



Escola Superior de
Relações Internacionais

Gestão de Projetos internacionais

MÓDULO 6

Negociação entre diferentes culturas

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 projetos - planejamento e implementação de projetos internacionais
- **Módulo 4** - Gestão de equipes - práticas de comunicação intercultural - verbal, não verbal e virtual
- **Módulo 5** - Gestão de projetos - estrutura de colaboração global eficiente e liderança
- **Módulo 6** - Negociação entre diferentes culturas

Acesse:
Menti.com

Código: 3177 7913



PROJETO É..



Matriz de Negociações Complexas		As quatro etapas			
		Preparação	Criação de Valor	Distribuição de Valor	Implementação
10 Elementos	Contexto	x			
	Interesses	x	x		
	Opções	x	x		
	Poder	x	x		
	Cognição	x	x	x	x
	Relacionamento	x	x	x	x
	Concessões			x	
	Conformidade	x			x
	Padrões			x	x
	Tempo	x			x
10 Formas			10 Indicadores		
Baseadas em Interesses	Negociações Diretas Negociações Informais Paralelas (PIN) Diálogo entre Múltiplas Partes (MSD) Negociações com o auxílio de agentes Negociações via Facilitador Negociações via Mediador Negociações via Meta-mediador Negociações via Arbitragem		Satisfação/Racionalidade Controle Risco Otimização Econômica Ética Justiça e Equidade Impacto e Sustentabilidade Produtividade Emoções Autopoiese		
Baseadas em Leis	Negociações via Juiz (Conciliação) Negociações via força policial ou militar				
Técnicas aplicadas à construção de consenso					
Busca de Soluções Conjuntas(JFF) – Coopetição - Gestão de Conversas Difíceis - Público Demandante - Contratos Contingenciais					

A CULTURA ORGANIZACIONAL E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS: QUAL A RELAÇÃO?

- Infelizmente, muitas empresas encontram **dificuldades em amadurecer no gerenciamento de projetos por questões puramente culturais**. Conforme o negócio se alinha com algum dos tipos de cultura organizacional existentes, os colaboradores podem se acomodar, sentindo-se **desestimulados para toda e qualquer tentativa de inovação**, revisão de processos, ou mesmo melhoria.
- Muitas vezes, portanto, a cultura organizacional acaba funcionando como **uma barreira quase impenetrável**. Isso faz com que muitos gestores tenham dificuldade para implementar um gerenciamento de projetos eficiente. Consequentemente, a companhia entra em um **cenário de risco**: as chances de o negócio sempre **se manter alinhado com as demandas do mercado caem**, o que prejudica a sua capacidade de realizar vendas e se manter competitivo.

QUAIS SÃO OS TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL EXISTENTES?

Existem alguns tipos de cultura organizacional que podem moldar como a companhia atua. Portanto, antes de, efetivamente, relacionarmos o gerenciamento de projetos à cultura da empresa, precisamos esclarecer os tipos de cultura organizacional.

CULTURA DO PODER

- A **cultura do poder** incide mais em organizações menores. Isso ocorre, principalmente, porque o poder permanece **canalizado em um ponto central**, com poucos processos, regras e procedimentos. Ou seja, o processo de tomada de decisão é centralizado.
- Logo, as empresas que têm uma cultura do poder não são o que se pode se chamar de organizações processuais. Elas **valorizam o colaborador** (sobretudo, por seus resultados) e, em geral, apresentam um **alto índice de rotatividade** na área intermediária da hierarquia.

CULTURA DE PAPÉIS

- Entre os tipos de cultura organizacional existentes, a de papéis se destaca por sua lógica e **racionalidade excessivas**. Nesse tipo de empresa, há descrição de tarefas, definição de autoridade, lista de procedimentos para comunicação, e regras para a solução de conflitos.
- Enquanto na cultura do poder, a organização reage de forma rápida às ameaças, na cultura de papéis, a **organização é vagarosa** para consolidar a identificação de mudanças. Isso pode prejudicar o negócio sempre que uma nova tendência se torna relevante, quando alterações são realizadas em projetos ou novas ideias são colocadas em práticas.
- Se o ambiente de trabalho não está preparado para lidar com isso, **será muito difícil que os gestores obtenham bons resultados**.

CULTURA DA TAREFA

- O terceiro item da nossa lista de tipos de cultura organizacional é a cultura da tarefa, orientada, sobretudo, para o trabalho e projetos. Em organizações com esse tipo de cultura, a determinação de equipes multidisciplinares para resolver problemas é valorizada e fomentada. Conseqüentemente, uma reação rápida e criativa é viabilizada.
- Embora o clima tenda a ser agradável, as organizações com a cultura da tarefa costumam concentrar disputas por recursos. Portanto, se faz necessário ter um maior rigor do controle dos recursos internos (em geral, por meio do estabelecimento de normas e procedimentos transparentes e objetivos).

CULTURA DA PESSOA

- O quarto e último tipo é a cultura da pessoa. Ela é considerada de ocorrência rara pela literatura especializada, pois está condicionada aos indivíduos e a seus respectivos valores. Uma empresa de consultoria que, em seu corpo de especialistas, conta com alguém que é considerado referência em determinada área é um bom exemplo de ambiente em que esse tipo de cultura se faz presente.

QUAL A IMPORTÂNCIA DA RESPONSABILIDADE GERENCIAL NESTE CONTEXTO?

- Conhecidos os tipos de cultura organizacional, é importante deixar claro que o **processo de mudança cultural tem sua origem, sobretudo, nos líderes**. Afinal, são eles que emanam os valores da empresa. Sendo assim, não importa se é de forma direta ou indireta — **todos os gerentes de projeto, por meio de suas próprias iniciativas, são responsáveis pela consolidação, pela mudança da cultura na organização**, e também por manter uma postura crítica onde atuam.
- Vale ressaltar também que existem **fatores externos** que transcendem o controle do gerente de projetos. No caso da ocorrência de **um acontecimento grave ou muito expressivo**, por exemplo, **uma mudança cultural drástica pode ser necessária**.
- Você sabe o que ocorreu com a antiga **Telefônica**? Diante de uma reputação fragilizada, a companhia adquiriu a **Vivo**, revestindo-se da marca e de seus padrões de qualidade na prestação de serviços. Essa estratégia comercial resultou na **mudança radical da cultura organizacional da empresa**.

COMO A CULTURA ORGANIZACIONAL INFLUENCIA A GESTÃO DE PROJETOS?

- A **gestão de projetos** é um processo complexo. A empresa deve sempre se manter atenta aos prazos, ao escopo e ao orçamento, garantindo que tudo funcione da melhor forma possível. Em relação a isso, a cultura organizacional tem um papel crucial.
- Se o negócio não tem uma cultura alinhada com os seus objetivos, as dificuldades para orientar corretamente as suas atividades serão elevadas e, com isso, os projetos terão um alto risco de falharem.

OS DESAFIOS DENTRO DA CULTURA DE TAREFAS OU DE PAPÉIS

- Podemos afirmar que, se a cultura organizacional for voltada para as tarefas ou para os papéis, é bem provável que determinados fatores que influenciam negativamente o gerenciamento de projetos já tenham sido eliminados ou se encontrem em fase de resolução. Ou seja, a companhia já terá mecanismos para incentivar a qualidade das suas rotinas e o abandono de práticas de baixa qualidade.
- Assim sendo, cabe ao gerente de projetos incentivar a busca por um processo de evolução contínua. Ele deverá agir com iniciativa, propondo ferramentas e técnicas que já tenham sido experimentadas em momentos anteriores, com o objetivo de amadurecer a cultura de gestão e, com isso, garantir o máximo de qualidade a todas as etapas do projeto.

OS ESFORÇOS DEMANDADOS NA CULTURA DE PODER OU DA PESSOA

- Contudo, no caso de a organização estar baseada na cultura do poder ou mesmo na cultura da pessoa, os esforços serão ainda mais árduos. Afinal, para evidenciar os benefícios que a empresa obterá com a implementação de uma metodologia de gerenciamento de projetos, é provável que se tenha que percorrer um longo caminho até alcançar o principal responsável pela **tomada de decisão**.
- Em outras palavras, haverá uma ampla necessidade de modificar a maneira como os profissionais se posicionam. Toda a companhia deverá ter as suas atividades reformuladas em busca de uma nova forma de pensar processos, avaliações de qualidade e como os projetos são gerenciados. Além disso, será necessário treinar pessoas e lidar com algumas resistências.

QUESTIONAMENTOS:

- **A importância de encarar a cultura como algo dinâmico**
- De todo modo, o que se deve ter em mente é que a cultura organizacional é extremamente dinâmica, uma vez que está solidificada em experiências e valores, entre outros aspectos. É preciso pensar muito longe para entender esse dinamismo?

CONCLUSÕES...

- Há apenas algumas décadas, por exemplo, as bicicletas eram meios de transporte muito usados para a locomoção. Mais tarde, foram deixadas de lado, consideradas como um meio de locomoção de pessoas com menor poder aquisitivo. Atualmente, contudo, andar de bicicleta é visto com bons olhos, pois não só é uma prática saudável, como faz sua parte no quesito ecologicamente correto.
- Por mais que interferir na cultura organizacional não seja uma tarefa simples, definitivamente, não é impossível, exigindo dos gerentes de projetos atributos que vão além da sua determinação e de suas habilidades (incluindo também a influência da variável tempo).
- Com paciência e atenção aos resultados que se apresentam ao longo dos trabalhos, o gestor tem tudo para ser um agente de mudança no modo como a companhia define, entre os vários tipos de cultura organizacional, qual é o mais adequado às suas necessidades, gerando melhorias dos processos de gerenciamento de projetos.
- Dessa forma, a empresa poderá se preparar melhor para os desafios do futuro e garantir que sempre terá os meios necessários para chegar aos seus objetivos na realização de projetos ou na estruturação de metas de mercado.

Até o próximo encontro:

Módulo 2

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

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