

## **NOTAS PRÉVIAS**

**Consulte o CD de apoio ao livro**

**A quem se destina este livro**

**As vertentes teórica e prática**

**Começar pelo fim?**

**Recursos na Internet**

## **INTRODUÇÃO**

**Quantos milhões por água abaixo?**

**Um caleidoscópio de perguntas que atravessam o livro**

**EUA, Rússia, Alemanha, Japão e China**

**Estrutura do livro**

Elementos essenciais

Gerindo a aldeia global e o mosaico multicultural

Caracterizando o mosaico multicultural para compreender os requisitos da liderança transcultural

Comunicar, gerir e liderar em diferentes culturas

Práticas de GRH das multinacionais em diferentes contextos culturais

O ajustamento sociocultural dos expatriados: choques e desempenho

Impatriados e flexpatriados

Políticas de expatiação e selecção de expatriados

Preparar e desenvolver

Gerir o desempenho, recompensar e repatriar

Lições simples para uma gestão complexa

O modelo norte-americano perante o binómio humanismo/instrumentalismo

Alemanha e Rússia: há nexos no Leste?

O Japão: a Suíça do Oriente?

A China: o mais estrangeiro dos países estrangeiros

## **CAPÍTULO 1**

### **GERINDO A ALDEIA GLOBAL E O MOSAICO MULTICULTURAL**

**Elefantes que surpreendem**

**Inteligência cultural**

Beijos e proximidades desconfortáveis – o tango conversacional

Homens de mão dada – e um fotógrafo culturalmente ignorante

Não se fazem obscenidades à mesa...!

“Sim, professora, tenho” – “Não, professora, não tenho”

**A cabeça, o físico e o coração da inteligência cultural**

Perfis de inteligência cultural – provincianos, mímicos e camaleões

A inteligência cultural pode ser aprendida?

**Exemplos reais de dificuldades na gestão global**

Realidades multifacetadas nas mãos de um *coach*

O fracasso de um Americano na Indonésia

Um Australiano na China – e os namoros equívocos

Joaquim – um Colombiano na Malásia

Uma Americana na Ásia

Um Português em Marrocos: “Eu sou o número 1, não me reúno com o número 2”

### **Heterogeneidade cultural das filiais e dos grupos multinacionais – prós e contras**

Influência da nacionalidade sobre os grupos multinacionais

A heterogeneidade cultural dos grupos é benéfica ou prejudicial?

Um modelo compreensivo de auxílio à determinação do grau de diversidade cultural do pessoal das filiais

### **Globalização e espaços nacionais – uma dialéctica controversa**

Globalização e localização: o que prevalece?

Institucionalismo ou culturalismo?

### **Fases da internacionalização das empresas e implicações para a GRH**

Fases da internacionalização

Algumas implicações para a GRH

O desenvolvimento de competências de gestão transnacionais/globais

O que se requer dos profissionais de GRH

### **Cinco desafios à GRH global**

As dificuldades do começo

Participação no desenvolvimento da estratégia global de negócio

Alinhamento das matérias de RH na estratégia de negócio

Apoiar e facilitar a mudança

Apoio à construção de culturas empresariais globais

Desenvolvimento de líderes globais

### **Súmula conclusiva**

## **CAPÍTULO 2**

### **CARACTERIZANDO O MOSAICO MULTICULTURAL PARA COMPREENDER OS REQUISITOS DA LIDERANÇA TRANSCULTURAL**

#### **Introdução**

#### **A cultura nacional e sua pertinência para a gestão das organizações**

A cultura como programação mental colectiva

Identificar os elementos da cultura mediante as respostas a seis questões

Culturas nacionais e funcionamento das organizações

#### **O modelo clássico de Hofstede – o “pai” dos estudos transculturais**

As dimensões do modelo

Uma visão crítica acerca da dimensão individualismo/colectivismo

#### **Particularismos, status e diferentes lógicas acerca do tempo**

#### **Os valores básicos sugeridos por Schwartz**

#### **Projecto GLOBE – o sucessor do modelo de Hofstede?**

Uma abordagem multicultural: diferentes práticas em diferentes sociedades

As nove variáveis culturais

GLOBE *versus* Hofstede

#### **Uma abordagem de síntese à cultura e à gestão de pessoas em Portugal**

Portugueses são femininos, não machos

Como os gestores expatriados em Portugal encaram os gestores portugueses

A gestão de pessoas em Portugal

### **Súmula conclusiva**

#### **Testemunho – Trabalhar em Portugal (Stefan Meisiek)**

#### **Complemento 1 – Cotações de vários países nas dimensões culturais de Hofstede**

#### **Complemento 2 – Comparação de vários países nas variáveis culturais do projecto**

#### **GLOBE**

## **CAPÍTULO 3**

### **COMUNICAR, GERIR E LIDERAR EM DIFERENTES CULTURAS**

#### **Introdução**

#### **Comunicação**

Comunicar em diferentes quadros culturais

Quando o significado das mensagens varia consoante o contexto – “eles entendem-se mas nós não os compreendemos”

Quando as palavras significam o que não dizem

#### **Protótipos de liderança em diferentes países**

O modelo GLOBE

Mandarins, executivos, gestores e empreendedores

#### **Liderança em diferentes culturas**

Quando a elevada distância de poder inibe os efeitos positivos da liderança participativa

Quando a liderança eficaz é contingente da cultura

A relevância da motivação afiliativa dos líderes nas culturas femininas

#### **Selecionar e desenvolver líderes para o quadro multicultural**

Líderes ajustados ao contexto

Características pessoais dos líderes

Características dos subordinados

Características da organização e da envolvente externa

Comportamentos de liderança requeridos

Competências necessárias para gerir equipas multiculturais

#### **Um modelo de ajuda à selecção de líderes para expatriação**

#### **Gestores internacionais, globais, transculturais – as diversas partes de uma competência holística**

Complexidade cognitiva, energia emocional e maturidade psicológica

Uma taxionomia de competências e meta-competências de liderança global

Inteligência emocional

Estilos de apego e eficácia dos líderes transculturais

Gestor global, gestores globais – ou nenhum?

#### **Cultura e liderança – uma perspectiva de síntese**

#### **Súmula conclusiva**

**Testemunho – Gerir RH numa empresa portuguesa de propriedade germânica – a Vulcano (João José)**

## **CAPÍTULO 4**

### **PRÁTICAS DE GRH DAS MULTINACIONAIS EM DIFERENTES CONTEXTOS CULTURAIS**

**A globalização e a dialéctica da universalização-contextualização das práticas de gestão**

#### **Um macro-modelo explicando os resultados organizacionais**

#### **Relações entre as práticas de GRH e os contextos culturais interno e externo à organização**

O contexto cultural e a gestão de pessoas

Um teste ao modelo realizado em dez países

Como o contexto cultural influencia práticas específicas de GRH

Práticas de selecção em diferentes países

#### **Práticas de GRH em diferentes culturas: uma perspectiva de síntese**

## **O ajustamento local das práticas de GRH conduz à eficácia das filiais?**

Em Roma sê Romano...

... mas também "cidadão do mundo"

## **Factores influenciando o grau em que as práticas de RH se ajustam às particularidades locais versus às orientações da sede**

### **Estratégias de controlo de Recursos Humanos**

### **Estratégias de GRH nas empresas multinacionais**

Quatro tipos de organizações/estratégias

Estratégias de RH

### **A transculturalidade no caso IKEA**

A cultura sueca no "modo de ser" IKEA

A incompatibilidade do "modo de ser" IKEA com algumas culturas nacionais

### **Puxando e empurrando**

Uma abordagem crítica sobre a pertinência das diferenças nacionais e uma reflexão sobre quem nasceu primeiro – o ovo ou a galinha?

O sistema dos efeitos "puxa" e "empurra"

### **Súmula conclusiva**

## **CAPÍTULO 5**

## **O AJUSTAMENTO SOCIOCULTURAL DOS EXPATRIADOS: CHOQUES E DESEMPENHO**

### **Introdução**

### **"Missionários" organizacionais, abelhões, sentinelas, aranhas e ursos**

Funções dos expatriados

Os expatriados como agentes de transferência, de aprendizagem e de difusão de conhecimento

### **Vantagens, custos e fracassos da expatiação**

### **O (des)ajustamento sociocultural dos expatriados**

Ajustamento sociocultural e ajustamento psicológico

Três dimensões do ajustamento sociocultural

### **O duplo choque cultural: na saída e no regresso**

### **Factores explicativos do desempenho**

### **A disposição e a sensibilidade interculturais afectando as competências comunicacionais e o ajustamento**

### **Etnocentrismo e etnorelativismo: um modelo de desenvolvimento da sensibilidade intercultural**

### **O paradoxo da distância psíquica: a proximidade afasta?**

Ajustam-se melhor os culturalmente mais distantes?

Uma ilustração com as redes de relacionamento

### **A proficiência linguística e comunicacional**

### **O apetite surge à medida que se come?!**

### **A importância da família e do ajustamento e apoio do cônjuge**

O ajustamento do cônjuge

Estratégias de *coping*

Linhas de orientação

O apoio do cônjuge

Conflito entre o trabalho e a vida familiar experimentado pelos expatriados – o que podem fazer as empresas?

### **Do copy and cut para o copy and paste**

Explicações psicanalíticas

Libertando-se do “jugo maternal”  
Implicações para a empresa e a gestão de expatriados  
Reprender crianças: colocando-as dentro de casa nos EUA, mas fora de casa no Japão!

Ajustamento dos expatriados japoneses versus americanos

### **Fidelidades dos expatriados às duas culturas**

#### **Sendo tão dispendiosos, porque continuam a ser seleccionados?**

Custos de transacção  
Expatriados versus locais  
Guardiães e estrelas  
Recuperação do investimento

#### **Súmula conclusiva**

## **CAPÍTULO 6**

### **IMPATRIADOS E FLEXPATRIADOS**

#### **Introdução**

#### **Expatriados, impatriados e flexpatriados**

##### **A impatriação**

Vantagens  
Riscos e dificuldades

##### **A flexpatriação**

“Expatriados” flexíveis  
Flexpatriados – polinizadores da casa-mãe ou catalisadores da competência global?

#### **O stresse dos viajantes internacionais frequentes**

Vidas agitadas  
Um sinal dos tempos  
Stresse  
As circunstâncias pessoais, familiares e organizacionais do flexpatriado  
Factores de stresse: antes, durante e depois da viagem  
O efeito Boris Yeltsin e as mazelas das viagens  
Intervenções/mecanismos preventivos e de gestão

#### **Súmula conclusiva**

## **CAPÍTULO 7**

### **POLÍTICAS DE EXPATRIAÇÃO E SELECÇÃO DE EXPATRIADOS**

#### **Introdução**

#### **Estratégias e políticas de expatriação**

Etnocentrismo, policentrismo, regiocentrismo e geocentrismo  
Orientação global  
Orientação emissária  
Orientação profissional  
Orientação periférica  
Orientação expediente  
A relevância das várias orientações para diferentes estratégias e situações  
As probabilidades de sucesso das várias políticas

#### **Um modelo de escolhas: expatriados ou locais?**

Quatro tipos de missões

Diferentes tipos de gestores para diferentes missões

### **Seleção de expatriados**

Traços e competências relevantes para o sucesso

Critérios de selecção de gestores

Competências linguísticas

Adolescentes culturalmente experientes – “Filho de peixe sabe nadar”

Uma tipologia de práticas de selecção

Os sistemas de selecção e a escolha de mulheres expatriadas

### **Mulheres expatriadas**

Razões para o baixo índice de mulheres expatriadas e a síndrome *Gaijin*

Obstáculos, vantagens e desvantagens

Orientações para a gestão bem sucedida de expatriadas

### **Súmula conclusiva**

## **CAPÍTULO 8**

### **PREPARAR E DESENVOLVER**

#### **Introdução**

#### **Formação e desenvolvimento nas multinacionais**

Formação e desenvolvimento

A diversidade de iniciativas

Formação e desenvolvimento para diferentes tipos de missões

#### **Formação transcultural de expatriados**

Parcimónia das actividades formativas

Formação transcultural – vencendo a síndrome “barão da droga”

Métodos de formação

Assimilador cultural: uma ilustração

Ajustar a formação às especificidades da missão

Formação feita “à medida” – customização de acordo com as características do local da missão

Formação em vários momentos – para o vocabulário e a gramática

Os contributos dos locais para a formação dos expatriados

Novos métodos de formação para fomentar a sensibilidade intercultural

Entre as aulas sem muros e a busca do Sagrado

#### **Desenvolvimento de carreiras dos expatriados**

Métodos e técnicas

O papel dos vários métodos de desenvolvimento no fomento das competências dos expatriados

#### **Os expatriados enquanto *coaches***

O *coaching* como método desenvolvimentista

Linhas de orientação para o *coaching* exercido por expatriados

#### **Localização de RH e desenvolvimento de colaboradores locais**

#### **A mentoria como apoio à socialização dos expatriados e à sua repatriação**

O caso peculiar dos casais de expatriados com dupla carreira

Socialização de expatriados

Mentoria de apoio e socialização

Mentoria: antes, durante e depois da expatriação

Filhos e cônjuges de expatriados – como a Shell enfrentou as dificuldades

Recomendações gerais para apoiar casais de dupla carreira

O apoio ao ajustamento cultural pode ser nefasto para o desempenho?

## **Súmula conclusiva**

### **CAPÍTULO 9**

#### **GERIR O DESEMPENHO, RECOMPENSAR E REPATRIAR**

##### **Introdução**

##### **A gestão do desempenho dos expatriados**

- Considerações gerais
- Definição de objectivos
- Orientações para uma avaliação de desempenho eficaz

##### **Compensação dos expatriados e do *staff* internacional**

- Considerações gerais
- Métodos de compensação

##### **Sistemas de compensação internacional – para além dos expatriados**

- A tensão local – global
- Uma breve abordagem aos princípios de compensação praticados pelas multinacionais nas filiais
- Adaptadores, exportadores e integradores
- Conformadoras, evitadoras e resistentes
- O equilíbrio entre o alinhamento estratégico e as pressões para a conformidade local

##### **A repatriação**

- Dificuldades
- Mentoria e *networking* – a sua relevância para as executivas repatriadas
- Em prol de processos de repatriação mais eficazes: o caso da AT&T

## **Súmula conclusiva**

### **CAPÍTULO 10**

#### **LIÇÕES SIMPLES PARA UMA GESTÃO GLOBAL COMPLEXA**

##### **Parte 1 – Retrospectivas e perspectivas**

- Sandálias
- A cabeça, o corpo e o coração da inteligência cultural
- “Estranhos” costumes
- Bolhas de privacidade e tango conversacional
- Contextos fortes e fracos
- Tempos monocrónico e policrónico
- Cavalos atarantados
- Importa aprender mandarim?
- Competências técnicas, mas sobretudo transculturais – não basta saber jogar futebol
- Três facetas do (des)ajustamento
- A lua-de-mel e as desilusões da realidade
- Factores explicativos do (des)ajustamento cultural dos expatriados
- Cidadãos duais e assimilados
- A família “conta”?
- Mentoria aos casais de dupla carreira
- Homens entre mulheres
- Custará mais o “regresso a casa”?
- Quem deve ser seleccionado para missões internacionais?

Filho de peixe sabe nadar?  
A infância e a educação influenciando as competências transculturais  
Formação à medida  
Formação diversa  
Aprenda antes da missão, compreenda durante a mesma  
A ineficácia de gestores eficazes  
Competências transculturais também em casa  
A cultura não é uma “vaca sagrada”  
O problema da falácia ecológica  
Modelos de compreensão do mosaico multicultural  
Protótipos de liderança em diferentes países  
Mandarins, executivos, gestores e empreendedores  
Particularismos, *status* e expressão das emoções  
Liderança global  
A diversidade cultural das equipas é benéfica?  
Três opções – ou cinco?  
Impatriação  
Flexpatriados como camaleões  
O stresse das viagens  
Latas de sardinha  
Sendo tão dispendiosos, porque continuam a ser usados?  
Localização de recursos humanos – desenvolver os locais para encontrar substitutos  
Desenvolver os locais através do *coaching*  
Escassez de mulheres expatriadas  
A síndrome *gaijin*  
Gestão do desempenho dos expatriados  
Compensação dos expatriados  
Sistemas de compensação para o mosaico multicultural  
Organizações influenciadas pelo contexto social, económico, político e cultural  
Em Roma, deve ser-se romano?  
Forças que (des)favorecem o ajustamento das filiais ao contexto cultural  
O triângulo do controlo de RH  
Desafios à GRH  
Humanismo e instrumentalismo  
Uma impossibilidade prática  
O modelo norte-americano  
A ditadura de Wall Street e a necessidade de uma viatura completa  
O *melting pot* americano  
Uma ou duas Alemanhas?  
Onde os empregados têm voz  
Reforma ou choque na Rússia?  
O czarismo cultural russo  
Desde a velha guarda à nova onda  
Particularidades do sistema de gestão na Rússia  
Russos e Ocidentais – de costas voltadas?  
Ética como factor de colisão entre Russos e Ocidentais  
Empoderamento gradual e liderança russa com autoridade – mas não autoritária  
*Face, favors, friends* – a cultura do Japão  
Gestão de pessoas no Japão

Qualidade, melhoria contínua, *humanware*  
O modelo japonês é exportável?  
Japão – um modelo em transição  
Mudam as políticas, mantém-se a arquitectura?  
Vencer corridas com cavalos mais fracos  
Dedicação ao trabalho ou escravidão?  
Diferentes sonhos na mesma cama  
*Joint ventures* internacionais  
O fim da tigela de arroz de ferro  
Uma lógica sem lógica  
*Guanxi* bom  
*Guanxi* mau  
*Guanxi, blat, kone e networking*  
Localização  
Haverá um modelo asiático?  
Portugueses – machos latinos?  
Sete sapatos portugueses?

## **Parte 2 - Prospectivas**

Um dia, seremos todos Chineses?  
Meritocracia à escala global?  
Humanismo, instrumentalismo e hibridismo  
Mais mulheres  
Responsabilidade social das empresas, desenvolvimento sustentável e capitalismo comunitário  
Diferentes capitalismos  
Línguas  
Mudam-se os actores...  
... mudam-se os destinos  
Cosmopolitas ou almas globais?  
Clivagens religiosas e étnicas  
Alterações demográficas  
Interdependência e confiança  
“Casamentos” culturalmente complexos  
Uma aldeia global ou múltiplas aldeias locais?

## **REFERÊNCIAS**