

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 seleção de gestores

Competências linguísticas

Adolescentes culturalmente experientes – “Filho de peixe sabe nadar”

Uma tipologia de práticas de seleção

Os sistemas de seleção 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