WAGNER HENRIQUE DE BRITO PAIVA

GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO - DIFICULDADES DE GESTÃO DE PROJETOS ENTRE EMPRESAS COM DIVERSIDADE CULTURAL: ESTUDO DE CASO DE EMPRESAS DA ÁREA DE ELETROELETRÔNICA.

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

Curitiba – PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO - DIFICULDADES DE GESTÃO DE PROJETOS ENTRE EMPRESAS COM DIVERSIDADE CULTURAL: ESTUDO DE CASO DE EMPRESAS DA ÁREA DE ELETROELETRÔNICA,** elaborado por Wagner Henrique de Brito Paiva e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Wagner Henrique de Brito Paiva, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP42-Curitiba (5/2014) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 01/09/2014 a 16/04/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO - DIFICULDADES DE GESTÃO DE PROJETOS ENTRE EMPRESAS COM DIVERSIDADE CULTURAL: ESTUDO DE CASO DE EMPRESAS DA ÁREA DE ELETROELETRÔNICA, é autêntico e original.

Curitiba, 16 de junho de 2016

_____

Wagner Henrique de Brito Paiva

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que nos colocou no mundo para progredir e prosperar, e acima de tudo, presenteou-me com minha mãe, fonte de inspiração, que é exemplo de força contra todo e qualquer obstáculo.

AGRADECIMENTOS

Aos docentes do curso de MBA em Gestão de Projetos IBE/FGV e ISAE/FGV, pela convivência, pelas trocas de conhecimento e experiências, que ajudaram muito a abrir minha mente, expandindo meu horizonte de conhecimentos.

A todos os meus colegas de curso, de trabalho, e todos os que de alguma forma, durante minha vida profissional, até aqui, conviveram e ajudaram a me tornar o profissional que sou hoje.

A meus amigos e minha namorada que me auxiliaram em todos os momentos, seja entendendo minha ausência nos momentos de estudo ou apoiando nas dificuldades.

Resumo

Este trabalho faz um levantamento teórico e prático das dificuldades encontradas no gerenciamento de projetos entre pessoas e empresas originários de diferentes países e culturas. Além da pesquisa teórica há um trabalho de campo, feito com 60 profissionais da área de eletroeletrônica, que busca estabelecer um entendimento comum entre as experiências de vários gerentes e membros de projetos, para garantir boas práticas na gerência de comunicação a serem seguidas para vencermos em projetos com diversidade cultural e entre empresas com culturas corporativas distintas.

Palavras Chave: : Cultura, diversidade, comunicação, eletroeletrônica

Abstract

This term paper makes a research on theoretical and practical difficulties encountered in project management in projects between people and companies from different countries and cultures. Besides the theoretical research, there is also a field research, done with 60 professionals from electronics, aimed to establish a common understanding between the experiences of several managers and project members to ensure best practices in communication management to success in projects with cultural diversity and between companies with different corporate cultures.

Key Words: Culture, diversity, communication, electronics

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Problemas mais frequentes em projetos - Mundo 4

Figura 2 - Problemas mais frequentes em projetos - Brasil 5

Figura 3 - Principais habilidades necessárias e valorizadas ao gerenciar projetos nas Organizações - Mundo..... 6

Figura 4 – Campanha Electrolux 9

Figura 5 – Experiência em projetos..... 22

Figura 6 – Função desempenhada..... 22

Figura 7 – Projetos com outros países 23

Figura 8 - Há diferença em projetos multinacionais?..... 23

Figura 9 - Motivos de envolvimento em projetos globais 24

Figura 10 - Dificuldades em projetos multinacionais..... 25

Figura 11 - Dificuldades de comunicação..... 26

Figura 12 - Carência de ferramentas 27

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 1

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 4

3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS 15

4. CONCLUSÕES 29

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 30

1. INTRODUÇÃO

Ocorrem problemas em projetos devido às diversidades culturais, comportamentais e de conhecimento existentes entre as empresas e pessoas de diferentes países? Há a necessidade de um gerenciamento de projeto atento e preparado para lidar com essas dificuldades em um ambiente de projeto pluralizado?

O homem interage, troca experiências, mercadorias e produtos entre si há milênios. Mas em meados do século XV, com as grandes navegações, o homem intensificou a interação e as relações comerciais entre os diversos povos do planeta. Não que antes não acontecessem, mas os caminhos abertos pelos grandes navegadores facilitaram a interação rápida e frequente, fazendo com e a percepção de que os itens, riquezas, conhecimentos e outras diversas coisas que poderiam ser trocadas entre os povos eram vitais para o desenvolvimento da humanidade.

Se as grandes navegações foram um fenômeno significativo há mais de 500 anos atrás o que não dizer do *boom* ocorrido no último centenário. Telefonia, aviação, eletrônica, computação e acima de tudo a internet, possibilitaram que as fronteiras entre os povos sejam praticamente inexistentes. Distâncias de centenas ou milhares de quilômetros podem ser transpostas quase que instantaneamente através de fibras ópticas, possibilitando que pessoas comuniquem-se como se estivessem frente a frente, mas estando na realidade fisicamente em cantos opostos do globo.

A esta interação global dá-se o nome de Globalização.

> "A globalização é um processo de interação e integração entre as pessoas, empresas e governos de diferentes nações, um processo conduzido pelo comércio e investimento internacional e auxiliado pela tecnologia da informação. Este processo tem efeitos sobre o meio ambiente, a cultura, os sistemas políticos, sobre o desenvolvimento económico e prosperidade, e no bem-estar humano nas sociedades ao redor do mundo." Fonte: < http://www.globalization101.org/what-is-globalization/> acesso em 04 de junho de 2016.

Não há como fugir disto, as pessoas e empresas que querem crescer e prosperarem precisam interagir e se beneficiar desta integração com outras empresas e povos.

Os processos de produção de bens ou produtos necessitam de pesquisa, desenvolvimento, conhecimento, matérias-primas que nem sempre estão disponíveis no país de origem da empresa dona do produto.

As indústrias da área de tecnologia eletroeletrônica, telecomunicação e informática do Brasil, as quais são o estudo de caso deste trabalho, por exemplo, não possuem aqui no país um parque tecnológico de fornecedores de componentes. Não há tecnologia nos fabricantes locais para construir *chips*, telas sensíveis ao toque, sensores de câmeras digitais, e diversos outros insumos necessários para esta indústria avançada e cara.

Portanto não podemos produzir no Brasil um dos bens de consumo mais difundidos e cobiçados nos dias de hoje, os *smartphone*?

Não, com certeza podemos fazê-lo, tudo isto graças à globalização, e o fazemos. Há várias empresas multinacionais atuando nesta área no Brasil, Motorola, Apple, Samsung, Xiaomi, entre outras, bem como empresas nacionais como Positivo Informática, Multilaser e outras.

Mesmo não produzindo componentes em terras brasileiras podemos 2mporta-los. Na verdade, muitas das matérias primas para a produção destes componentes são *commodities* que os fabricantes de peças não possuem, as quais importam do Brasil. E no fim o ciclo da globalização nunca para.

Contudo, para as empresas globalizadas, bem como para os povos do período das grandes navegações ou os primeiros homens que trocaram frutas, nem tudo que a globalização traz são benefícios e ganhos. Muitos problemas e conflitos ocorreram e ocorrem, povos foram dizimados durante milênios de interação humana, diferenças de linguagem, cultura, crenças, religião e de visão de mundo fizeram e fazem com que a interação entre os povos não seja perfeita e tenha muitos obstáculos a serem transpostos para o ganho mútuo e sustentável.

Como a gestão de projeto é uma atividade voltada a organizar e garantir o sucesso de um projeto único, que possui recursos finitos e diversificados, será que ela pode nos ajudar neste ambiente de pluralidade que a globalização nos trouxe? Para garantir que nossas empresas não sofram a extinção que diversos povos foram acometidos no passar dos séculos?

Para o escopo de um projeto de conclusão de curso de MBA não é possível tratar todos os aspectos do gerenciamento de projetos em entre empresas globalizadas, por isto focarei no Gerenciamento da Comunicação. É de senso comum, e visível em nosso dia a dia, em nossas

famílias e empresa, que a maioria dos problemas têm início por "mal-entendidos" de comunicação, por este motivo o foco deste trabalho será a gestão de comunicação nos projetos.

Objetivo geral: O trabalho de conclusão de curso tem como objetivo levantar as dificuldades e propor boas práticas para o gerenciamento de comunicação de projetos entre empresas brasileiras, chinesas e americanas de Eletroeletrônica. Focado nas experiências de colaboradores de empresas brasileiras multinacionais da área de eletroeletrônica.

Objetivos específicos:

- Levantar as principais dificuldades de comunicação nos projetos multinacionais;

- Listar técnicas e ferramentas de comunicação à distância;

- Propor um conjunto de orientações para aumentar a eficiência da gerência de comunicações nos ambientes multiculturais e regionais.

O levantamento das principais dificuldades foi feito através de uma pesquisa qualitativa, sem objetivo de ser um levantamento quantitativo com rigor estatístico absoluto. Os dados geraram tabelas, gráficos e proporções a serem avaliadas, mas possuem muito mais o caráter de expor a dinâmica e vivência dos envolvidos na pesquisa, durante seus vários anos de trabalhos em projetos multinacionais, do que te definir verdades matemáticas e testes de hipóteses. Sendo assim, a pesquisa e seus resultados apresentados neste trabalho possuem relevância no que tange à visão das boas e más práticas vivenciadas pelos entrevistados e pelo discente que vos escreve.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Comunicação, o que é e sua importância

> "Comunicação", das doze definições presentes no Dicionário Aurélio, apesar de algumas tocarem diretamente a minha pessoa, engenheiro de telecomunicações, com uma descrição mais técnica, creio que a melhor seria a sexta: "A capacidade de trocar ou discutir ideias, de dialogar, de conversar, com vista ao bom entendimento entre pessoas." (FERREIRA, Aurélio, 2010, p. 546).

Apesar de todas as dez áreas de conhecimento englobadas nas boas práticas de gerenciamento de projetos do *Project Management Institute* (PMI®), o PMBOK®, serem importantes e complementares, não sendo elementos individuais e sim partes de um guia completo e complexo, a área de conhecimento de Comunicações talvez seja uma das principais, com grande destaque. Como um projeto é um esforço único que envolve pessoas, sua interação e relacionamento para que ocorra ganho, não há como um projeto ser bem sucedido sem uma boa comunicação.

Para 66,3% das 676 empresas de diversos países, que responderam ao *PMSurvey 2013*, a maior causa de fracasso dos projetos está relacionada a problemas de comunicação.

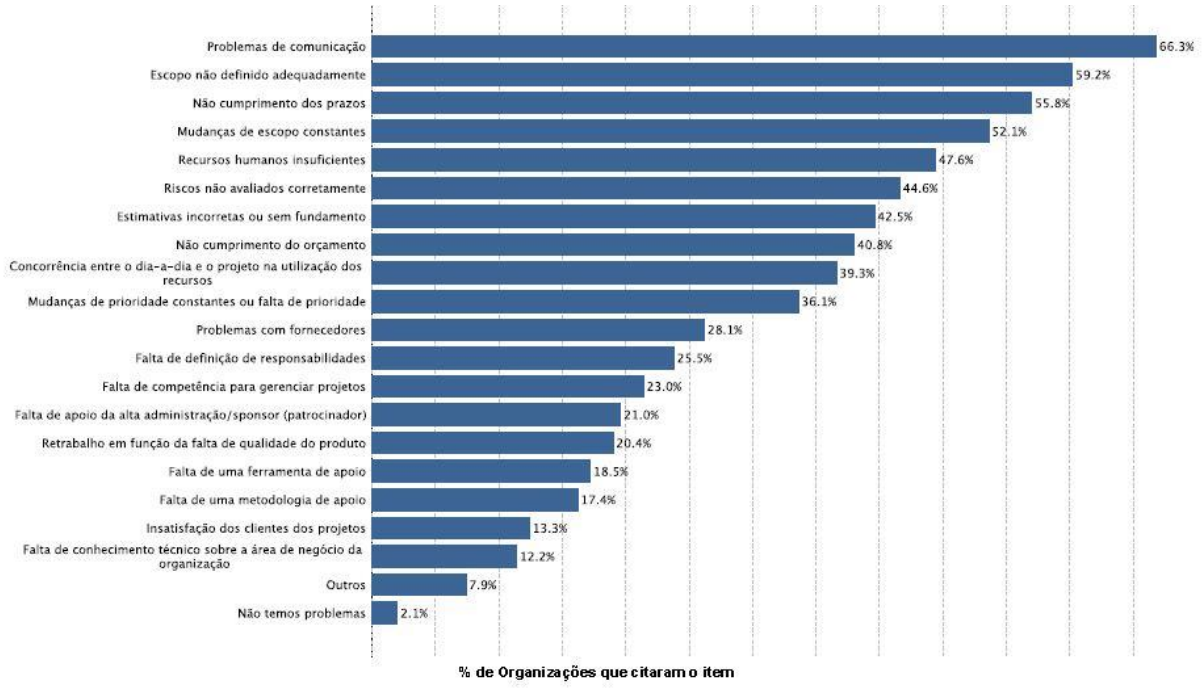

Figura 1 - Problemas mais frequentes em projetos - Mundo

Fonte: PMSURVEY.ORG 2013 Edition. Project Management Institute, 2013, p.94.

Restringindo o universo dos pesquisados apenas às empresas brasileiras este número aumenta para 68,1%.

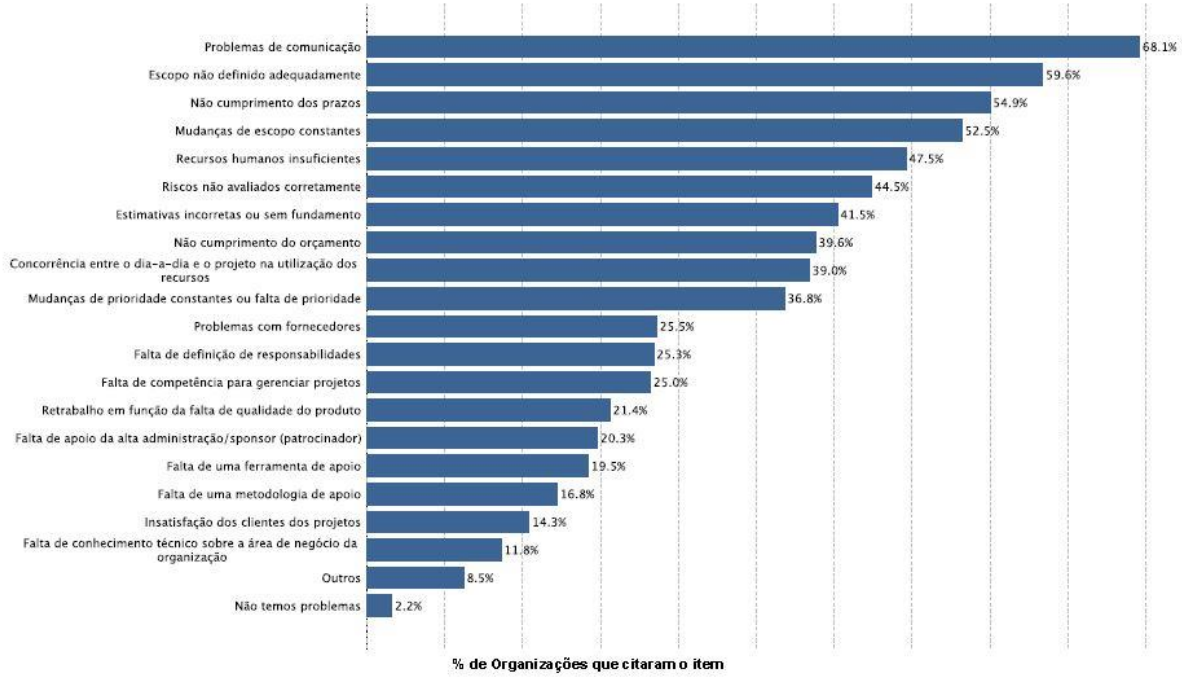

Figura 2 - Problemas mais frequentes em projetos - Brasil

Fonte: PMSURVEY.ORG 2013 Edition. Project Management Institute, 2013, p. 94.

Como dizia o comunicador, comediante, radialista e artista televisivo, José Abelardo Barbosa de Medeiros, o Chacrinha: "Quem não se comunica se trumbica". E esta é a compreensão que os profissionais das maiores empresas do mundo têm experimentado em seus anos de vivência em projetos.

Nesta mesma pesquisa as organizações citam que a principal habilidade para um gerente de projetos deve ser a "comunicação", mencionada por 63,2% das empresas, enquanto a segunda habilidade valorizada é a "liderança", com 51,8% das empresas citando este tema. Contudo liderança sem comunicação é sinônimo de autoritarismo, gestão impositiva, modelo de liderança já ultrapassado, tanto que os "mandões" não são mais considerados líderes e sim apenas chefes.

A terceira habilidade lembrada é a negociação com 40,6%, da qual a comunicação também é principal instrumento. Apenas na quarta posição, com aproximadamente 1/3 das lembranças, está o "Conhecimento em gestão de projetos", com 33,8%.

As três primeiras habilidades requisitadas ao Gerente de Projetos (GP) são na verdade comunicar, saber comunicar e fomentar a comunicação. Se posso ter a liberdade de escrever com as minhas palavras o que eles quiseram dizer.

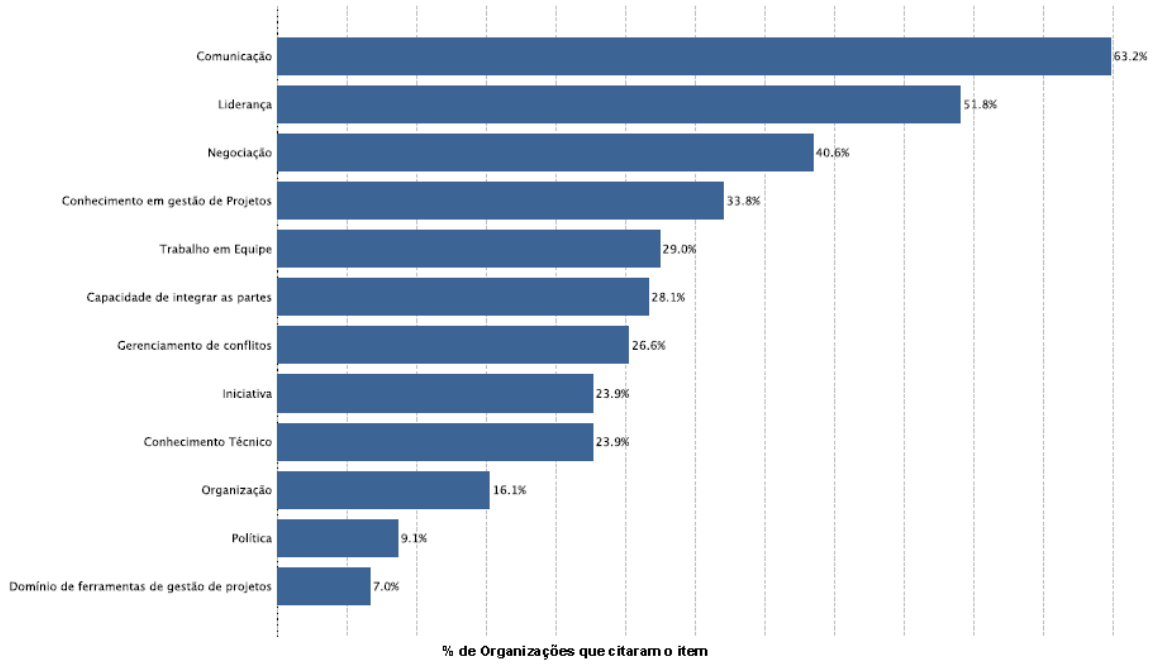

Figura 3 - Principais habilidades necessárias e valorizadas ao gerenciar projetos nas Organizações - Mundo

Fonte: PMSURVEY.ORG 2013 Edition. Project Management Institute, 2013, p. 76.

Com certeza o conhecimento de gestão de projetos, boas práticas e ferramentas de gestão são fundamentais, essenciais para qualquer gerente de projetos obter sucesso em seus projetos. Mas não adianta um termo de abertura de projeto bem elaborado, uma ótima definição de requisitos, um declaração de escopo detalhada, se não houver comunicação eficiente. Na verdade a probabilidade dos itens acima serem ruins para o projeto, e apenas esteticamente e erroneamente bons para o PM, é gigantesca; se foi feita a uma mão ou sem a devida troca de informações com os membros da equipe. Mesmos as pessoas mais inteligentes, experientes e capazes do mundo não conseguem realizar nada sozinhos e para que as atividades em equipe funcionem os membros precisam se entender, comunicar-se, senão constituirão apenas um bando e não um time.

2.2. Tipos de comunicação

A comunicação pode ser classificada de várias formas, de acordo com o meio, técnica usada, estilo, intensidade, número e tipo de pessoas envolvidas, mas o conceito mais básico e primário é a divisão entre comunicação verbal, escrita e gestual.

Comunicação verbal: nesta modalidade é usado som, a linguagem falada, produzida pelas cordas vocais do ser humano, que é um dos elementos que nos distinguem dos outros animais. Pois a fala é complexa, pode transmitir diversas e diferentes informações em um curto espaço de tempo. Enquanto grunhidos, rugidos, pios, pelo menos para nós humanos, aparentam ter pouca ou quase nenhuma informação.

Durante o passar os séculos, os homens dos diversos povos foram se aproximando, tendo distâncias geográficas diminuídas, mas uma característica ainda é marca de todos e rementem ao início de suas comunicações, o idioma. O idioma de um povo, país, nação, é uma assinatura, é a garantia de que faz parte de um grupo de iguais e que somente eles entendem aqueles sons que saem de suas cordas vocais.

Comunicação escrita: é a transposição da linguagem falada para um meio físico visível. É a criação e uso de códigos visuais padronizados e conhecidos para expressar a linguagem falada. Inicialmente expressa em desenho em cavernas e posteriormente em caligrafia em papiros, papel, e hoje, em telas de computadores e smartphones.

Mais complexa que a linguagem verbal, a escrita requer estudo mais prolongado, com regras gramaticais que levam pessoas a estudar anos e anos, enquanto a falada, é possível aprender ao ouvir, fazendo associações ao vivenciar situações repetidamente, como fazem as crianças nos primeiros anos de vida. Muitas pessoas aprendem ao conviver e interagir com pessoas de um específico idioma, seja ela natal ou não, sabem comunicar-se oralmente, mas não sabem ler ou escrever.

Comunicação gestual: ou comportamental, ou não verbal, é aquela feita pelo corpo, não pela fala, mas sim pelos gestos, trejeitos, olhares, movimentos de braços, cabeça. Por todos reações corporais que passem que estão atreladas ao momento da comunicação. Estão muito ligados ao estado emocional, e passam muita informação quanto à mensagem sendo transmitida. Muitas vezes a fala é uma, mas a comunicação corporal é outra. Um “sim” pode ser claramente percebido como um “não” caso o comunicador tenha olhares para os lados ou

gestos com a boca, indicando claramente para o receptor atento a fala não condiz com a real mensagem.

O tom de voz, a postura, os gestos são fortes aliados na comunicação e auxiliam muito em enfatizar e passar a real importância da mensagem oral. É possível que as mesmas palavras proferidas com um tom áspero passem uma mensagem de repreensão, enquanto que com tom suave passem um alerta preocupado.

2.3. Ferramentas de comunicação em projetos

Como já visto, a comunicação é vital em projetos e para que haja um bom andamento nas atividades de comunicação as ferramentas mais usadas em projetos são:

- **Áudio conferências:** Reuniões por telefones ou ferramentas de comunicação por internet (VoIP). Método tradicional e muito utilizado, pois permite que haja comunicação oral praticamente instantânea, fazendo com que pessoas em locais diferentes possam conversar como se estivessem no mesmo recinto.

Um dos principais problemas da comunicação por áudio é que perdem-se dois dos três tipos de comunicação, a escrita e a gestual são perdidas. Isto faz com que parte das informações importantes, principalmente em negociações, se percam. Não podemos ver o rosto de alegria do fornecedor ao fechar um preço, assim não sabemos que ainda há margem de negociação.

- **Vídeo conferências:** Similares às chamadas telefônicas, com transmissão da fala, contudo com a adição do vídeo. Este é o mais próximo de uma reunião com todos no mesmo recinto. Isto permite que sejam observados gestos, garantindo uma quase que perfeita comunicação.

Contudo há várias limitações. Muitas ferramentas dependem de conexões eficientes de internet, há atrasos, cortes de imagem, ângulos de visão de câmeras restritos que não permitem ver a todos. Mesmo assim, ainda é a melhor opção para reuniões remotas.

- **E-mail**: Os e-mails, ou cartas eletrônicas, já são de uso cotidiano para as pessoas nos últimos 20 anos, talvez até mais usados que as ligações telefônicas. Como no caso do telefone, há perda de componentes da comunicação, a voz e os gestos. Na comunicação escrita é mais difícil definir humor e muitas vezes há confusão entre pedido e ordem.

Uma vantagem adquirida nos últimos tempos são os tradutores que permitem que você possa escrever ou ler um texto em idioma diferente do seu, sem mesmo conhecer uma única palavra no outro idioma.

Mas esta é uma ferramenta que deve ser usada com cuidado, muitas vezes a tradução literal não condiz com a mensagem, termos e compreensões regionais das línguas são mais complexos do que os atuais tradutores eletrônicos conseguem identificar.

Veja o caso da empresa sueca Electrolux que pensando que estava enfatizando o poder de sucção de seus aspiradores acabou dizendo que seus aparelhos eram ruins. A campanha de marketing abaixo: “Nothing sucks like a Electrolux”, em tradução literal com as gírias usadas nos Estado Unidos da América pode ser interpretada como “Nada é tão ruim quanto uma Electrolux”.

Figura 4 – Campanha Electrolux

Fonte: Netwire Translation Services. <http://www.netwire.com.br/as-13-maiores-gafes-de-traducao-dos-ultimos-tempos/> Acesso em: 28/05/2016

- **<u>Ferramentas de compartilhamento de documentos</u>:** Além de mensagens e discussões no geral, uma das informações mais comunicadas em projetos são os documentos. Os documentos podem ser os mais variados, contratos, especificações, requisitos, relatórios, atas de reuniões, entre outros. A sua correta distribuição, para as pessoas certas, no momento certo, e pelo meio correto, é de responsabilidade do gerente de projetos e para tal pode se valer de ferramentas diversas para armazenamento e transmissão de documentos.

Há discos em nuvem, servidores de FTP, serviços pagos, serviços gratuitos. A tecnologia propicia várias opções e deve ser levar em conta o custo.

As ferramentas são importantes, mas seu uso é mais. Para HASSAN (2011) há sete pontos que devem ser seguidos para haver uma comunicação eficaz:

1. Estabeleça um plano de comunicação claro;
2. Dê importância a conversas informais;
3. Seja um mestre da tecnologia
4. Conduza reuniões estruturadas
5. Utilize vídeo quando necessário
6. Determine um intervalo para as diferenças de fuso horário
7. Utilize o e-mail efetivamente

2.4. Cultura pessoal e corporativa

A cultura tem um grande impacto nos ambientes de projeto. Veja este exemplo: Para um empresário americano jovem de uma empresa de tecnologia do Vale do Silício, berço de empresas gigantescas e bem sucedidas como Microsoft, Apple, Google, Facebook, um contrato com assinatura digital eletrônica é suficiente, mas para seu novo cliente japonês, CEO de companhia tradicional japonesa, um contrato assinado em papel olhando para o rosto do fornecedor é imprescindível.

Mas por que esta diferença de percepção, como identificar isto?

O gerente de projetos que queira se destacar e ter sucesso em projetos multinacionais precisa entender que para uma boa comunicação e execução dos projetos e necessário observar que há uma diferença entre empresas e pessoas, a cultura.

Como visto no exemplo do contrato acima, diferenças culturais influenciam no comportamento das partes interessadas, os *stakeholders*, de um projeto. Mas o que é cultura? Cultura "são as crenças, comportamentos e valores compartilhados dentro de um grupo, empresa, região ou nação." (FIELDS, 2009, p. 80)

As crenças são as percepções de verdade, para cada pessoal ou grupo, de como as coisas são ou devem ser, como devemos agir e como os outros devem agir.

Comportamentos são os gestos, modo de cumprimentar, hábitos pessoais. No Rio de Janeiro, por exemplo, cumprimenta-se dando um beijo em cada face do rosto enquanto em São Paulo apenas em uma.

Valores são o que a pessoa considera como importantes, prioridades, como família, país, carreira, religião, vida pessoal.

As culturas são diversificadas, dependem muito da influência do meio ao qual a pessoa está inserida, seus pais, vizinhos. Suas experiências ao longo dos anos de vida moldam a sua cultura, seja nos aspectos pessoais quanto profissionais. Quanto maior a convivência com outras pessoas e grupos, maior as influências e mais ricas e diversificadas são as suas ideologias culturais pessoais, bem como sua visão da cultura alheia.

Então ficar isolados nos torna restritos culturalmente? Sim. Pessoas com pouca interação como mundo absorvem as crenças dos pais, passam por poucas experiências que lhes possibilite moldar crenças, comportamentos e valores de forma diferente.

Com as empresa acontece o mesmo. Empresas possuem uma Cultura Corporativa, moldada também pelas experiências e relação com o meio, com fornecedores, clientes, governos, parceiros, sócios.

A cultura corporativa é a forma como a empresa se posiciona no mercado, como as pessoas dentro da organização se comportam e se relacionam. É visível nas peculiaridades das formas de negociação, nas vestimentas dos funcionários, nos cumprimentos e saudações, nas estratégias de mercado, no tratamento organizacional aos colaboradores. Ou seja, como pessoas, as empresas possuem crenças, valores e comportamentos.

Muitas empresas possuem ou possuíram líderes, heróis, mitos, cuja magnitude dos feitos dentro da corporação geram ou geraram um modelo que molda a cultura da empresa. É o que JOHANN chama de Mito Organizacional (JOHANN, 2004, pg. 11). Steve Jobs tem este papel dentro da Apple, fundador e idealizador de projetos marcantes, mantém uma aura na corporação, de como deve-se pensar em inovação e atuar, mesmo depois de morto. Na emissora de televisão Sistema Brasileiro de Televisão (SBT) o fundador e apresentador Silvio Santos continua como modelo cultural da empresa, e próximo de sua aposentadoria, devido à

idade avançada, a corporação se pergunta como substituir esta imagem, já que a cultura já está enraizada e não deve mudar.

Todas estas diferenças culturais devem ser observadas pelo gestor de projetos, mesmo empresas de um mesmo país, com sedes próximas, tiveram formação e crenças diferentes, possuindo culturas diferentes e precisando ser tratadas de forma distinta.

Dois aspectos importantes da cultura corporativa são a contracultura e o gerenciamento da cultura corporativa.

Contracultura corporativa é um comportamento contrário aos da cultura vigente na empresa. Isto pode ocorrer com áreas específicas, que não consideram a cultura geral vantajosa, com gestores ou membros que vieram de outras organizações, ou de fusões, das quais mantiveram outros valores e crenças. A contracultura não necessariamente é ruim, mas em excesso e dependendo dos níveis pode gerar uma entropia que pode destruir a empresa. Um filho assumindo o islamismo em uma família tradicionalmente católica pode desestruturar a família. Por isto cabem aos líderes observarem a contracultura. Um gerente de projetos precisa saber da contracultura, tanto quanto da cultura, para poder lidar com conflitos e formas de atuação diferentes entre membros da equipe ou entre *stakeholders* de áreas ou empresas diferentes.

Algumas corporações tratam a cultura corporativa como um órgão independente, involuntário, como o coração que funciona sem precisar ser controlado ou gerenciado. Já outras empresas entendem que a cultura é um aspecto tão importante no sucesso da empresa que criam setores para gerenciar a cultura organizacional. Nestas empresas faz parte do gerenciamento cultural a noção de “clima organizacional”, que mede a satisfação dos membros do grupo. “O clima organizacional retrata o grau de satisfação das pessoas no trabalho e é resultante tanto de questões materiais quanto de aspectos emocionais presentes no ambiente de trabalho.” (JOHANN, 2013, pg. 184)

2.5. Cultura regional

Além das culturas pessoa e corporativa temos também a cultura regional, esta atrelada a comportamentos, crenças e valores mais gerais dos povos e seus países.

Características do povos devem sempre ser levadas em conta, mas com muita cautela. Por exemplo. Todo brasileiro entende de futebol? Não, sabemos disto. Mas também não podemos negar que estatisticamente a grande maioria esta envolvida de alguma forma e conhece o esporte.

Tenho relacionamentos profissionais com diversas pessoas que trabalham com empresas chinesas e criei muitos vínculos profissionais e de amizade com diversos chineses de diferentes companhias da área de eletrônica. Em conversas tanto com eles, quanto com brasileiros e americanos que têm contatos nesta mesma área, sempre surgem alguns hábitos e comportamentos dos chineses, como sendo algo cultural:

- Evitam contato físico, cumprimentos sem beijos ou abraços;

- Compartilham alimento à mesa. Não na forma de petiscos, como fazemos nos bares, mas em grandes mesas giratórias onde os pratos principais são compartilhados;

- Ganham confiança e criam vínculo profissional em almoços e jantares;

- Não têm hábitos de lavar as mãos ao sair do banheiro;

- Barganham e renegociam tudo. Mas o acordo final é definitivo;

Todos os chineses fazem isto? Não, se afirmarmos isto estaremos tratando apenas do estereótipo. E quando generalizando comportamentos podem-se iniciar conflitos destrutivos que até acabam com negociações em níveis já avançados.

Mas conhecer os comportamentos básicos e características da cultura são importantes para evitar gafes e garantir um bom desempenho. Sem focar ou enfatizar os estereótipos, principalmente os negativos, mas os positivos também, todos os gestores, gerentes ou membros de projetos, devem desenvolver o que FIELDS chama de “inteligência cultura” (FIELDS, 2009, 84). No contato com outras culturas devem procurar aprender *antes*, se adaptar *durante* e refletir e aprimorar *depois*. Seguindo estes passos fortalecemos nossa capacidade de entender e interagir corretamente com outras culturas. Desenvolvendo o que FIELDS chama de “inteligência cultura”. (FIELDS, 2009, 84).

Um caso para exemplificar o impacto da cultura no relacionamento de negócios:

“Um projeto de um novo produto estava sendo desenvolvido, por um fornecedor chinês, para minha empresa. devido a alguns atrasos e problemas de desenvolvimento, fui enviado para entender o problema em loco. Era o meu primeiro projeto com este fornecedor,

portanto, não conhecia pessoalmente nenhum dos membros, e na primeira noite o GP chinês me convidou para jantar. Aceitei, encarando aquilo como uma cortesia, apenas uma ação de costume, feita por todos no meio de negócios. Após duas semanas o projeto estava andando, o cronograma foi revisado para muito próximo do original e todos, cliente brasileiro e fornecedor chinês, ficaram felizes. Mas o que isto tem a ver com cultura? Antes do meu retorno ao Brasil o GP me disse: - Obrigado, por tudo e vou garantir que minha equipe atenda você com prontidão. O outro gerente não participa de suas refeições conosco, negou várias vezes e diz que não come comida chinesa. Você é uma pessoa muito respeitosa."

Para o gerente chinês, o fato de compartilhar de sua cultura alimentar e social era uma demonstração de respeito, e ficou claro que ele não atenderia alguém que o desrespeita-se. A partir deste dia abri mais meus olhos para a inteligência cultural.

2.6. Diversidade cultural, como lidar

Para MORRAN, HARRIS e STRIPP (1996), para um bom desempenho em atividades envolvendo um ambiente culturalmente diversificado é preciso aprender, ser flexível, ou seja, ajusta-se ao grupo e momento para interagir de forma eficiente e com ganho mútuo. Para isto deve-se:

1. Compreender que as diferenças culturais existem.
2. Desenvolver a auto aceitação de suas raízes e estilo culturais.
3. Aprender sobre outras culturas.
4. Aspirar à flexibilidade.

3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Questionário respondido por 60 profissionais da área de projetos, gerentes de projetos e membros de equipes de projetos, que trabalham e/ou trabalharam com projetos multinacionais. Todos atuam na área de eletroeletrônica, em grandes empresas multinacionais americanas, chinesas e brasileiras.

3.1. Questionário de projetos multinacionais – Português

TCC – MBA em Gestão de Projetos – FGV

GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO - DIFICULDADES DE GESTÃO DE PROJETOS ENTRE EMPRESAS COM DIVERSIDADE CULTURAL: ESTUDO DE CASO DE EMPRESAS DA ÁREA DE ELETROELETRÔNICA.

Prezado amigo,

Obrigado por preencher este pequeno questionário. Suas qualificações e experiência profissional, são de suma importância para auxiliar no desenvolvimento deste meu trabalho. Espero que possa dedicar alguns minutos nesta pesquisa.

MUITO OBRIGADO

Aluno: Wagner Henrique de Brito Paiva

INSTRUÇÕES: Favor preencher os dados pessoais e responder as perguntas abaixo clicando com o mouse nos quadrados ☐

Nome: _____ **País:** _____

Cargo: _____ **Data:** _____

1. EXPERIÊNCIA DE PROJETOS. Há quantos anos trabalha como gerente ou membro de equipes de projetos?

   ☐ Menos de 2 anos

   ☐ 2 a 5 anos

   ☐ 5 a 10 anos

☐ Mais de10 anos

2. FUNÇÃO NA EQUIPE? Qual das funções executou durante mais tempo no período mencionado acima?

   ☐ Gerente de Projetos

   ☐ Membro atuante de equipes de projetos

   ☐ Membro esporádico (suporte) de equipes de projetos

3. Já trabalhou em projetos envolvendo empresas e/ou equipes de outros países?

   ☐ Não, apenas projetos locais

   ☐ Pelo menos 1 país diferente ao meu ou da minha empresa

   ☐ De 2 a 5 países diferentes

   ☐ Mais de 5 países diferentes

4. Há diferença, alguma dificuldade a mais, em projetos que envolvam empresas diferentes e pessoas de outros culturas ou países?

   ☐ SIM, há diferença no andamento do projeto e requer gerenciamento diferenciado.

   ☐ NÃO, projetos locais ou com empresas de países diferentes são iguais, devem ser tratados da mesma forma.

5. Escolha 2 dos principais fatores que levam suas empresas a trabalhar em projetos globais:

   ☐ Disponibilidade de Fornecedores

   ☐ Novos clientes (ampliação de mercado)

   ☐ Mão de obra qualificada

   ☐ Custo de mão de obra

   ☐ Disponibilidade de Tecnologia

   ☐ Benefícios governamentais, isenções fiscais

   ☐ Acesso a insumos, matéria-prima

   ☐ Custo de infraestrutura

☐ Acesso a fontes de energia

6. Assinale 3 aspectos dos quais observa que exista maior dificuldade em projetos envolvendo equipes multinacionais:

☐ Comunicação (diferença de idiomas, escrita, leitura)

☐ Diferenças de cultura das empresas envolvidas

☐ Alinhamento de metas e prioridades

☐ Negociação de prazos

☐ Reuniões remotas

☐ Negociação (diferentes métodos e abordagens)

☐ Diferenças na oficialização de aprovações (e-mail, ou telefone, ou documento assinado, outros)

☐ Transferência/Aquisição de conhecimento

☐ Execução de atividades específicas (trabalhos técnicos, por exemplo)

☐ Adquirir confiança no parceiro (cliente, fornecedor, sócio)

☐ Atrasos em respostas ou dificuldade de contato por diferença de fuso horário

☐ Não conhecer o parceiro pessoalmente

☐ Não entender nível hierárquico ou função dos membros remotos

☐ Diferenças de legislação entre países

☐ Diferenças de órgãos certificadores e normas

☐ Preconceitos raciais

☐ Receber relatórios/apresentação de resultados

☐ Fornecer relatórios/apresentação de resultados

7. COMUNICAÇÃO. Assinale onde os membros de projetos têm maior dificuldade no aspecto da comunicação:

☐ Idioma – escrita/leitura (geral)

☐ Idioma – escrita/leitura (termos técnicos e científicos)

☐ Idioma – conversação

☐ Linguagem e expressão corporal

☐ Diferenças de tom de ritmo de conversação

8. Assinale qual das ferramentas para gerenciamento remoto sua empresa não possui ou possui com desempenho deficiente:

   ☐ Ferramenta de gerenciamento compartilhado dos projetos

   ☐ Sistema de telefonia, chamadas de voz

   ☐ Ferramenta de videoconferência

   ☐ Ferramentas de armazenamento e compartilhamento de arquivos

9. Em sua empresa atual o que indicaria como prioridade para melhorar o desempenho dos projetos envolvendo parceiros multinacionais? (Cite um aspecto, o primeiro pensamento que vier à mente, normalmente, é o mais relevante)

_____

_____

_____

_____

3.2. Questionário de projetos multinacionais – Inglês

MBA - Project Management – Term Paper

Dear friend,

Thank you for completing this short questionnaire. Your qualifications and experience are of huge importance to assist me in the development of my research. I hope you can take a few minutes of your time to fill it.

THANK YOU

Wagner Henrique de Brito Paiva

INSTRUCTIONS: Please complete your personal data and answer the questions below by clicking the mouse on the square ☐

Name: _____ **Country:** _____

Role: _____ **Date:** _____

1. EXPERIENCE IN PROJECTS. How many years working as a project manager (PM) or member of project teams?

   ☐ Less than 2 years

   ☐ 2 to 5 years

   ☐ 5 to 10 years

   ☐ More than 10 years

2. ROLE IN THE TEAMS? Which functions held longer in the period mentioned above?

   ☐ Project Manager

   ☐ Active member of project teams

   ☐ Sporadic member (support) of project teams

3. Has worked on projects involving companies and / or teams from other countries?

   ☐ No, local projects only

   ☐ At least one country different to mine or my company

   ☐ From 2 to 5 different countries

   ☐ More than 5 countries

4. Is there a difference, any further difficulty, in projects involving different companies and people from other cultures or countries?

   ☐ YES, there is a difference in the progress of the project and requires different management.

   ☐ NO, projects from different companies or countries are the same as local projects, should be treated equally.

5. Choose 2 of the main factors that lead your company to work on global projects:

   ☐ Vendors/suppliers

☐ New customers (new markets)

☐ Skilled workers

☐ Labor cost

☐ Technology

☐ Government benefits, tax exemptions

☐ Access to raw materials

☐ Infrastructure cost

☐ Energy sources

6. Mark 3 aspects you see as more problematic in projects involving multinational teams:

☐ Communication (difference in languages, writing, reading)

☐ Differences in culture of the companies involved

☐ Alignment of goals and priorities

☐ Schedule discussions

☐ Remote meetings

☐ Trading (different methods and approaches)

☐ Differences in official approval method (e-mail, or telephone, or signed document, other)

☐ Transfer / Knowledge Acquisition (teaching/learning)

☐ Execution of specific activities (technical work, for example)

☐ To gain confidence in the partner (customer, supplier, partner)

☐ Delays in responses or difficulty of contact for time difference (time zone)

☐ Do not know the partner personally (face to face)

☐ Not understand hierarchical level or function of remote members

☐ Differences in legislation between countries

☐ Differences on standards and certifying entities

☐ Racism

☐ Receive reports / presentation of results

☐ Provide reports / presentation of results

7. COMMUNICATION. Check where it has greater difficulty in the communication aspect to you:

   ☐ Language - reading / writing (general)

   ☐ Language - reading / writing (technical and scientific terms)

   ☐ Language - Talk

   ☐ Body language

   ☐ Talk rhythm or tone differences

8. Check that the tools for remote management your company does not own or has with poor performance:

   ☐ Shared project management tool

   ☐ Voice call system (telephone bridges)

   ☐ Video conferencing tool

   ☐ File sharing and storage tool

9. In your current company which would indicate a priority to improve the performance of projects involving multinational partners? (Name one aspect, the first thought that comes to mind is usually the most relevant)

   _____

   _____

   _____

   _____

3.3. Resultados

As perguntas 1, 2 e 3 serviram para traçar o perfil dos entrevistados.

Figura 5 – Experiência em projetos

Dos profissionais que participaram, 66% possuem pelo menos 5 anos de experiência em projetos. Incluindo os com pelo menos 2 anos, há 88% de colaboração de pessoas com grande vivência em projetos. (Figura 2).

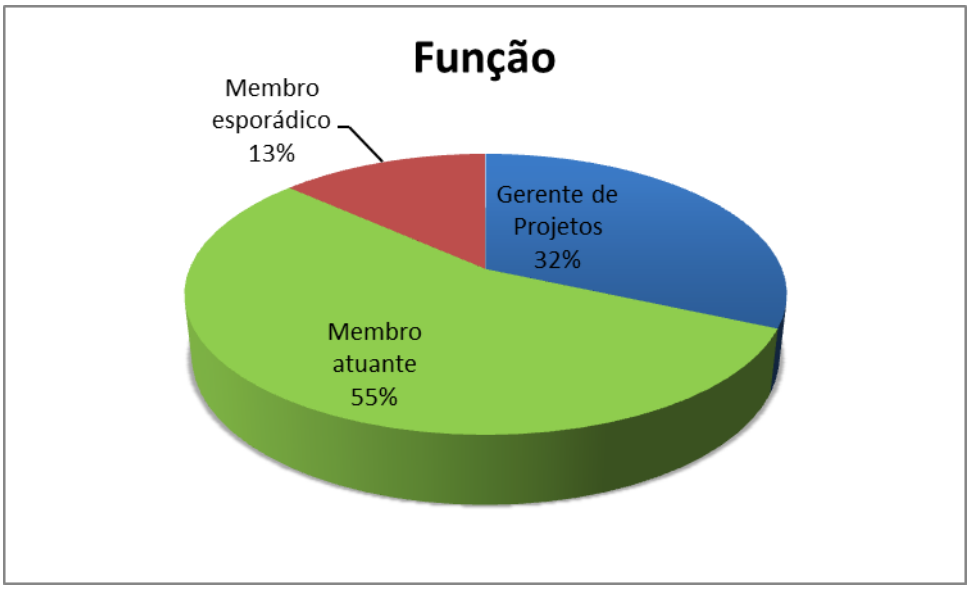

Figura 6 – Função desempenhada

Também é representativa a participação de pessoas desempenhando funções ligadas ao ambiente de projetos estruturados. Mais de a metade, 55%, são membros constantes e atuantes em projetos e um terço são gerentes de projeto.

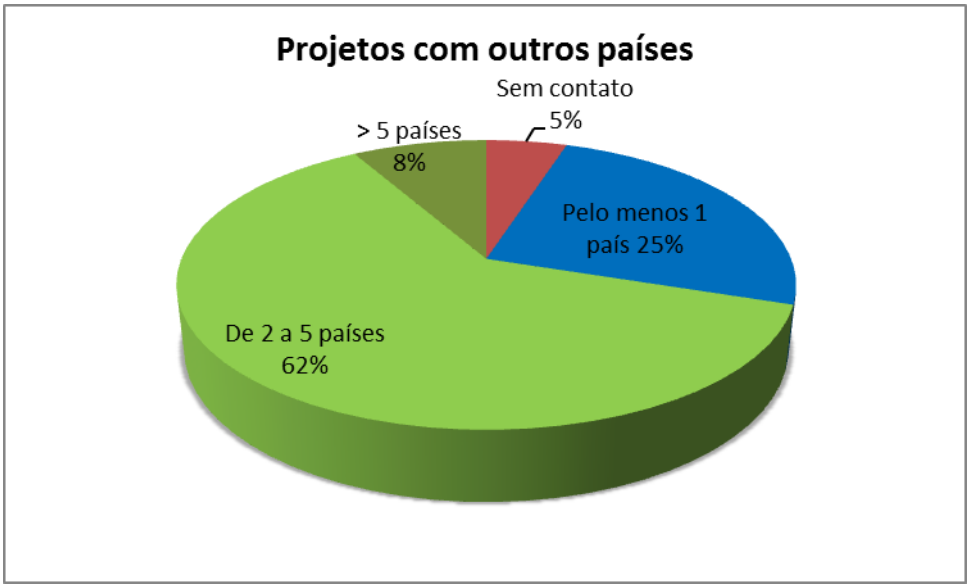

Figura 7 – Projetos com outros países

Apenas 5% dos entrevistados nunca participaram de projetos envolvendo grupos de pessoas ou empresas de outros países. Entre os 70% com contatos com 2 ou mais países, todos citaram relações com a China e Estados Unidos. São países com economias fortes e são os dois maiores parceiros comerciais do Brasil, tanto em importações quanto exportações, segundo último levantamento do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Fonte: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/01/com-alta-de-importacoes-balanca-tem-em-2015-melhor-saldo-em-4-anos.html>. Acesso em 29/05/2016.

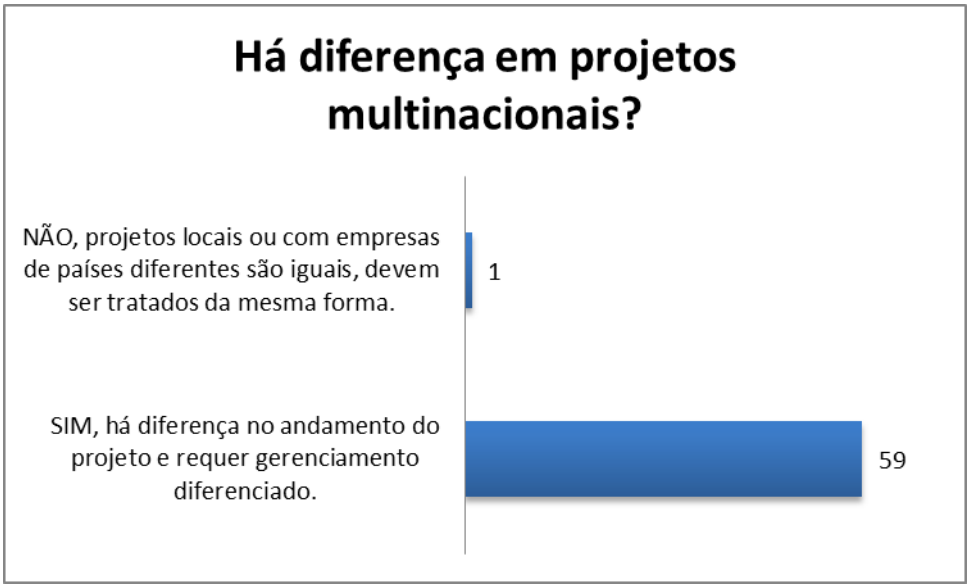

Figura 8 - Há diferença em projetos multinacionais?

Dos 60 entrevistados, 59 acreditam que há diferenças, dificuldades, e necessidade de gerenciamento diferenciado em projetos envolvendo empresas e equipes de países e culturas diferentes. Fiquei surpreso com o resultado e conversei pessoalmente com 17 destes, e todos, da sua maneira, disseram que devido a várias características, incluindo cultura, língua, equipes remotas, entre outros, eles não têm dúvida quando a esta necessidade de gerenciamento diferenciado devido à maior complexidade.

A pessoa que respondeu não é um gerente de projetos chinês que trabalha na filial chinesa de uma empresa brasileira. Ao questioná-lo sobre a resposta, disse que entende as diferenças, mas acredita que não importa o tipo de projeto, nem as pessoas, nem as dificuldades, todos os projetos devem ser tratados com o mesmo empenho e dedicação. No fundo ele entende que há diferenças, mas entendeu a pergunta de uma forma diferente, voltada a que tudo é igual no que tange ao esforço necessário.

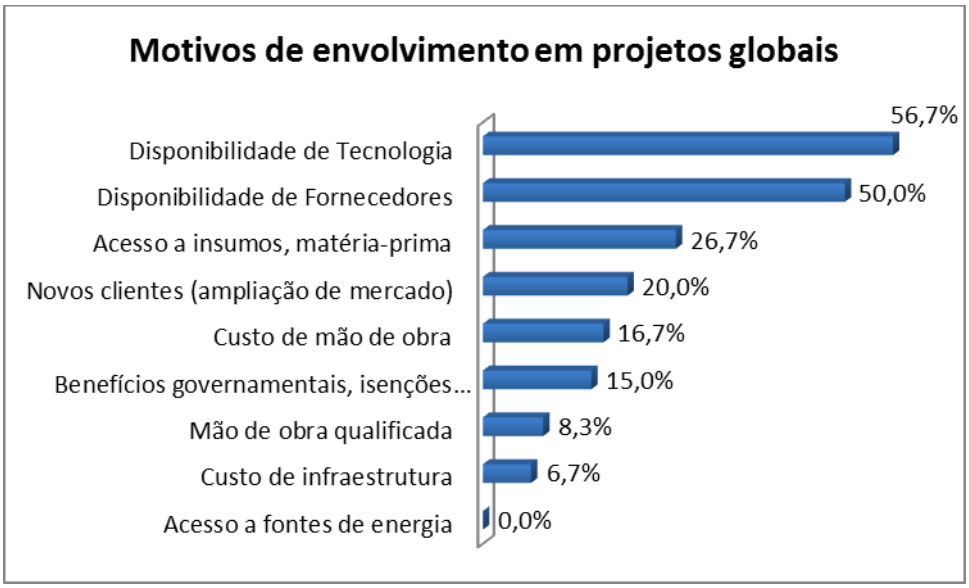

Figura 9 - Motivos de envolvimento em projetos globais

O resultado da questão 5 demonstra que o quão restrito é o número de países desenvolvedores de tecnologia. O Brasil, com grandes investimentos na área de agricultura e commodities minerais, precisa de parceria com empresas estrangeiras que possuem tecnologia e fornecimento de peças. Para a indústria eletrônica, todos os entrevistados citaram que não há como trabalhar na área de eletrônica sem contatos com China e Estados Unidos e em alguns casos com Alemanha e Japão. Isto deixa claro que para esta indústria os projetos multinacionais são inerentes à atividade.

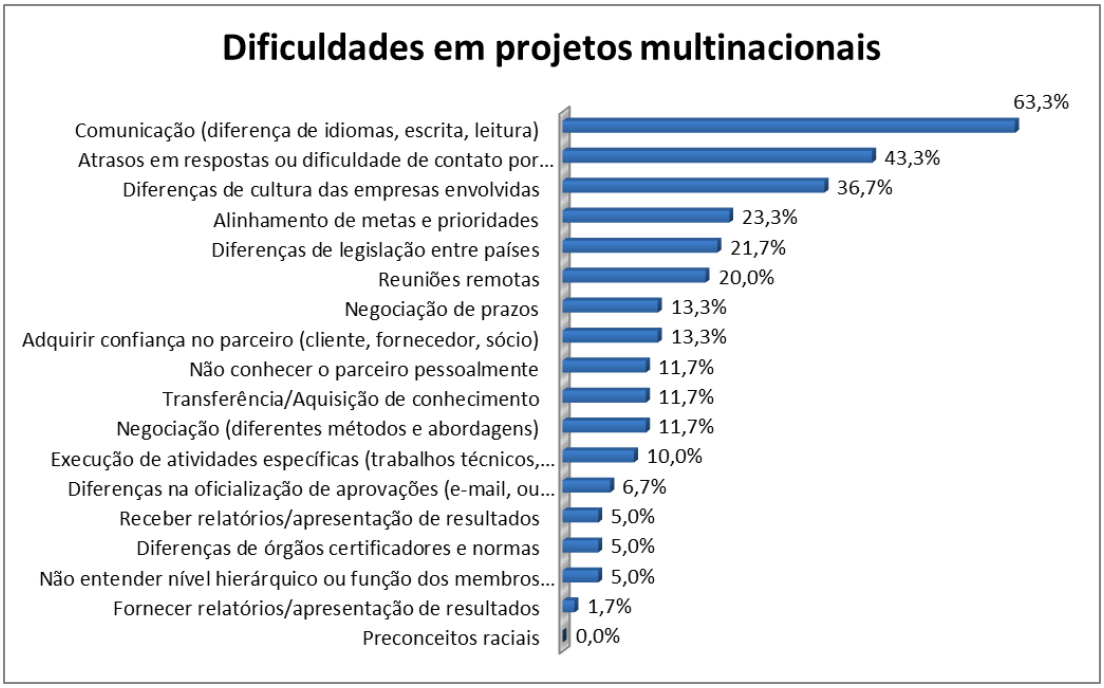

Figura 10 - Dificuldades em projetos multinacionais

A questão sobre dificuldades em projetos multinacionais foi propositalmente formulada com uma mistura de conceitos. Não é uma pergunta de assuntos de um mesmo tema, para que o entrevistado responda entre os problemas de um determinado assunto, como negociação, qual deles o aflige. Diversos problemas e situações estão listados, para que os profissionais pudessem listar o que julgam mais significativo.

Os problemas de comunicação representaram 63,3%, muito similares aos resultados do PMSurvey. Salientando que este é um aspecto que deve ser gerenciado com atenção pelo GP e pelos membros.

O fuso horário é um problema muito citado por todos, sendo enfatizado por 43,3% dos profissionais. Este não é um problema simples, pois não há como alterar a rotação do planeta, nem sua posição em relação ao Sol. Mas é possível um gerenciamento inteligente deste ponto com algumas atenções:

1- Definir horários intermediários de reuniões, ou seja, nem muito tarde para os que estão no período noturno e nem muito cedo para os que estão acordando;
2- Planejar as reuniões remotas para evitar perdas de tempo e discussões iniciais fora do escopo;
3- Distribuir um plano de reunião prévio para que todos já venham preparados e saibam o que se espera;

4- Marcar apenas as reuniões necessárias. Tentar usar ferramentas remotas como e-mail e mensagens para resolver o que não precisar de contato direto.

Figura 11 - Dificuldades de comunicação

As dificuldades de comunicação têm se mostrado o principal problema nos projetos multinacionais. O idioma inglês é usado como padrão, não oficial, mas usual, possuindo cursos, técnicas de aprendizagem, modelos de estudo, já difundidos e diversificados há anos. Contudo todos os profissionais continuam mencionando que há vários problemas em conversação, diferenças de sotaque, tom e ritmo de fala, que atrapalham.

Para este ponto não há uma solução mágica, precisamos, profissionais de projetos e outros, entender que cabe a cada um melhorar e buscar a excelência no idioma inglês, além de aprender outros. Com certeza, num futuro muito próximo, haverá tradutores instantâneos universais, como vistos na ficção científica, porém, por enquanto, só podemos evoluir na língua e pedir para que nossos parceiros façam o mesmo.

Um importante ponto é não ter medo de dizer que não entendeu algo, pedir para que repitam ou até escrevam para tirar a dúvida. Um requisito ou ação mal interpretado geram impactos gigantescos nos projetos.

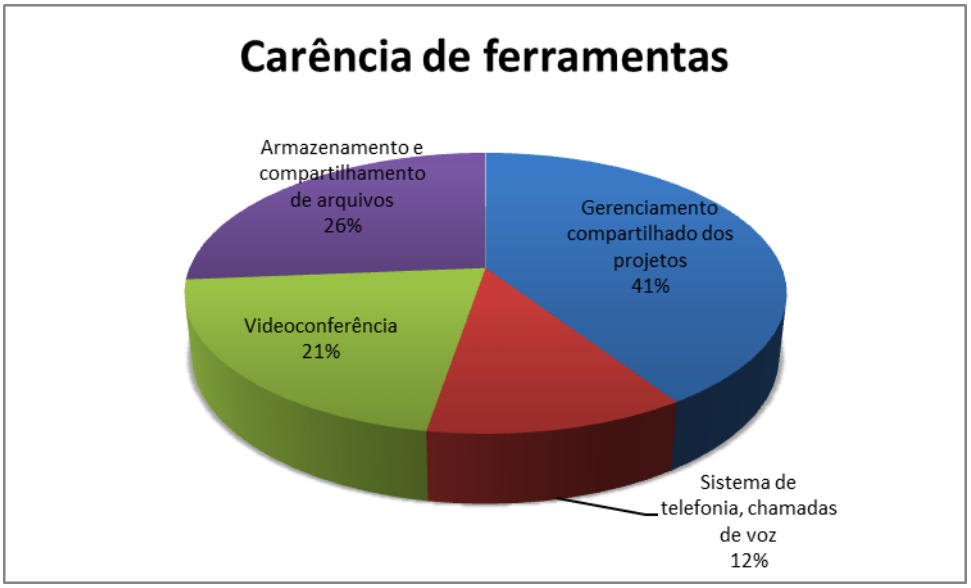

Figura 12 - Carência de ferramentas

As ferramentas mais mencionadas foram a de "gerenciamento compartilhado de projeto" e "compartilhamento de arquivos". Ambas garantem a distribuição equânime das informações de forma organizada. Muitos dizem que uma ferramenta estruturada pode facilitar a integração dos membros, melhor gerenciamento das informações, registro dos marcos e documentos. Para os GPs o gerenciamento sem ferramentas gera inúmeros e-mails e repositórios paralelos, muitas vezes fazendo com que pessoas tenham versões erradas de documentos, relatórios e outros.

Se a empresa não possui estas ferramentas integradas, cabe ao gerente de projetos estabelecer um padrão, um método compartilhado por todos. O uso de ferramentas livres, disponíveis na internet, pode ser uma opção viável sem gerar custos à empresa ou ao projeto.

Pergunta 9: Em sua empresa atual o que indicaria como prioridade para melhorar o desempenho dos projetos envolvendo parceiros multinacionais? (Cite um aspecto, o primeiro pensamento que vier à mente, normalmente, é o mais relevante)

Um quinto dos entrevistados não respondeu à pergunta discursiva. Muito provavelmente por falta de tempo, todos envoltos por seus projetos e atividades diversas. Dos que responderam, a maioria descreveu com mais detalhes o motivo por que escolheu algum

dos aspectos da questão 6. Comunicação mais eficiente e empenho em entender e transpor as diferenças culturais foi o mais citado. Transcrevo dois que sintetizam os demais:

> *"Ganhar confiança para transpor as barreiras culturais, de negócio e de comunicação."* [N.M., Vice Presidente – brasileiro, empresa nacional]

> *"Being clear on expectations and being as transparent as possible. This improves performance overall for the combined team and builds trust/confidence across both cultures and/or companies."*
> [S.M., Gerente de Projetos – Estadunidense, empresa multinacional dos Estados Unidos da América]

4. CONCLUSÕES

Este trabalho veio de encontro a um desejo pessoal de aprofundar o conhecimento em relação às nuances dos projetos entre países e empresas com culturas diferentes. Nos últimos dezenove anos, desde que comecei a atuar como membro técnico em projetos de telefonia celular, até os dias de hoje como gerente de projetos, passando por diversas áreas técnicas da engenharia, sempre me vi em frente às dificuldades da comunicação com outros povos e com os problemas de lidar com empresas com culturas muito diferentes.

Através da experiência de muito parceiros profissionais o objetivo deste trabalho foi alcançado, foi possível comprovar que a os problemas de comunicação e de diferenças culturais existem, tanto por diferenças de países, quanto por diferenças nas organizações.

Está claro que há muitas limitações em ferramentas de gerencialmente compartilhado de projetos. Muitas empresas usam uma ferramenta e suas parceiras outras, enquanto algumas nem as possuem. Por isso é recomendação que os gerentes de projetos, juntos aos PMOs, consigam garantir usos destes recursos compartilhados cada vez mais.

Também foi observado que o entendimento do idioma inglês ainda é uma barreira a ser transposta e devemos buscar sempre a redundância nas informações. Escrever e falar a mesma coisa repetidamente, mas de forma diferente aumenta as chances de entendimento.

No aspecto cultural devemos ser flexíveis, abertos ao aprendizado, entender outros povos e outras visões empresariais e nos adaptarmos para garantir um bom desempenho nos negócios.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FIELDS, Martha R. A. **Como lidar com diversidades culturais: lições para administrar projetos, equipes e empresas sem fronteiras.** Rio de janeiro: Elsevier, 2009.

JOHANN, Luiz S. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2004.

JOHANN, Luiz S. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2013.

MORAN, R.T.; HARRIS, P. R.; STRIPP, William G. **Desenvolvendo Organizações Globais: como preparar sua empresa para a competição mundial.** São Paulo: Futura, 1996.

HASSAN, Osman. **O Gerente de projeto virtual: as sete melhores praticas para uma comunicação eficaz.** PMI Virtual Library: 2011. Disponível em: <https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles/~/media/C0A7B82E66BC4FDE8C4ABEE92DA98ED4.ashx>. Acesso em: 12/05/2016

NETWIRE. As 13 maiores gafes de tradução dos últimos tempos. Disponível em: <http://www.netwire.com.br/as-13-maiores-gafes-de-traducao-dos-ultimos-tempos/>. Acesso em: 28/05/2016.

THE LEVIN INSTITUTE, Globalization 101. Disponível em: <http://www.globalization101.org/what-is-globalization/> acesso em 04/06/2016.

WIKIPEDIA. Vale do Silício. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wili/Vale_do_Silício>. Acesso em 01/06/2016.