

PAULO FINURAS

# Globalização e Gestão das Diferenças Culturais

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

Esta é «a» obra obrigatória para pensar,  
desenhar processos, atuar e gerir de forma global

Pedro Ramos – DRH do Grupo TAP Air Portugal

2ª Edição

Revista e atualizada



EDIÇÕES SÍLABO

# **Globalização e Gestão das Diferenças Culturais**

PAULO FINURAS

---

2ª Edição  
Revista e atualizada

---

*EDIÇÕES SÍLABO*

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio gráfico, eletrónico ou mecânico, inclusive fotocópia, este livro. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor. Não participe ou encoraje a pirataria eletrónica de materiais protegidos. O seu apoio aos direitos dos autores será apreciado.

FICHA TÉCNICA:

Título: Globalização e Gestão das Diferenças Culturais

Autor: Paulo Finuras

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

1.<sup>a</sup> Edição – Lisboa, novembro de 2016.

2.<sup>a</sup> Edição – Lisboa, setembro de 2018.

Impressão e acabamentos: Europress, Lda.

Depósito Legal: 445926/18

ISBN: 978-972-618-965-7



**EDIÇÕES SÍLABO, Lda.**

Publicamos conhecimento

Editor: Manuel Robalo

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Tel.: 218130345

e-mail: [silabo@silabo.pt](mailto:silabo@silabo.pt)

[www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)

|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>Prefácio</b>   | 7 |
| <b>Introdução</b> | 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             | 30 |

## **Capítulo 2**

---

### **As diferenças culturais**

|  |    |
|--|----|
| 2.1. De onde vem a cultura e a diversidade cultural?                     | 33 |
| 2.1.1. Como estudar cientificamente a cultura e as diferenças culturais? | 36 |
| 2.2. Quatro tipologias para caracterizar as culturas                     | 39 |
| 2.2.1. Edward Hall: culturas mono e policrônicas                         | 41 |
| 2.2.2. Richard Lewis: culturas multiativas, lineares e reativas          | 45 |
| 2.2.3. Erin Meyer: o mapa das culturas em 8 escalas                      | 47 |
| 2.2.4. Geert Hofstede: culturas nacionais como «programas mentais»       | 49 |

|  |    |
|--|----|
| 2.3. Diferenças culturais nas práticas de gestão         | 66 |
| 2.4. Diferenças culturais na liderança                   | 69 |
| 2.5. Diferenças culturais nas negociações internacionais | 73 |

### **Capítulo 3**

---

## **A Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH)**

|   |     |
|---|-----|
| 3.1. Da gestão internacional à gestão intercultural                   | 81  |
| 3.2. O internacional ou a mistura das semelhanças e das diferenças    | 83  |
| 3.3. Preparar gestores e equipas internacionais e multiculturais      | 85  |
| 3.4. Gestão de equipas multiculturais: cuidados e recomendações       | 90  |
| 3.5. Gestão da expatriação: quem enviar para o estrangeiro?           | 92  |
| 3.6. Conceitos, tipologias e políticas de gestão internacional de RH  | 97  |
| 3.7. Como recompensar a expatriação?                                  | 101 |
| 3.8. Duração da expatriação e das missões internacionais              | 102 |
| 3.9. A adaptação a uma nova cultura: o processo de ajustamento        | 104 |
| 3.10. O choque cultural e a curva de ajustamento                      | 108 |
| 3.11. Motivos mais comuns para o choque cultural                      | 110 |
| 3.12. Algumas recomendações para a interação multicultural            | 112 |
| 3.13. Como construir a confiança em equipas multiculturais?           | 114 |
| 3.14. Alguns conselhos práticos para a mobilidade internacional       | 121 |
| <b>(Re) introdução – Navegar na complexidade global</b>               | 127 |
| <b>Anexo – Glossário de conceitos, termos técnicos e ideias-chave</b> | 131 |
| <b>Anexo – Exercícios</b>   | 143 |
| <b>Bibliografia citada e de referência</b>                            | 151 |

## 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.

---

<sup>(1)</sup> 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 regionais<sup>1</sup> e a mais agrupamentos de coordenação de políticas.
2. Novos mercados: crescem e desenvolvem-se mercados à escala planetária no domínio dos serviços?<sup>2</sup> Os mercados financeiros foram desregulamentados e estão interligados mundialmente funcionando 24 horas por dia e com ação à distância e em tempo real<sup>3</sup>
3. Novas regras e normas: difundiram-se globalmente políticas económicas de mercado e a ideia de democracia é cada vez mais adotada como regime político<sup>4</sup> Celebram-se convenções sobre questões ligadas ao ambiente global<sup>5</sup> 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.<sup>1</sup> Os transportes são hoje mais rápidos, mais seguros e mais baratos.
5. Mudança nos paradigmas de gestão: de Taylor a Ford<sup>2</sup> 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 mundial<sup>3</sup> 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.

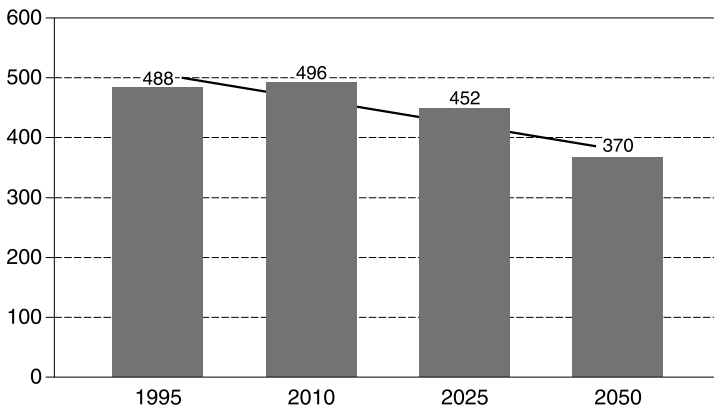
Outra consequência do incremento da globalização é a maior aproximação entre diferentes culturas. É portanto natural que haja cada vez maior preocupação sobre o tema e não foi por acaso que a partir dos anos 50 do século XX se assistiu ao início da abordagem desta temática. Ela marca o início da tendência 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 Doutor em Ciência Política (ULHT), Pós-graduado em Gestão Global e Política Internacional e Licenciado em Sociologia (ISCTE IUL). É Professor de Comportamento Organizacional no Instituto Superior de Gestão (ISG – Business & Economics School, Associate Partner do Hofstede Insights (Finlândia) e investigador no CIPES da ULHT. As suas linhas de investigação situam-se no campo das ciências do comportamento, psicologia evolucionista, gestão intercultural, biopolítica e biliderança. É autor dos livros: *Gestão Internacional e RH* (1999), *Gestão Intercultural* (3.ª Ed., 2011), *Humanus: pessoas iguais, culturas diferentes* (2.ª Ed., 2012); *O Dilema da Confiança* (2013), *Valores Culturais e (Des)Confiança nas Instituições* (2014), *Primatas Culturais – Evolução e Natureza Humana* (2015) e *Biliderança: porque seguimos quem seguimos?* (2018), todos editados pela Sílabo.

Não é a mudança do ambiente que nos deve surpreender tanto, mas sim a sua velocidade e ritmo nunca vistos. O telefone levou 50 anos a alcançar 50 milhões de pessoas mas os telemóveis só precisaram de 12 anos e a internet 7 anos. O Facebook precisou de 4 anos para chegar a 50 milhões de utilizadores mas o jogo de realidade aumentada Pokémon Go apenas necessitou de 19 dias para alcançar o mesmo número. Em Portugal, em 1997 havia 88 670 assinantes da internet; em 2016 esse número já era de 3 190 251. Como começou este processo de planetarização a que chamamos globalização? Quais as forças, o sentido e as suas tendências? E qual o papel da diversidade cultural na gestão internacional das pessoas? Como gerir o choque cultural? Eis algumas das questões aqui tratadas. Porque a globalização representa não apenas uma mudança gradual nas nossas formas de vida mas também nas suas próprias circunstâncias, este é um livro que se dirige aos gestores, quadros internacionais, empresários e estudantes que se interessem pela compreensão das diferenças culturais e o seu impacto na gestão e também para todos aqueles que se preocupam com um mundo em constante transformação. Uma obra importante e aconselhável no estudo da globalização e da gestão do fator humano no plano internacional e intercultural.

«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

«Esta é “a” obra obrigatória para pensar, desenhar processos, atuar e gerir de forma GLOBAL num mundo cada vez mais “pequeno”, incerto, mutável, inquietante, desafiador e, sobretudo, marcado pela necessidade de reforço das competências críticas tais como: a gestão multicultural, o pensamento integrado e agregador, a capacidade de gerir na adversidade e a gestão da “mãe de todas as diversidades” – a Diversidade Cognitiva nas organizações.»

*Pedro Ramos*

Diretor de Recursos Humanos do Grupo TAP Air Portugal



ISBN 978-972-618-965-7



9 789726 189657