



Escola Superior de
Relações Internacionais

Gestão de Projetos internacionais

MÓDULO 2

**Questões culturais -
exploração de definições
culturais, estereótipos e
generalizações**

Guilherme Bueno

ENCONTROS

- **Módulo 1** - Noções de Gestão de Projetos e Relações Internacionais
- **Módulo 2** - Questões culturais - exploração de definições culturais, estereótipos e generalizações
- **Módulo 3** - Gestão de equipes - práticas de comunicação intercultural - verbal, não verbal e virtual
- **Módulo 4** - Gestão de projetos - planejamento e implementação de projetos internacionais
- **Módulo 5** - Gestão de projetos - estrutura de colaboração global eficiente e liderança
- **Módulo 6** - Negociação entre diferentes culturas

DESAFIOS DA CULTURA

- A cultura das equipes de trabalho
- Dificuldades com o idioma
- Comunicação, cronograma e logística
- Ao estabelecer parcerias internacionais, os participantes e responsáveis devem estar **atentos a todos os detalhes culturais**, pois envolve um elevado nível de fusões e aquisições o qual estimulam os projetos internacionais, e é onde o **gerenciamento é fundamental**.
- A **facilidade de comunicação** pode atuar em tempo real e de forma organizada através da tecnologia, estando presente entre as partes envolvidas no projeto.
- As organizações precisam adotar **metodologias rigorosas** para executar projetos globais de forma efetiva e eficiente, **mitigando os riscos envolvidos**.

É PRIMORDIAL LEVAR EM CONTA A CULTURA DO PAÍS

- Para ocorrer como o planejado **a equipe e sua cultura devem ser os principais tópicos do planejamento.** (Martinelli, Ventura e Machado (2011, p. 91)
- A observância das **diferenças culturais** é fundamental para o sucesso das negociações internacionais.
- As **negociações** em âmbito internacional são revestidas de **maior complexidade** se comparadas às negociações domésticas, uma vez que o número de variáveis envolvidas é bem maior" (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2011)
- É necessário entender a sociedade, uma vez que as **normas culturais são institucionalizadas**, facilitando a compreensão de algumas tomadas de decisões e seus principais motivos, pois envolvem praticamente a cultura onde o projeto será realizado.
- O **entendimento cultural** também é imprescindível para a **preparação e expectativa** de como os negociadores lidarão com o projeto (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2011, p. 92).
- As características das pessoas são compreendidas pelo ambiente social e cultural, como idade, sexo, profissão, educação formal, além de etnias e religião.

NOVA CULTURA

As mudanças ocorrem sempre na gestão de projetos e, para alcançar o sucesso, o objetivo é **focar na cultura** a qual a empresa deseja se inserir, promovendo um comportamento voltado para o êxito (KERZNER, 2002, p. 215).

CONFLITOS

- Identificar o **comportamento de pessoas** em grupo e saber como conduzi-los melhor.
- Conflitos e dilemas ocorrerão quando existem **várias escolhas contraditórias**
- De estar no **planejamento para implementar** desde a ideia de projeto, uma vez que encontrará variáveis em relação à cultura, ética da organização e pessoas, moral, crenças e religião, além de se deparar com algum tipo de interesse governamental, e conflitos políticos.
- Trabalhar da melhor a equipe trará grandes diferenciais no gerenciamento do projeto

PRINCIPAIS ERROS

- Um dos erros comuns encontrados é a **falta de planejamento em relação ao país** que a negociação será concretizada.
- **Costumes, gênero, e outras necessidades** ao lidar com países estrangeiros, são os mais importantes para a negociação, mas nem sempre seus responsáveis estão preparados, muito menos ao contratar indivíduos de outros países para seu projeto.
- **Como se dará a comunicação** com as equipes de trabalho e os stakeholders envolvidos.
- **Falta de planejamento em relação ao país** que a negociação ou o projeto será implantado. Costumes, gêneros, hábitos, linguagem corporal e outras particularidades ao lidar com países estrangeiros, são extremamente importantes e devem ser analisados detalhadamente.
- Os responsáveis não estão preparados e não destinam o tempo adequado no **planejamento da comunicação**.

Hofstede

Para Radebaugh (2002, p. 83), a pesquisa pioneira de Hofstede estava destinada a detectar elementos estruturais da cultura e particularmente aqueles que eram mais influentes no comportamento em situações de trabalho nas organizações e nas instituições.

DISTÂNCIA AO PODER

- É a consequência da desigualdade como diferentes níveis de poder; todas as sociedades são desiguais, mas algumas são mais desiguais que outras (HOFSTEDE & MCCRAE, 2004, p.62).
- Esta dimensão define o quanto a sociedade aceita a distribuição desigual de poder.

INDIVIDUALISMO VERSUS COLETIVISMO

- Individualismo versus coletivismo – é a medida do grau de vínculos entre as pessoas.
- Essa dimensão se reflete na auto-imagem das pessoas definidas como o “eu” e o “nós”;

AVERSÃO À INCERTEZA

Aversão à incerteza – expressa o grau em que os membros de uma sociedade se sentem desconfortáveis perante a incerteza. Nesse contexto, países com alto grau de aversão a incerteza mantêm um forte código de crenças e comportamentos

MASCULINIDADE VERSUS FEMINILIDADE

Masculinidade versus feminilidade - O lado da masculinidade representa uma predominância na sociedade pelos valores acenados historicamente aos homens como agressividade, ambição, desejo de poder, entre outros. A feminilidade é uma preferência para a cooperação, modéstia, cuidar dos mais frágeis e qualidade de vida;

ORIENTAÇÃO A LONGO PRAZO VERSUS ORIENTAÇÃO A CURTO PRAZO

Orientação a longo prazo versus orientação a curto prazo – Esta dimensão está relacionada à expectativa de tempo de retorno em termos de recompensa e resultado de uma tarefa ou ação implementada que, de forma geral, os indivíduos de uma sociedade possuem (SILVA, 2008). Sociedades com uma orientação de curto prazo geralmente têm uma forte preocupação em estabelecer uma verdade absoluta e apresentam grande respeito pelas tradições. Em sociedades com uma orientação a longo prazo, as pessoas acreditam que a verdade depende muito da situação, do contexto e do tempo, além de mostrar maior capacidade de adaptação as novas situações.

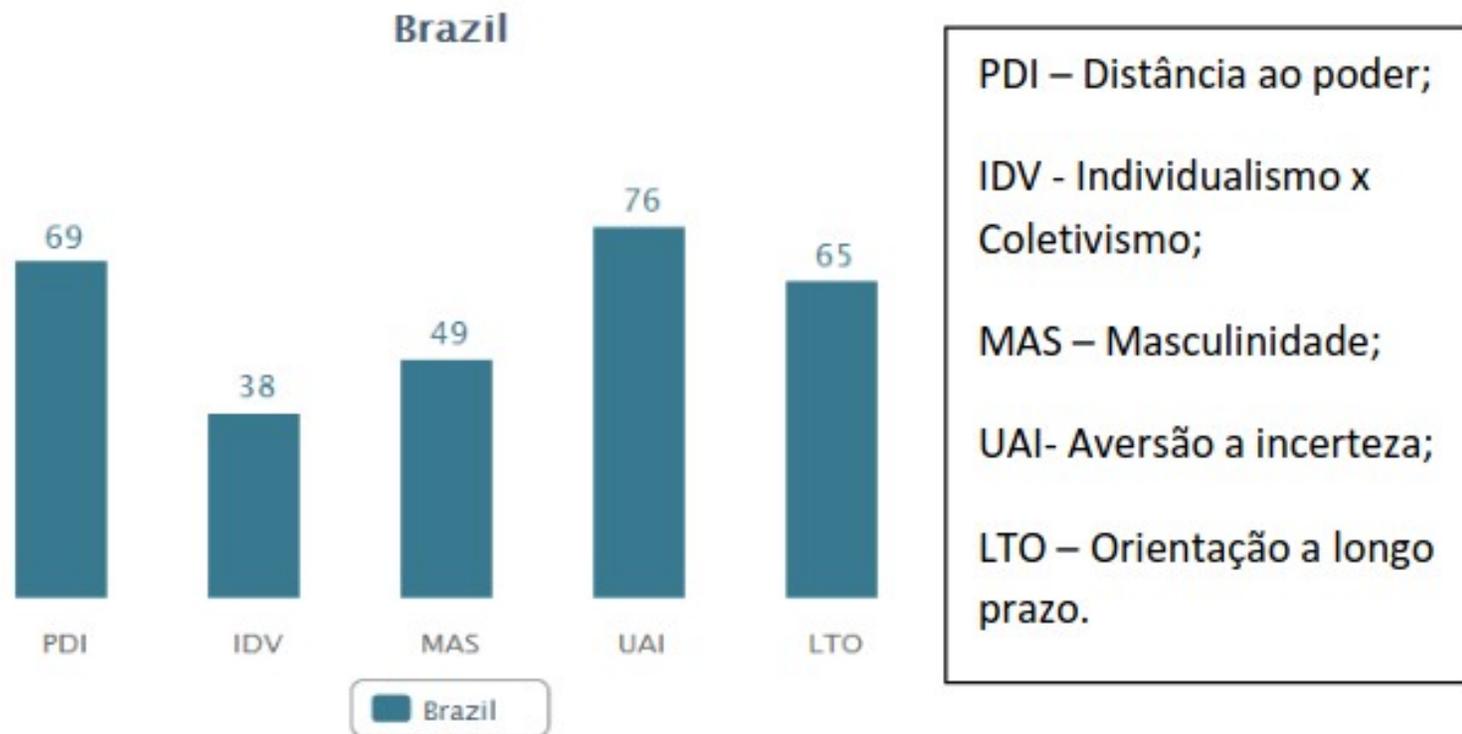


Figura 2: Gráfico com os valores atribuídos ao Brasil
Fonte: The Hofstede Centre (2013)

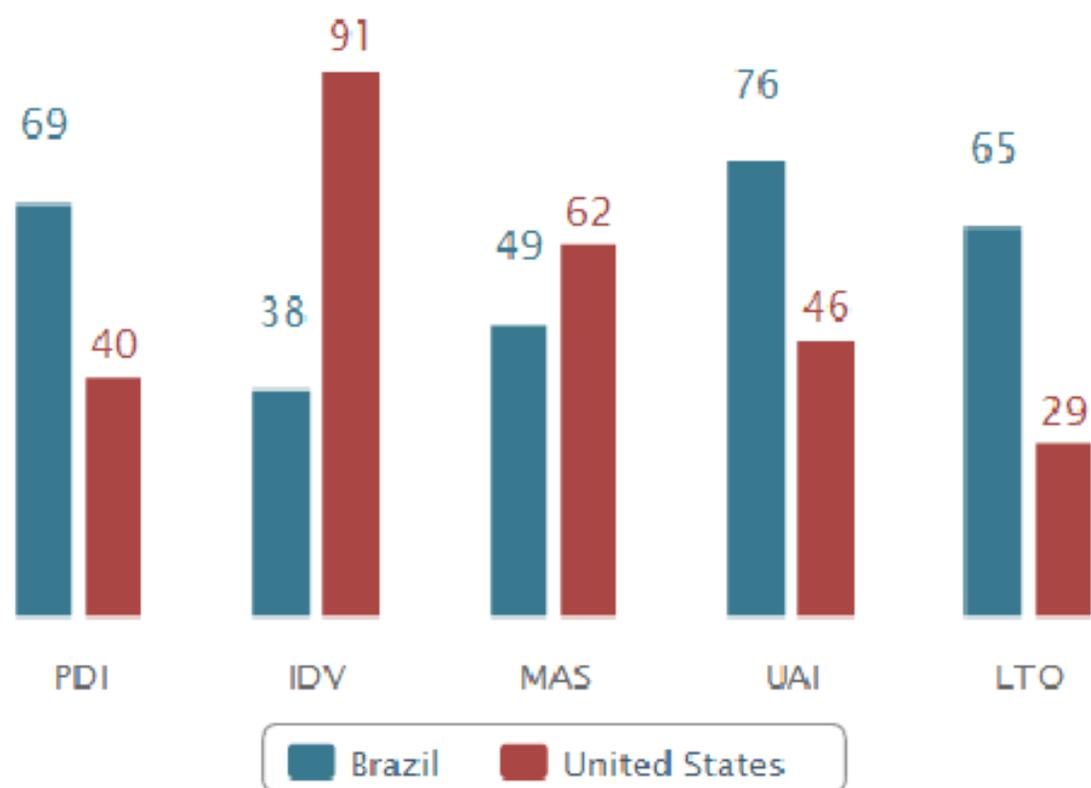


Figura 3: Comparação entre Brasil e EUA em relação às dimensões de Hofstede
Fonte: The Hofstede Centre (2013)



Low Power Distance



High Power Distance

Collectivistic



Individualistic

Low Uncertainty Avoidance



High Uncertainty Avoidance

Feminine



Masculine

Short-term



Long-term

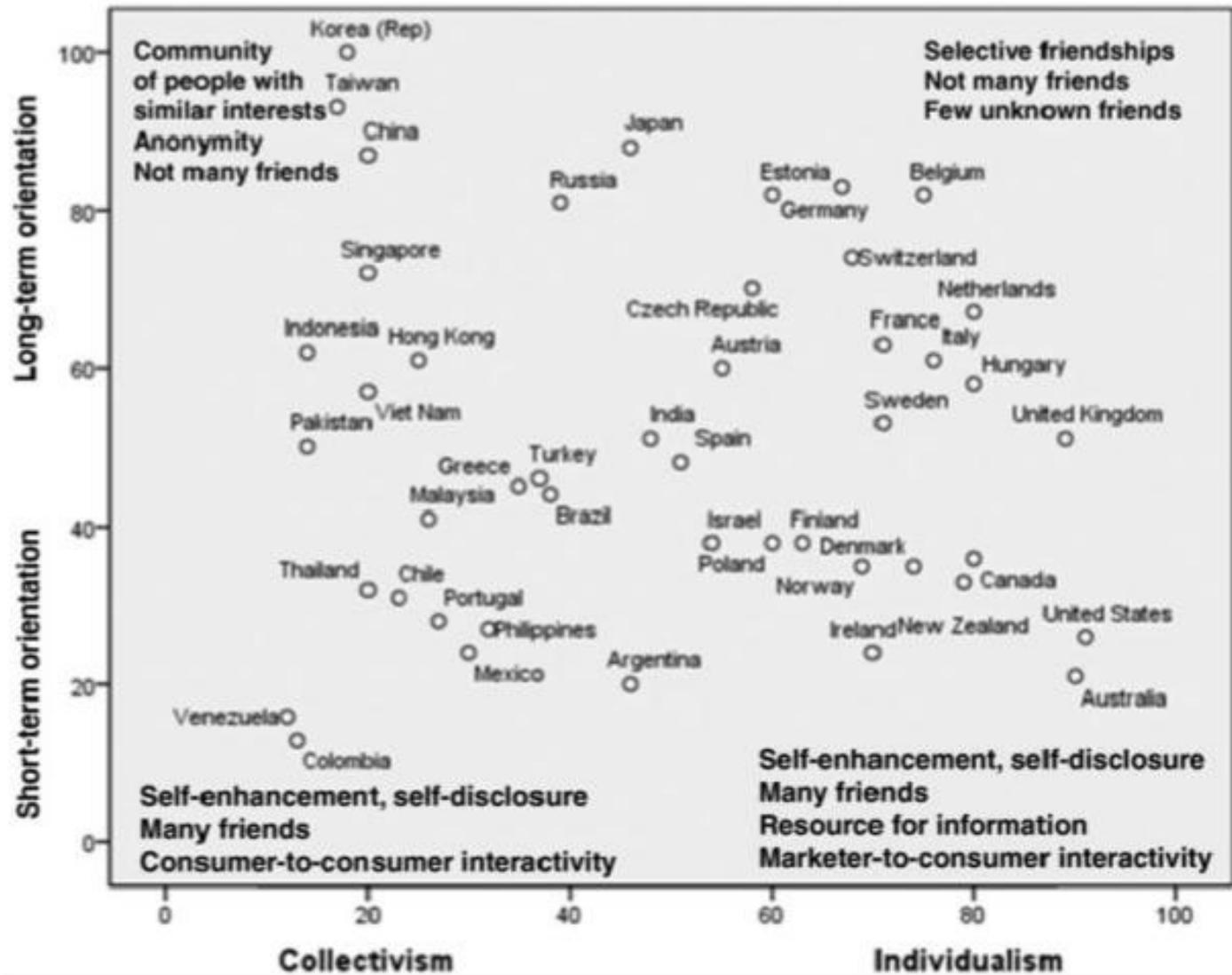


Figure 1: Function of social media by long / short-term orientation and individualism

Modelo das Sete Dimensões Culturais

Universalismo	Importância atribuída a leis e regras em detrimento do julgamento particular de uma situação	EUA, Canadá, Reino Unido, Holanda
Particularismo		Rússia, América Latina, China
Individualismo	Foco na realização pessoal face à segurança do grupo	Anglo-Saxões, Suíça, Escandinávia
Comunitarismo		América Latina, África, Japão
Específico	Trabalho e vida pessoal separados face a relacionamento entre vida pessoal e trabalho	EUA, Reino Unido, Alemanha, Suíça
Difuso		Argentina, Espanha, Índia, China
Neutro	Predominância da racionalidade sobre as emoções	Reino Unido, Suécia, Finlândia, Alemanha
Emocional		Polonha, Itália, França, Espanha
Alcançado	Priorização do mérito face à posição hierárquica (título)	EUA, Canadá, Países Escandinavos
Atribuído		França, Itália, Japão, Arábia Saudita
Sequência temporal	Tarefas em ordem sequencial ou flexibilidade temporal	China, Rússia, México
Sincronização do Tempo		Japão, Canadá, Reino Unido, EUA
Controlo Interno	Controlo o ambiente e as pessoas face a trabalhar com o ambiente e as pessoas	Israel, EUA, Austrália, Nova Zelândia
Controlo Externo		China, Rússia, Arábia Saudita

Até o próximo encontro:

Módulo 3

Gestão de equipes - práticas de comunicação intercultural - verbal, não verbal e virtual

Guilherme Bueno
Analista e Professor de
Relações Internacionais



Escola Superior de
Relações Internacionais

www.relacoesinternacionais.com.br



<https://www.linkedin.com/in/buenoguilherme/>



@buenoguilherme



guilherme.bueno@esri.net.br