

PAULO FINURAS

Globalização, Diferenças Culturais e Gestão Internacional de Recursos Humanos

Para melhor compreender a gestão das pessoas e das
diferenças culturais num mundo complexo e global

Prefácio

Mário Ceitil

Presidente da Associação Portuguesa
de Gestão das Pessoas



EDIÇÕES SÍLABO

**Globalização,
diferenças culturais
e gestão internacional
de recursos humanos**

PAULO FINURAS

EDIÇÕES SÍLABO

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio, **NOMEADAMENTE FOTOCÓPIA**, esta obra. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Editor: Manuel Robalo

FICHA TÉCNICA:

Título: Globalização, Diferenças Culturais e Gestão Internacional de Recursos Humanos

Autor: Paulo Finuras

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

1.^a Edição – Lisboa, novembro de 2016.

Impressão e acabamentos: Cafilesa – Soluções Gráficas, Lda.

Depósito Legal: #####/16

ISBN: 978-972-618-863-6

EDIÇÕES SÍLABO, LDA.

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Tel.: 218130345

Fax: 218166719

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

Introdução	9
-------------------	----------

Capítulo 1

A globalização

1.1. As forças da globalização e as tendências do nosso tempo	11
1.2. Os sentidos da globalização	15
1.3. Globalização e a era da economia digital	21
1.4. Da gestão internacional aos gestores globais	28

Capítulo 2

As diferenças culturais

2.1. De onde vem a cultura e a diversidade cultural?	31
2.2. Quatro tipologias para caracterizar as culturas	34
2.2.1. Edward Hall: culturas mono e policrónicas	36
2.2.2. Richard Lewis: culturas multiativas, lineares e reativas	40
2.2.3. Erin Meyer: o mapa das culturas em 8 escalas	42
2.2.4. Geert Hofstede: culturas nacionais como «programas mentais»	44

2.3. Diferenças culturais nas práticas de gestão	61
2.4. Diferenças culturais na liderança	64
2.5. Diferenças culturais nas negociações internacionais	68

Capítulo 3

A Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH)

3.1. Da gestão internacional à gestão intercultural	77
3.2. O internacional ou a mistura das semelhanças e das diferenças	79
3.3. Preparar gestores e equipas internacionais e multiculturais	81
3.4. Gestão de equipas multiculturais: cuidados e recomendações	86
3.5. Gestão da expatriação: quem enviar para o estrangeiro?	88
3.6. Conceitos, tipologias e políticas de gestão internacional de RH	93
3.7. Como recompensar a expatriação?	97
3.8. Duração da expatriação e das missões internacionais	98
3.9. A adaptação a uma nova cultura: o processo de ajustamento	100
3.10. O choque cultural e a curva de ajustamento	104
3.11. Motivos mais comuns para o choque cultural	106
3.12. Vinte recomendações para a interacção multicultural	108
3.13. Alguns conselhos práticos para a mobilidade internacional	114
(Re) introdução – Navegar na complexidade global	119
Anexo – Glossário de conceitos, termos técnicos e ideias-chave	123
Bibliografia citada e de referência	135

Prefácio

Os termos globalização, internacionalização e interculturalidade, habitam já de tal modo o nosso quotidiano que, ao mesmo tempo que sublinham a atualidade e a importância dos fenómenos que identificam, acabam também por sofrer o efeito do inevitável desgaste do seu repetido uso; e a consequência imediata é, por vezes, correr-se o risco de os utilizar de forma imprópria ou, pelo menos, muito sumária e incompleta.

Desde logo, esta é uma das (muitas) vantagens deste novo livro de Paulo Finuras: a recolocação dos termos com precisão académica, e a exploração da sua heurística sem recorrer nem às generalizações imprecisas nem aos discursos equivocadamente prescritivos daqueles textos que, apelando às falácias das verdades evidentes, apenas servem para contribuir para uma leitura acrítica e abusivamente apriorística da realidade.

Por isso, esta é uma obra que se recomenda vivamente aos estudantes destas áreas disciplinares, mas também a todos os leitores interessados em fundamentar as suas ideias e opiniões em bases científicas mais sólidas.

Os temas da internacionalização e da globalização, cujos contornos são analisados neste livro, sob diferentes ângulos e perspetivas, têm vindo também a merecer uma cada vez maior atenção, devido às constantes e porventura agravadas circunstâncias dos atribulados cenários macrosociológicos a que vamos assistido, ou em que vamos vivendo.

De facto, e à medida que se vão aprofundando e expandindo os efeitos de um mundo cada vez mais interconetado, com maior diluição de fronteiras e crescente miscigenação de raças, culturas e credos,

numa inequívoca atração pós-moderna pela complexidade, surgem, em simultâneo, outros fenómenos que parecem contradizer, radical e violentamente, essa marcha aparentemente inexorável para a sociedade em rede.

Em contextos cada vez mais interconetados, onde o individual e o particular parecem ceder cada vez mais passo ao coletivo e universal, como se explicam fenómenos sociais onde o apelo ao regresso às origens parece sustentar e legitimar o recurso à violência mais extremada e cruel? E as invocações aos fundamentalismos, que parecem mobilizar cada vez mais amplos extratos de populações, com as perigosas tendências de combate às liberdades conquistadas e à afirmação de igualdade entre os povos, as crenças e os géneros, que, sem dúvida, constituem o maior legado de uma ordem de realidade cada vez menos imperfeita?

Por tudo isto, a análise destes temas, a reflexão informada sobre eles e a sustentação de práticas de intervenção política e social fundamentada cientificamente, assumem atualmente o carácter de verdadeiros imperativos do nosso tempo; um tempo turbulento, perigoso e arriscado, mas onde, a cada passo, por entre os escombros das tentativas brutais de destruição de uma ordem cada vez mais conetada e colaborativa, brotam novas mensagens de esperança na imperecível capacidade humana de edificar um mundo cada vez mais justo, mais livre, e mais capaz de gerar as sinergias coletivas que possibilitem expandir a grandeza humana a uma escala cada vez mais global.

Mário Ceitil

Professor Universitário

Presidente da APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas

Introdução

Este livro deve-se a duas razões essenciais. Primeiro, procura ser mais um contributo para a análise da complexidade global dos novos tempos que vivemos marcados pela globalização nas suas múltiplas dimensões e com impacto nas nossas relações quotidianas, na gestão das diferenças culturais que coloca em confronto e na gestão dos recursos humanos das organizações numa perspetiva internacional e multicultural. Segundo, resulta também da minha atividade académica enquanto professor durante cerca de quinze anos em várias universidades onde tenho ensinado os conteúdos que aqui reúno e sistematizo.

O livro encontra-se organizado em três partes. Na primeira apresenta-se uma síntese das principais tendências do nosso tempo no quadro da globalização e algumas das suas principais consequências e impactos na gestão das organizações e das pessoas.

Na segunda, revê-se e sistematiza-se algumas das principais teorias, modelos e tipologias sobre as diferenças culturais para um melhor entendimento das culturas nacionais.

Na terceira e última parte, identificam-se algumas ideias de carácter mais técnico sobre a chamada GIRH, isto é da gestão dos recursos humanos numa perspetiva internacional, com uma atenção especial e alguns conselhos práticos sobre as implicações das diferenças culturais na liderança e nos processos de negociação internacional e intercultural. Introduce-se também aqui algumas ferramentas e conceitos para apoio à definição de políticas de gestão internacional de recursos humanos e para a constituição e gestão de quadros expatriados e equipas multiculturais.

Dado que não é possível esgotar completamente nenhum tema, nem é essa a minha intenção, termino com uma pequena (re)introdução. A realidade, como sabemos, existe sempre em perspectiva e o mapa cognitivo que dela fazemos é apenas o nosso mapa mental e não o território propriamente dito onde nos movimentamos.

Como costumo lembrar nas aulas, o facto de encontrarmos exceções que controlam as regras não devemos tomá-las como obstáculos das teorias nem das tendências centrais. Afinal, não devemos confundir a «estrada da Beira» com a «beira da estrada»!

Espero que estes temas possam acrescentar valor pessoal e profissional para o leitor.

Tromso, Noruega

A globalização

1.1. As forças da globalização e as tendências do nosso tempo

«A globalização é inevitável e inexorável e é cada vez mais rápida... está a acontecer, vai acontecer!»

Frederick Smith

«E a verdade mais elementar da globalização é esta: ninguém manda... todos queremos acreditar que alguém governa e é responsável. Mas o mercado global hoje em dia é uma Manada Eletrónica de gado frequentemente anónimo, de negociantes de acordos e divisas e investidores multinacionais, ligados por ecrãs e redes de trabalho.»

Thomas Friedman

«Vou ser absolutamente claro: a atual economia do mercado global não é boa nem má, não está certa nem errada – apenas é!»

Kjell Nordström

«Pense globalmente, aja localmente, pense tribalmente, aja universalmente!»

John Naisbitt

A globalização é um fenómeno de natureza espontânea e emergente. Nasceu de baixo para cima. Não tem ninguém no comando e ninguém o planeou nem organizou. Portanto, é um fenómeno evolutivo!

Embora haja alguma controvérsia sobre a origem do conceito, habitualmente atribui-se a paternidade do mesmo ao sociólogo McLuhan que utilizou o termo pela primeira vez nos anos 60 do séc. XX, referindo-se às telecomunicações e ao que estas trariam para todos nós, concluindo que o mundo tornar-se-ia progressivamente numa aldeia global. Não podia estar mais certa a sua intuição.

Hoje, com o seu sentido atual, o conceito de *Globalização* descreve, entre outras coisas, um processo de tendência para a mundialização da economia, dos negócios, dos mercados, dos gostos e de hábitos de consumo! Trata-se, portanto, de algo mais que a internacionalização, que de resto já existia enquanto fenómeno multidoméstico, e é gerado pela progressiva ausência de barreiras e fronteiras, acelerado pelas tecnologias de informação, comunicação e transmissão de dados e imagens e promove uma interdependência cada vez maior entre as economias nacionais. Assim, esta atual macrotendência, verdadeira força dominante da última década do século XX que ultrapassámos, faz com se assista à configuração de uma nova era de interação entre países, economias, povos e culturas que passam a estar ligados... instantaneamente!

Através da economia, da tecnologia e das trocas comerciais, o mundo caminha inexoravelmente para a tal *aldeia global* em que se fragmentam diferentes formas de processos de produção, mercados, consumidores, clientes, e dos próprios países, cuja exposição aumentou de forma significativa em termos de interação entre culturas e povos.

O fenómeno da Globalização, em si mesmo, não é algo absolutamente novo. Lembra-nos o início do séc. XVI e o final do séc. XIX.

⁽¹⁾ Um exemplo de uma marca global que todos conhecemos é o da McDonald's. Quando se pronuncia este nome pensamos imediatamente em hambúrguer mas esta empresa soube adaptar-se localmente. Assim se for na China pensa-se no Mc Taro Root Pie, na Índia é Mc Curry Pan, na Malásia é Mc Bubur Ayam e em Israel pensa-se no Mc Kebab. O que esta empresa verdadeiramente global fez foi penetrar nos mercados locais implementando a ideia da *Globalização* adaptando os seus produtos aos gostos locais nomeadamente à comida que é um componente central de qualquer cultura. Empresas internacionais bem-sucedidas compreenderam que enquanto as estratégias podem ser globais, os mercados são locais e o segredo está nesse ajustamento.

O que há realmente de novo neste fenómeno é o seu ritmo, características e consequências que tem nos processos de gestão das organizações e das pessoas que circulam pelo planeta!

Neste novo contexto da civilização humana, podemos apontar cinco novos factos emergentes e caracterizadores da época em que vivemos: 1) Novos Atores; 2) Novos Mercados; 3) Novas Regras e Normas; 4) Novos Instrumentos de Comunicação; e, 5) Novos Paradigmas de Gestão. Vejamos cada um deles.

1. Novos atores: as sociedades multinacionais produzem e comercializam cada vez mais de forma integrada, dominando a produção mundial. Existe uma Organização Mundial do Comércio (OMC) que é a primeira entidade multilateral com autoridade para impor o cumprimento de regras aos governos nacionais. Assiste-se à formação de blocos regionais¹ e a mais agrupamentos de coordenação de políticas.
2. Novos mercados: crescem e desenvolvem-se mercados à escala planetária no domínio dos serviços?² Os mercados financeiros foram desregulamentados e estão interligados mundialmente funcionando 24 horas por dia e com ação à distância e em tempo real³
3. Novas regras e normas: difundiram-se globalmente políticas económicas de mercado e a ideia de democracia é cada vez mais adotada como regime político⁴ Celebram-se convenções sobre questões ligadas ao ambiente global⁵ e acordos multilaterais sobre o comércio, serviços, propriedade intelectual e comunicações, comprometendo e expondo como nunca os diferentes governos nacionais.

(1) União Europeia, Mercosul, Associação dos Países do Sudeste Asiático, Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral, União Africana, entre outros G-7, G-10, G-20, G-77, OCDE, etc.

(2) Nomeadamente na banca, seguros, transportes e logística, auditoras, consultoras, distribuição, etc.

(3) Além disto, deu-se nos últimos tempos o desmantelamento de leis antimonopolistas e monopólios estatais além de uma onda de fusões e aquisições que criaram mercados e marcas verdadeiramente mundiais.

(4) Ainda que com diferentes significados práticos!

(5) Biodiversidade, camada do ozono, recolha de resíduos perigosos, desertificação, etc.

4. Novos instrumentos de comunicação e transmissão de dados e informação: para além de novos em termos de materiais, são também mais rápidos e mais baratos. O lançamento da World Wide Web em 1990 (seguida da distribuição livre da Netscape em 1994) mudou o mundo. Atualmente, a comunicação eletrónica liga milhões de pessoas rapidamente e em simultâneo através dos telefones móveis, do correio eletrónico e das redes sociais, tendo aumentado substancialmente o número e a qualidade das comunicações entre milhões de pessoas, 24 h/dia, todo o ano.¹ Os transportes são hoje mais rápidos, mais seguros e mais baratos.
5. Mudança nos paradigmas de gestão: de Taylor a Ford² a gestão socorre-se cada vez mais das várias ciências e elaboram-se diversas teorias acerca do que é e como a gestão deve ser executada. Entre modas e gurus vão-se (re)construindo diversos paradigmas que têm sido a base de apoio das organizações a nível mundial³ Destaca-se o surgimento de novos centros de poder e a atribuição de responsabilidades de decisão a unidades autónomas e o surgimento de equipas virtuais o que é bem ilustrativo dos processos de transnacionalização das empresas e que corresponde à sua necessidade de atuação multidoméstica e à crescente complexidade do seu meio envolvente com múltiplas consequências resumidas na Tabela que se segue.

(1) O número de utilizadores da rede social Facebook ultrapassa atualmente (2016) 1.200 milhões de pessoas. Se fosse um país esta rede social seria simplesmente o terceiro maior país do mundo.

(2) Que fez com que a máquina impusesse o ritmo de trabalho ao homem.

(3) Aquilo que sabemos é que os gestores em toda a parte do mundo e em qualquer negócio ou atividade, fazem o mesmo: planeiam, organizam, coordenam e controlam.

Tabela 1. Dez consequências para o ambiente de gestão na nova economia global

1. Complexidade e incerteza crescentes.
2. Formas diferentes na interação com os clientes à distância e no espaço virtual.
3. Clientes mais informados e mais exigentes.
4. Ciclo de vida dos produtos mais curto.
5. Processos globais e efeito dominó.
6. Necessidade de informação crescente.
7. *Focus* nos serviços, na inovação e na orientação para o cliente.
8. Procura de qualidade superior e de respostas mais rápidas.
9. Necessidade de empresas estruturalmente mais flexíveis.
10. Necessidade de fidelização de mercados com base na satisfação dos clientes.

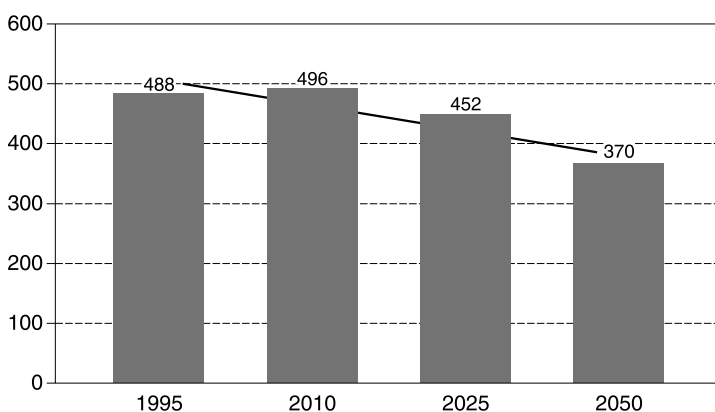
Outra consequência do incremento da globalização é a maior aproximação entre diferentes culturas. É portanto natural que haja cada vez maior preocupação sobre o tema e não foi por acaso que a partir dos anos 50 do século XX se assistiu ao início da abordagem desta temática. Ela marca o início da tendência para a internacionalização das empresas e a procura de novos mercados. O estudo das diferenças culturais permite um melhor conhecimento daquilo que nos diferencia e daquilo que nos torna semelhantes e assim a sua comparação.

1.2. Os sentidos da globalização

O encurtar do espaço e do tempo aliado à erosão das fronteiras e ao aumento de mobilidade das pessoas, capital e informação, permite que o trabalho altamente qualificado viaje nesta aldeia global. Com o acesso à Internet em quase todos os países, os indivíduos mais instruídos estão cada vez mais em linha e em contacto em todo o mundo. No final da década do século passado, mais de 300 mil trabalhadores africanos especializados estavam a trabalhar nos EUA e na Europa e os

imigrantes com qualificações em tecnologias informáticas estão e vão estar no futuro sob uma procura elevada. Calcula-se que só na União Europeia estarão por preencher cerca de 400 mil postos de trabalho especializados nos domínios das TIC devido à falta de qualificações nacionais e, sobretudo, ao próprio envelhecimento da população. Segundo a divisão de estudos sociais e económicos das Nações Unidas (dados de 2015), a população na Europa está a envelhecer de tal forma que se estima que o número de trabalhadores ativos caia para cerca de 370 milhões em 2050, quando era de 488 milhões em 1995 (ver Gráfico 1).

Gráfico 1. Projeção da evolução da população ativa na Europa – 1995-2050



Fonte: ONU, 2015.

Os EUA, por seu turno, continuam com uma atenção especial ao nível da política de vistos especiais para os imigrantes especializados de modo a manterem as suas indústrias de alta tecnologia dotadas do pessoal qualificado necessário. Contudo e por contraste, o trabalho não qualificado corre contra enormes obstáculos e muitas famílias estão ainda divididas por fronteiras internacionais devido às restrições apertadas dos países ricos sobre a imigração do trabalho não qualificado. Milhões de pessoas não têm sequer passaportes – difíceis de obter em alguns países – sem falar nos vistos necessários para viajar e trabalhar no estrangeiro que tanto atrapalham e inibem a mobilidade profissional das pessoas de negócios, quadros, empresários, executivos e gestores.



Paulo Finuras é Doutorado em Ciência Política (ULHT), Pós-graduado em Gestão Global e Política Internacional e Licenciado em Sociologia (ISCTE IUL). Atualmente é Accredited Lecturer no Hofstede Centre (Finlândia) e investigador integrado do CICPRIS da Faculdade de Ciências Sociais da ULHT. As suas linhas de investigação situam-se no campo das ciências do comportamento, psicologia evolucionista, gestão intercultural e internacional, globalização e diferenças culturais, biopolítica e bioliderança. É também autor dos livros: *Gestão Internacional e RH* (1999), *Gestão Intercultural* (3ª Ed., 2011), *Humanus: pessoas iguais, culturas diferentes* (2ª Ed., 2012); *O Dilema da Confiança* (2013), *Valores Culturais e (Des) Confiança nas Instituições* (2014) e *Primatas Culturais – Evolução e Natureza Humana* (2015).

Vivemos tempos de mudança a uma velocidade, intensidade e ritmos nunca assistidos. A rádio necessitou de 38 anos para alcançar 50 milhões de pessoas mas a televisão só precisou de 13 anos, a Internet 4 anos, o Facebook 2 e a Google+ apenas 1 ano. Em Portugal, em 1997, havia 88.670 assinantes da Internet; em 2014 esse número já era de 2.732.700.

Como começou todo este processo da globalização? Quais as forças, o sentido e as suas tendências? E neste contexto, como gerir os quadros internacionais? Quem enviar e como preparar as pessoas para as missões internacionais? Qual o papel das diferenças culturais na gestão internacional? Como gerir o choque cultural?

Uma vez que a globalização representa uma mudança gradual nas nossas formas de vida, este livro é de leitura aconselhável no estudo da globalização e da gestão do fator humano no plano internacional e intercultural, dirigindo-se particularmente aos gestores, quadros internacionais, empresários e estudantes que pretendam compreender as diferenças culturais e o seu impacto na gestão.

«Tenho a convicção que esta obra do Paulo Finuras contribuirá para uma melhor compreensão e clareza dos fenómenos relacionados com a GRH e é, sem dúvida, um manual de referência para os estudantes desta área que frequentam o ensino superior.»

Ana Brasão
Diretora da Escola de Ciências Económicas e das Organizações
Universidade Lusófona

«Diz Santo Agostinho nas Confissões, que “o temor abomina o insólito e o inesperado e procura garantir a segurança”. Paulo Finuras neste livro abre caminhos para desconstruir o desconhecido no quadro global de hoje e oferece soluções e clareza para escolhas que deveriam ser tentadas, que devem ser feitas.»

António Martins da Cruz
Embaixador e Ex-Ministro dos Negócios Estrangeiros

«Com este trabalho o Paulo Finuras clarifica e simplifica muitas das complexas realidades que temos que superar para trabalhar ou relacionarmo-nos em espaços mais ou menos desconhecidos, entre culturas e valores com diferenças a respeitar, sejam entre continentes ou mesmo em espaços como a Península Ibérica, e fá-lo com um elevado sentido prático. Desta forma temos um sério contributo para a criação de valor e de bases de entendimento para suporte e entendimento entre os povos.»

José Luís Simões
Presidente Conselho Administração Grupo Luís Simões



ISBN 978-972-618-863-6



9 789726 188636

535