

Gestão Intercultural

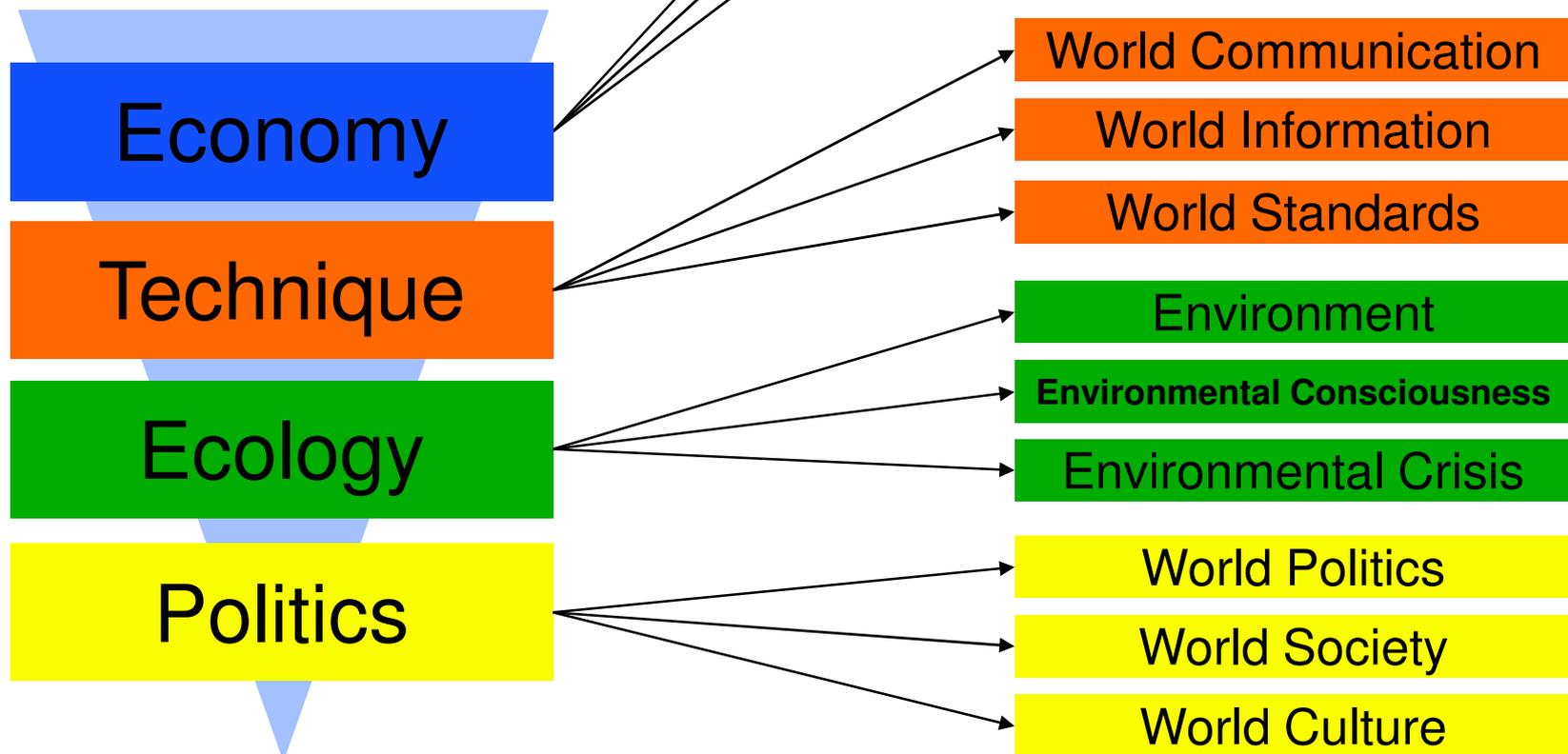
Prof. Gilberto Shinyashiki

Conteúdo

- Globalização
- Gestão Intercultural



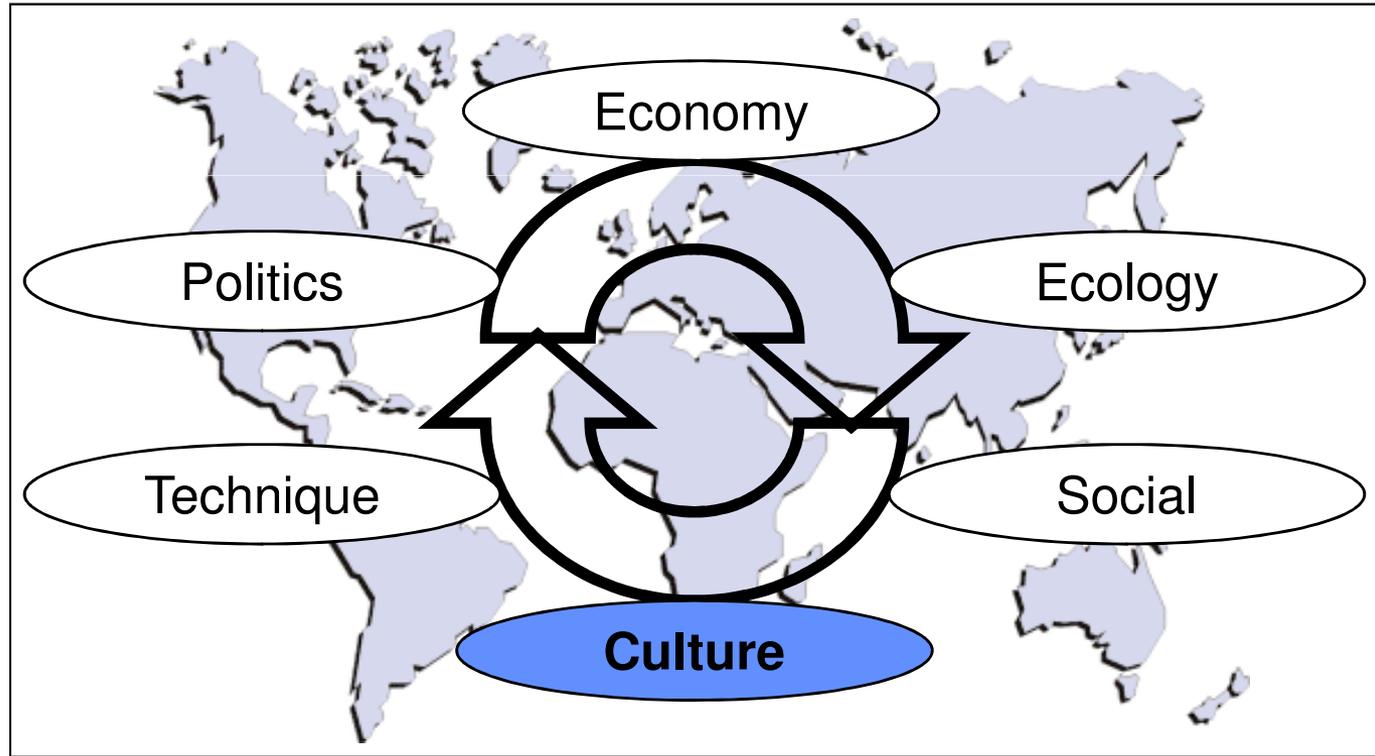
Forms of Globalization



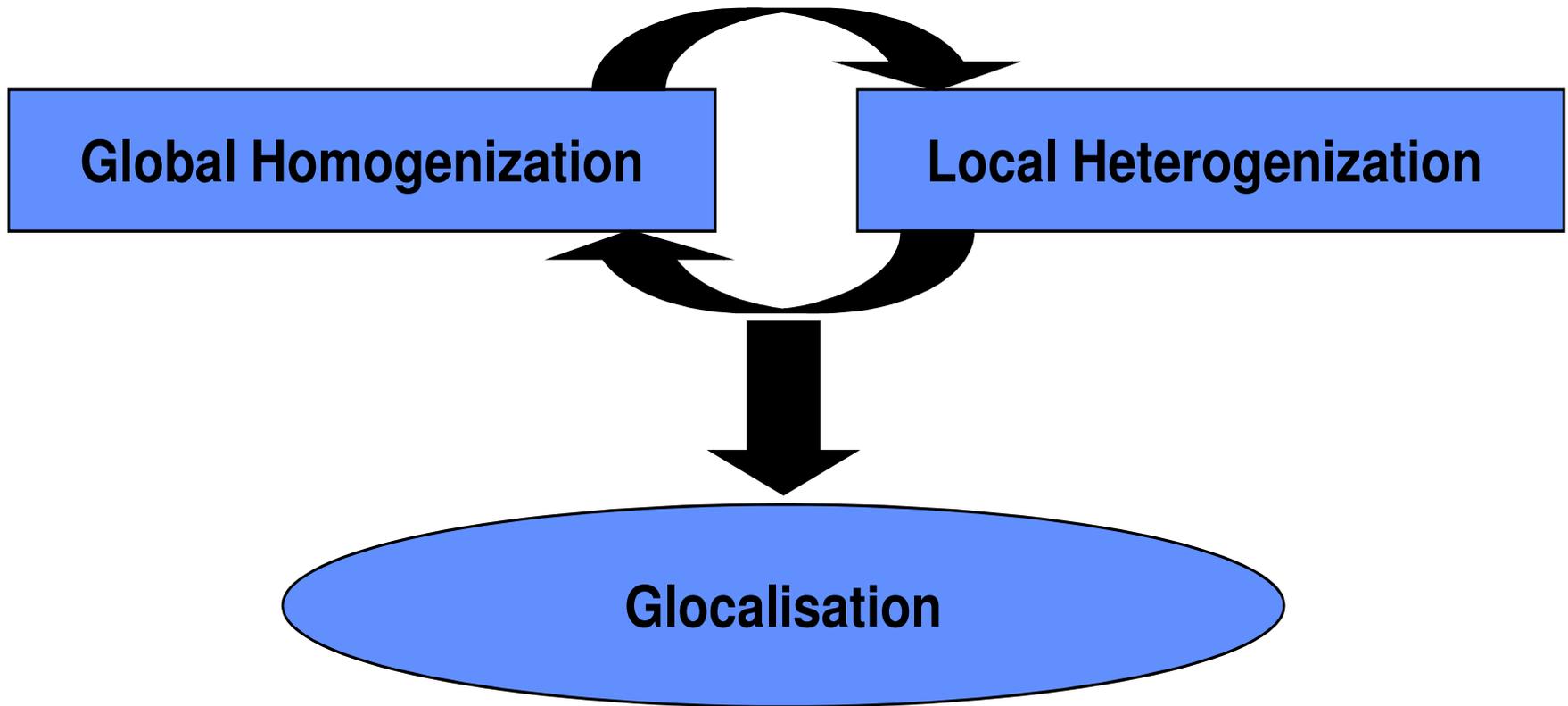
Definition Globalization

"Globalization is the continuous interlinking process of different worldwide happening occurrences in the fields of economy, technique, politics, culture and social aspects of nations with interlinked inter-dependencies and consequences."

Multi-dimensional Process



Cultural Glocalisation



„Think globally, act Locally“

GESTÃO INTERCULTURAL

Objetivos

- Compreender: Natureza da cultura , sua influencia no comportamento (no ambiente de trabalho)
- Conhecimento: sobre culturas especificas
- Reconhecer: diferenças entre culturas
- Implementar estruturas

Competências Interculturais

Cognitivo	Afetivo	Conativo
Conhecimento	Habilidades sociais	Implementação
Países	Empatia	Comunicação
Cultura	Tolerância	Linguagem
Sistemas culturais	Open Minded	Comportamento

Três Conceitos

- Hall
- Hofstede
- Trompenaars

Hall –Dimensões

- Orientação de contexto
- Orientação de Espaço
- Orientação de Tempo

Orientação Contexto

Baixo Contexto

Mensagens/ Informações são explícitas, diretas e sem ambiguidade

Valor: Individualismo

Maior foco na comunicação verbal

Tarefa é mais importante que relacionamento

Alto Contexto

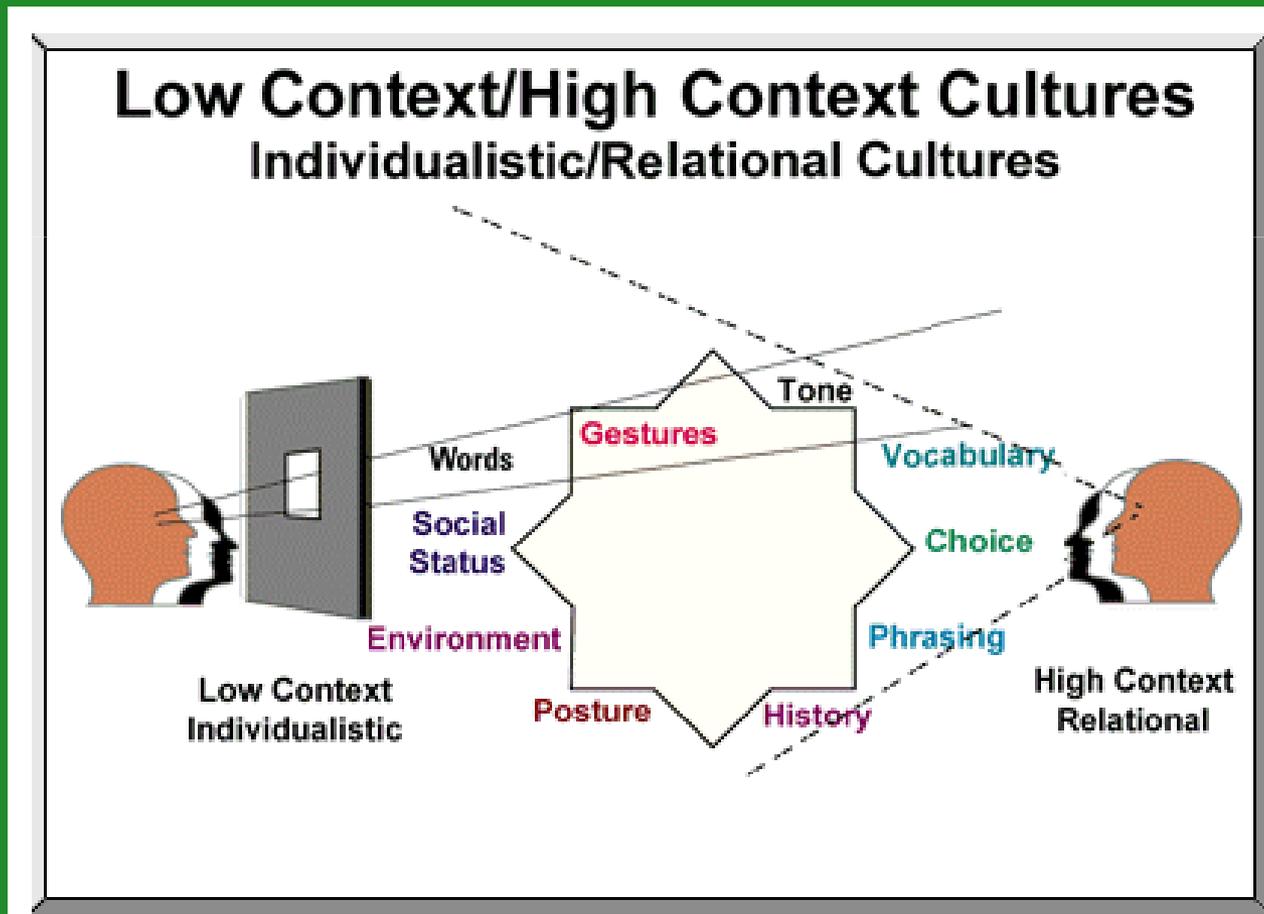
Mensagem é parte de um contexto/ informação indireta

Valor: Grupo

Muita comunicação não verbal

Relacionamento é mais importante do tarefa

Alto Contexto versus Baixo Contexto



(retrieved 10.05.2014 at <http://my.ilstu.edu/~jrbaldw/372/Values.htm>)

Translation table explaining the truth behind British politeness becomes internet hit

The Telegraph

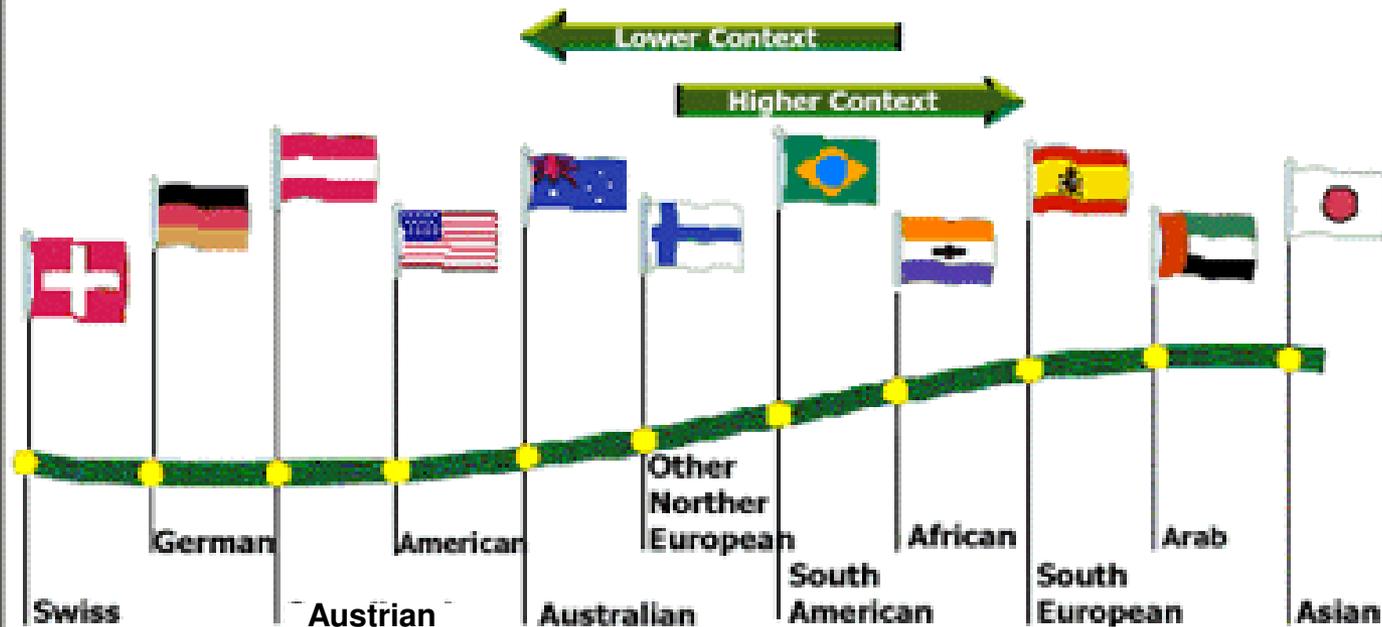
WHAT THE BRITISH SAY	WHAT THE BRITISH MEAN	WHAT FOREIGNERS UNDERSTAND
I hear what you say	I disagree and do not want to discuss it further	He accepts my point of view
With the greatest respect	You are an idiot	He is listening to me
That's not bad	That's good	That's poor
That is a very brave proposal	You are insane	He thinks I have courage
Quite good	A bit disappointing	Quite good
I would suggest	Do it or be prepared to justify yourself	Think about the idea, but do what you like

<http://www.telegraph.co.uk/news/newstoppers/howaboutthat/10280244/Translation-table-explaining-the-truth-behind-British-politeness-becomes-internet-hit.html>

Culturas Alto/Baixo Contexto

High-Context vs. Low Context

To give an idea of where different cultures fall on the context scale, diversity specialists often organize them in a loose linear format like the one below.



Modelo de Hofstede

- Dimensões:

Distancia do Poder

Coletivismo

Individualismo

Feminina

Masculina

Lidar com incerteza

Como a sociedade lida com as desigualdades

DISTÂNCIA HIERÁRQUICA

Distância hierárquica

- Medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder

“Mais iguais que outros”

- Existe uma ampla gama de desigualdades em todas as sociedades, pessoas são mais:
- Altas
- Inteligentes
- Ricas
- Poderosas

“Mais iguais que outros”

- Qual a frequência que empregados tem receio de expressar sua discordância com gerentes?

“Mais iguais que outros”

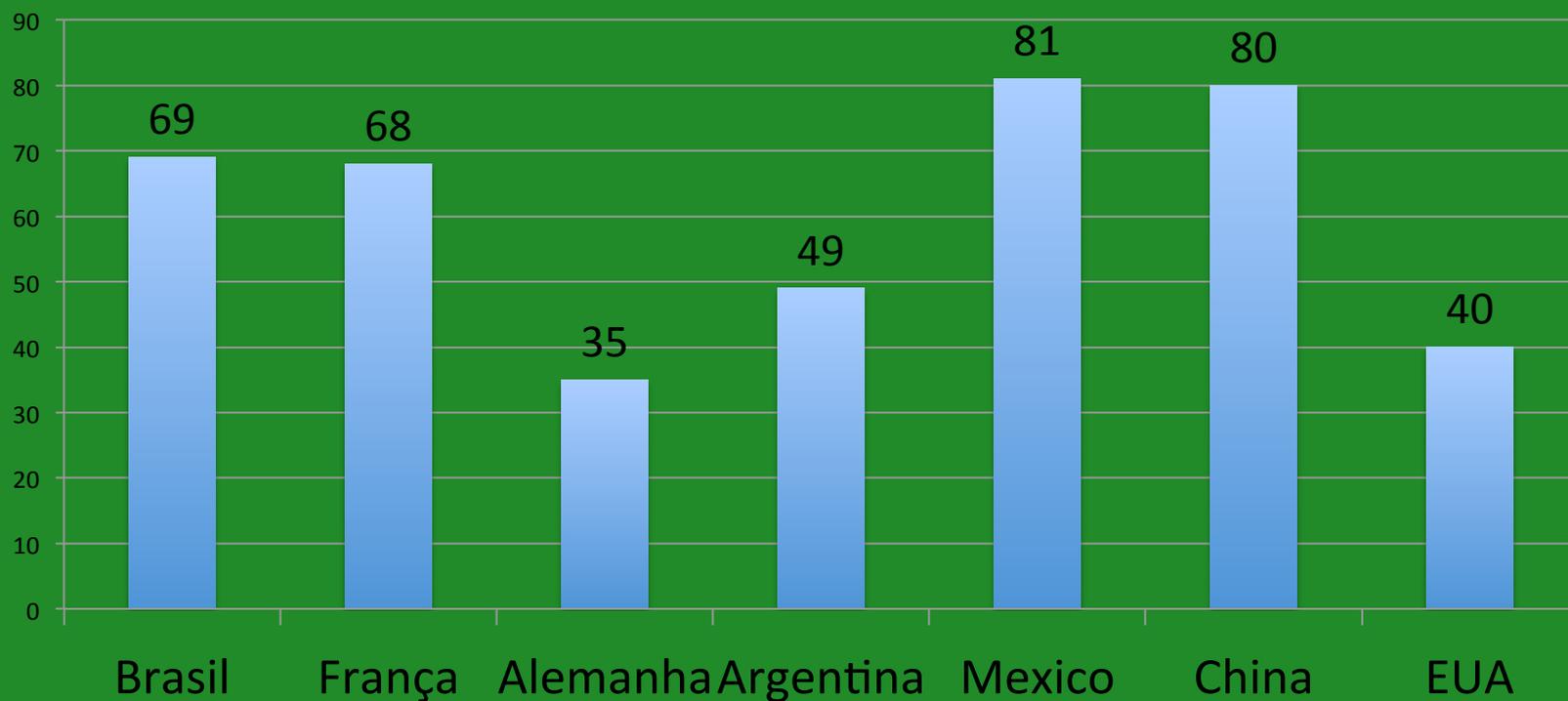
- Alta distancia:
 - Subordinados não se aproximam e discordam do chefe
- Baixa distancia
 - Interdependência entre chefes e subordinados assim como preferencia para consulta antes de uma grande decisão ser tomada.

Diferenças fundamentais entre sociedades de pequena e grande distância hierárquica

Pequena distância hierárquica	Grande distância hierárquica
As desigualdades entre as pessoas devem ser minimizadas.	As desigualdades entre as pessoas devem existir e são desejáveis.
As pessoas com maior grau acadêmico têm valores menos autoritários que as pessoas de grau acadêmico inferior.	As pessoas com maior grau acadêmico e as com menor mostram valores autoritário idêntico.
A descentralização é comum.	A centralização é comum.
Diferenças salariais reduzidas entre a cúpula e a base da organização.	Diferenças salariais elevadas entre a cúpula e a base da organização.
Os subordinados esperam ser consultados.	Os subordinados esperam que os chefes lhes digam o que fazer.
Os privilégios e símbolos de estatuto são mal vistos.	Os privilégios e símbolos de estatuto devem existir para a direção e são bem vistos.

Índice Países - DH

Distância de Poder



INDIVIDUALISMO X COLETIVISMO

- Individualismo
 - Interesses individuais acima dos do grupo
- Coletivismo
 - Interesses do grupo acima dos do individuo

Familia

- Individualismo: nuclear, não sequencial, sem laços, opiniões dos membros são esperadas
- Coletivismo: estrutura estendida, continuação, respeito/subordinação, opinião patriarcal define.

Ambiente de trabalho

- Individualismo: o importante é o negócio, desempenho, participação do individuo, competição, self
- Coletivismo: pessoas importam (lealdade ou favoritismo?), tarefas de grupo, harmonia

Individualismo / Coletivismo

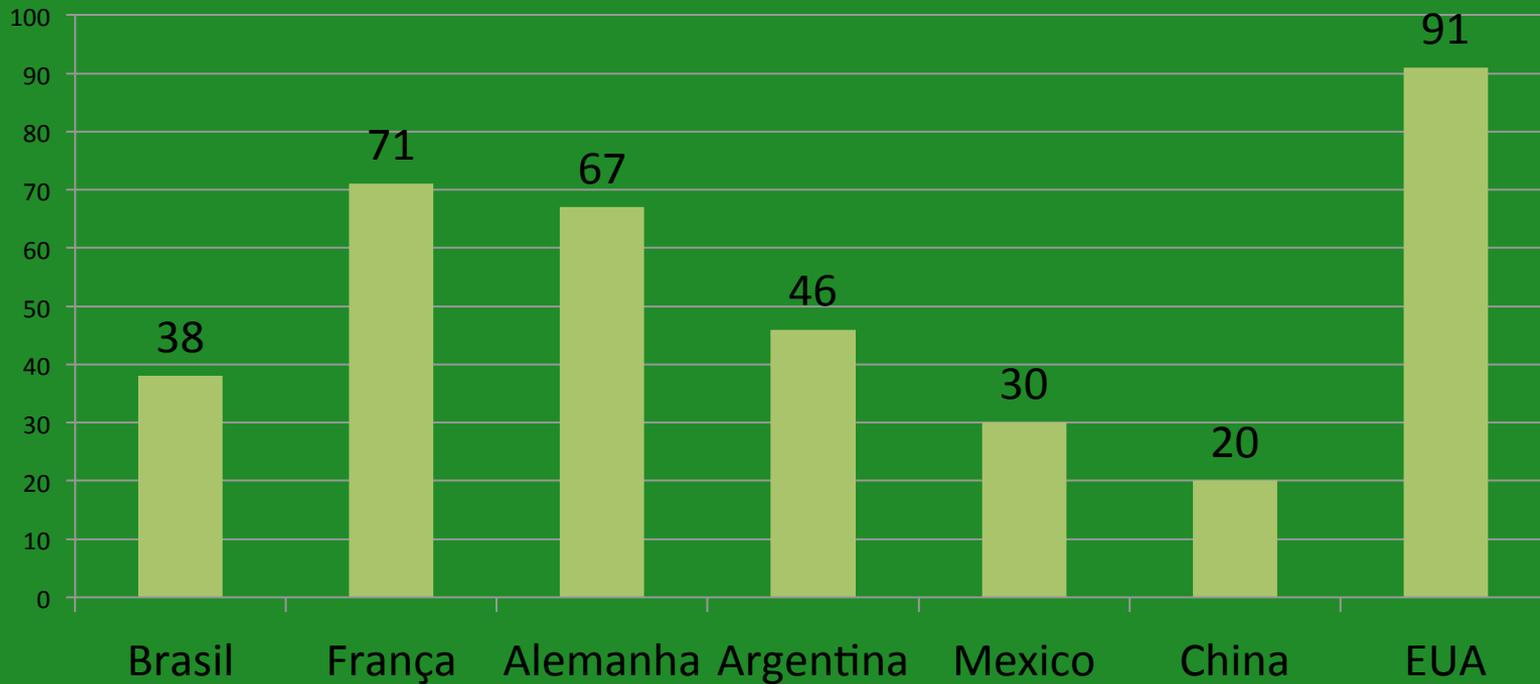
- Individualismo:
 - Caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima.
- Coletivismo:
 - Caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável.

Diferenças essenciais entre sociedades individualistas e coletivistas

Sociedades Coletivistas	Sociedades Individualistas
A identidade é função do grupo social a que cada um pertence.	A identidade está baseada no indivíduo.
Há que manter sempre a harmonia formal e evitar os confrontos diretos.	Dizer o que se pensa é característico das pessoas honestas.
Comunicação de elevado contexto.	Comunicação de baixo contexto.
A relação empregador-empregado é percebida em termos morais como um vínculo familiar.	A relação empregador-empregado constitui um contrato que presumivelmente se baseia em vantagens mútuas.
O recrutamento e a promoção têm em conta o grupo de pertença.	O recrutamento e a promoção baseiam-se unicamente nas competências e regras.
A relação prevalece face à tarefa.	A tarefa prevalece face à relação.

Índice Países - IC

Individualismo



Ela e Ele

FEMININA X MASCULINA

Divisão de Papéis

- Biologicamente diferentes
- Distribuição de papéis segundo gênero
- Homens ligados a caça e guerra: competitivos, firmes e duros
- Mulheres ligadas ao lar e crianças: papéis ternos

Como dimensão da cultura

- Masculino
 - Salário elevado
 - Ser reconhecido
 - Promoção
 - Desafio
- Feminino
 - Boas relações com hierarquia
 - Cooperação
 - Meio agradável
 - Segurança no emprego

Diferenças chaves

- Femininas
 - Atenção e cuidado
 - Pessoas e relações
 - Modéstia
 - Ambos podem chorar
 - Simpatia pela fraco
 - Insucesso escolar é incidente
 - Intuição e consenso
 - Igualdade, qvt
 - Conflito – negociação e compromisso
- Masculinas
 - Sucesso e progresso material
 - Dinheiro e coisas
 - Mulher chora
 - Simpatia pelo forte
 - Insucesso escolar é desastre
 - Decisivo e auto afirmativo
 - Competição e desempenho
 - Conflito - confronto

Masculinidade / Feminilidade

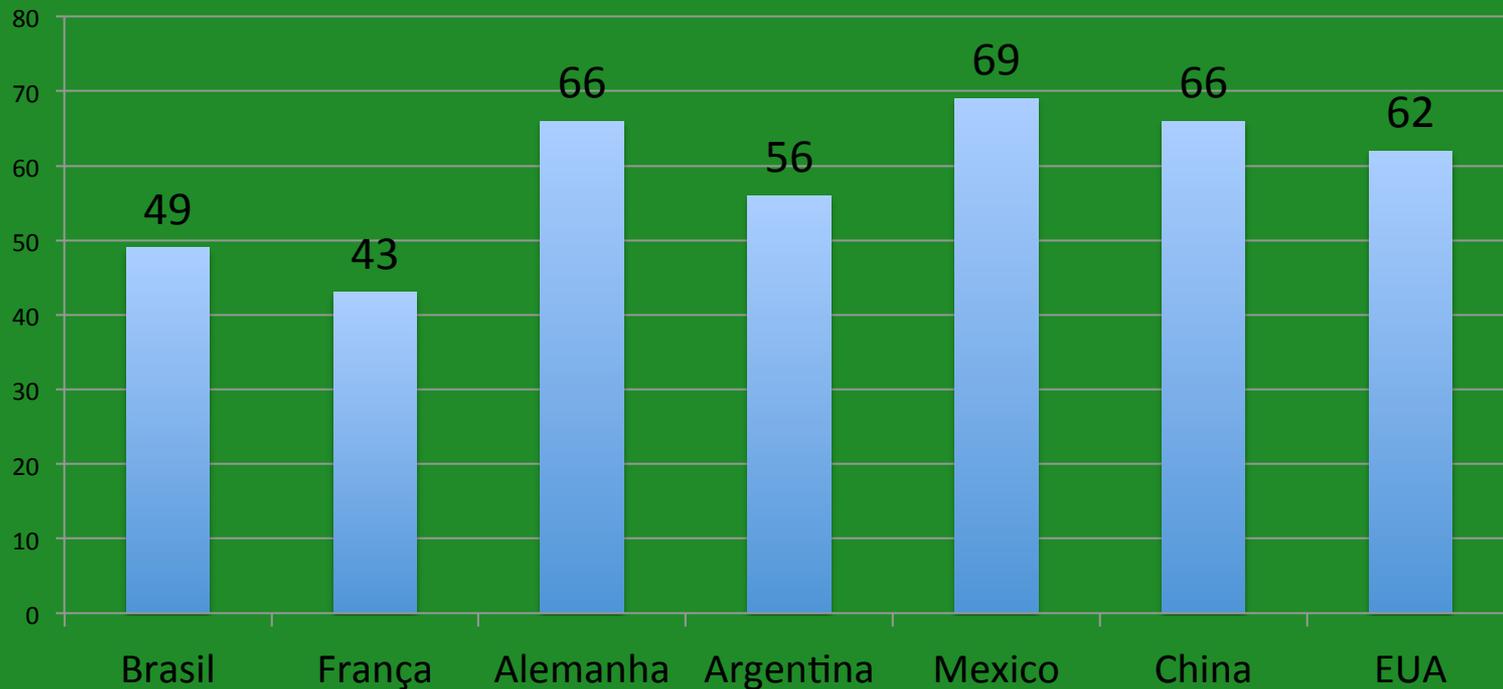
- Masculinas
 - Sociedades onde os papéis são nitidamente diferenciados (o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida);
- Femininas
 - Sociedades onde os papéis sociais dos sexos se sobrepõem (tanto os homens como as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida).

Diferenças-chave entre as sociedades masculinas e femininas

Sociedades Femininas	Sociedades Masculinas
Valores dominantes: atenção e cuidado pelos outros.	Valores dominantes: o sucesso e progresso material.
Simpatia pelos mais fracos.	Simpatia pelos mais fortes.
Trabalha-se para viver.	Vive-se para trabalhar.
Os gestores apelam para a intuição e procuram o consenso.	Os gestores devem ser decisivos e auto-afirmativos.
Acentua-se a igualdade, a solidariedade e a qualidade de vida no trabalho.	Enfatiza-se a equidade, a competição entre colegas e a <i>performance</i> .
Os conflitos são resolvidos através da negociação e do compromisso.	Os conflitos são resolvidos através do confronto.

Índice Países - FM

Masculinidade



O Que é diferente é perigoso.

INCERTEZA

Incerteza

- O imprevisível
 - Não sei o que vai acontecer no futuro
- Tolerância com a incerteza
 - Nível individual
 - Nível cultural
- Evitar a incerteza

Incerteza e Ansiedade

- Incerteza cria ansiedade
- Sentimentos de incerteza são adquiridos e aprendidos
- Modos que a sociedade alivia ansiedade
 - Tecnologia
 - Lei
 - Religião

Ambiente de Trabalho

- Rígido x flexível
- Regras x respeito
- Necessidade emocional de regras
- O que é diferente?
 - Curiosidade ou perigo
- Segurança x realização

Controle de incerteza

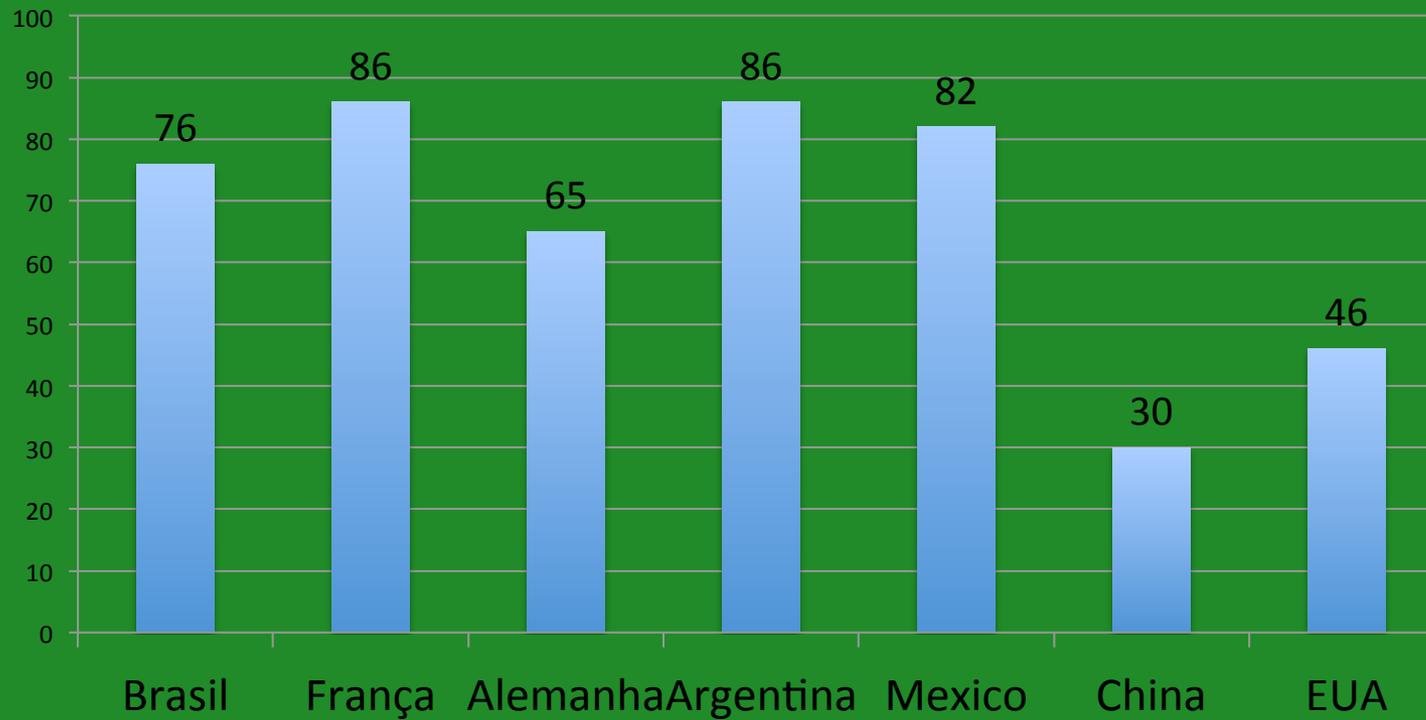
- Mede o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertas.
- Exprime-se pelo *stress* e a necessidade de previsibilidade: uma necessidade de regras, escritas ou não.

Diferenças chave entre as sociedades de elevado e baixo controle da incerteza

Baixo controle da incerteza	Elevado controle da incerteza
Pouco <i>stress</i> , sentimento subjetivo de bem-estar.	<i>Stress</i> elevado, sentimento subjetivo de ansiedade.
As emoções e a agressão não devem mostrar-se.	As emoções e a agressão podem ser exteriorizadas em público, no momento e lugar apropriado.
Confortável com situações ambíguas e riscos não familiares.	Aceitação de riscos familiares; medo de situações ambíguas e de riscos pouco familiares.
O que é diferente é curioso.	O que é diferente é perigoso.
Deve existir o menor número possível de regras.	Necessidade emocional de regras, mesmo que sejam ineficazes.
A precisão e pontualidade devem ser aprendidas.	Precisão e pontualidade surgem naturalmente.
Tolerância face a ideias e comportamentos desviantes.	Repúdio pelos comportamentos e ideias desviantes; resistência à inovação.
Motivação pela necessidade de realização, de estima e pertença.	Motivação pela necessidade de segurança, estima ou de pertença.

Índice Países - IF

Evitar incerteza



- Charles Hampden-Turner and Fons Trompenaars, *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, McGraw-Hill, 1997
- Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*
- Hofstede, Geert, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 1997