportunità, è quindi quello di riuscire a sfruttare i punti di forza di ogni cultura.

Numero di parole: 12876

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Costa, G. & Gianecchini, M. (2013). *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore (3 ed.)*. Milano: McGraw-Hill.

Barabino M.C., Jacobs B. & Maggio M.A. (2001). *Il diversity management. Sviluppo & Organizzazione*.

Básanez, E. M. (2016). *A World of Three Cultures: Honor, Achievement, and Joy (1 ed.)*. New York: Oxford University Press.

Bonani, L. (2011). *Se i nuovi mercati dettano i curricula. Il corriere della sera [online], 20 Maggio*. Disponibile su: <https://www.corriere.it/economia/trovolavoro/11_maggio_20/bonani-nuovi-mercati-dettano-curricula_9aedc6ae-82c0-11e0-baac-f3bedd074966.shtml> [Data di accesso: 22/09/2019].

Del Boca D., Mencarini L. & Pasqua S. (2012). *Valorizzare le donne conviene. Ruoli di genere nell'economia italiana*. Bologna: il Mulino.

Fernandez J.P. (1991). *Managing a Diverse Work Force. Lexington (Ma):* Lexington Books.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2 ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind (2 ed.)*. New York: McGraw-Hill.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind - Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival (3 ed.)*. USA: McGraw-Hill.

Inglehart, R. (2018). *Cultural Evolution, People's Motivations are Changing, and Reshaping the World (1 ed.)*. USA: Cambridge University Press.

Inkeles, A. & Levinson, D. J. (1969). "National character: the study of a modal personality and sociocultural systems" in Lindzey, G. & Aronson, E., *The handbook of social psychology (2 ed.)*. New York: McGraw-Hill.

Lanvin, B. & Monteiro, F. (2019). *The global talent competitiveness index 2019 [online]*. Fontainebleau, France: INSEAD. Disponibile su: <<https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2019-Report.pdf>> [Data di accesso: 29/09/2019].

Lee, K. & Herold, D.M. (2016). *Cultural relevance in corporate sustainability management: a comparison between Korea and Japan*. Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility.

Mor Barak, M.E. (2017). *Managing Diversity toward a Globally Inclusive Workplace*. Sage.

Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). *Managing Workplace Diversity*. SAGE Open.

Snell S. & Bohlander G. (2007). *Human Resource Management*. Mason (OH): Thomson Higher Education.

SITOGRAFIA

Geer Hofstede and Gert Jan Hofstede on culture, <http://geerthofstede.com> [sito web di Geert Hofstede; descrive la ricerca e fornisce uno strumento per confrontare i paesi sulle dimensioni culturali].

IBGE | Portal do IBGE, <https://www.ibge.gov.br> [sito web dell' Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (in italiano: Istituto brasiliano di geografia e statistica), noto anche con la sigla IBGE, è l'agenzia responsabile per le informazioni statistiche, geografiche, cartografiche, geodetiche e ambientali nel Brasile].

The Global Talent Competitiveness Index 2019 report, <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2019-Report.pdf> [sito web che fornisce il rapporto Global Talent Competitive Index 2019 in formato pdf].

Global Competitiveness Report 2019, <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2019> [sito web che fornisce il rapporto Global Competitiveness Index 2019 in formato pdf].

World Bank Group – International Development, Poverty & Sustainability, <http://www.worldbank.org/> [sito web che raccoglie dati demografici ed economici sui paesi del mondo].

WVS Database, <http://www.worldvaluessurvey.org> [sito web del World Value Survey, che presenta l'associazione e fornisce risultati scaricabili gratuitamente dei sondaggi effettuati dal 1980 ad oggi].

Ricerca di lavoro Glassdoor, <http://www.glassdoor.com/> [sito web di Glassdoor, che fornisce la pubblicazione di milioni di offerte di lavoro, oltre a recensioni sulle aziende, sugli stipendi e sulle domande poste durante i colloqui, condivise dai dipendenti attuali o da ex dipendenti].

Tutti i siti sono stati visitati l'ultima volta in data 29/10/2019.