



Gestão Intercultural

Prof. Gilberto Shinyashiki

Dezembro 2015

Percepção

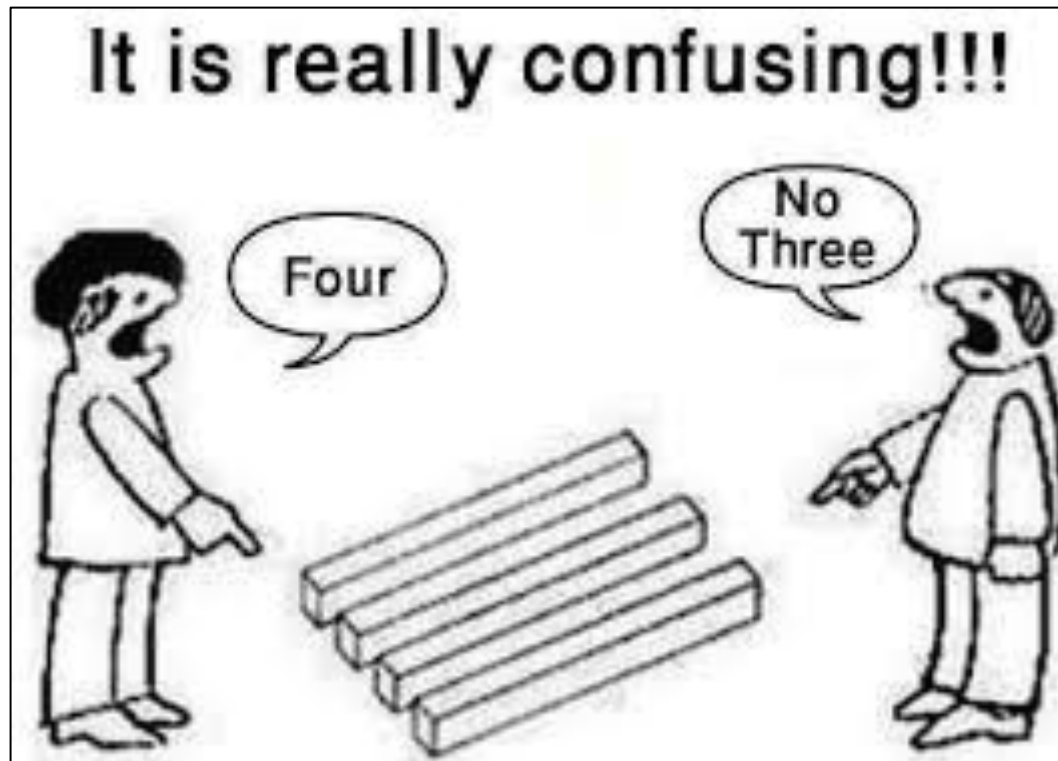


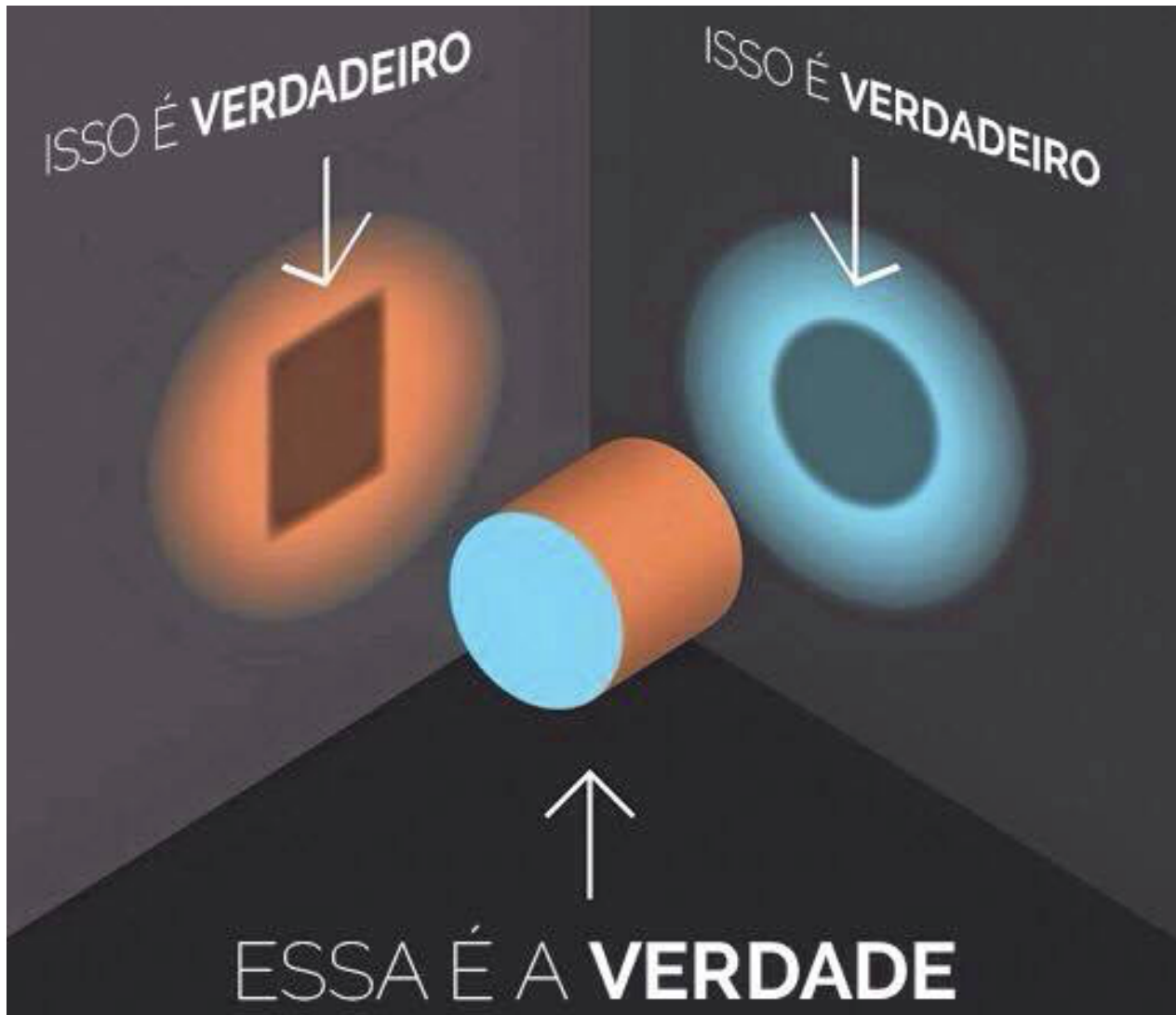
- “nós não vemos as coisas com elas são, nós vemos coisas como nós somos”

O Que é?

- Percepção é o reconhecimento e interpretação da informação sensorial.
- Finalidade de dar significado ao seu ambiente.
- Pessoas respondem a situação baseada na percepção delas da realidade ao invés da realidade em si.

- Percepções variam de pessoa para pessoa
- Cada pessoa percebe a mesma situação de maneira diferente.



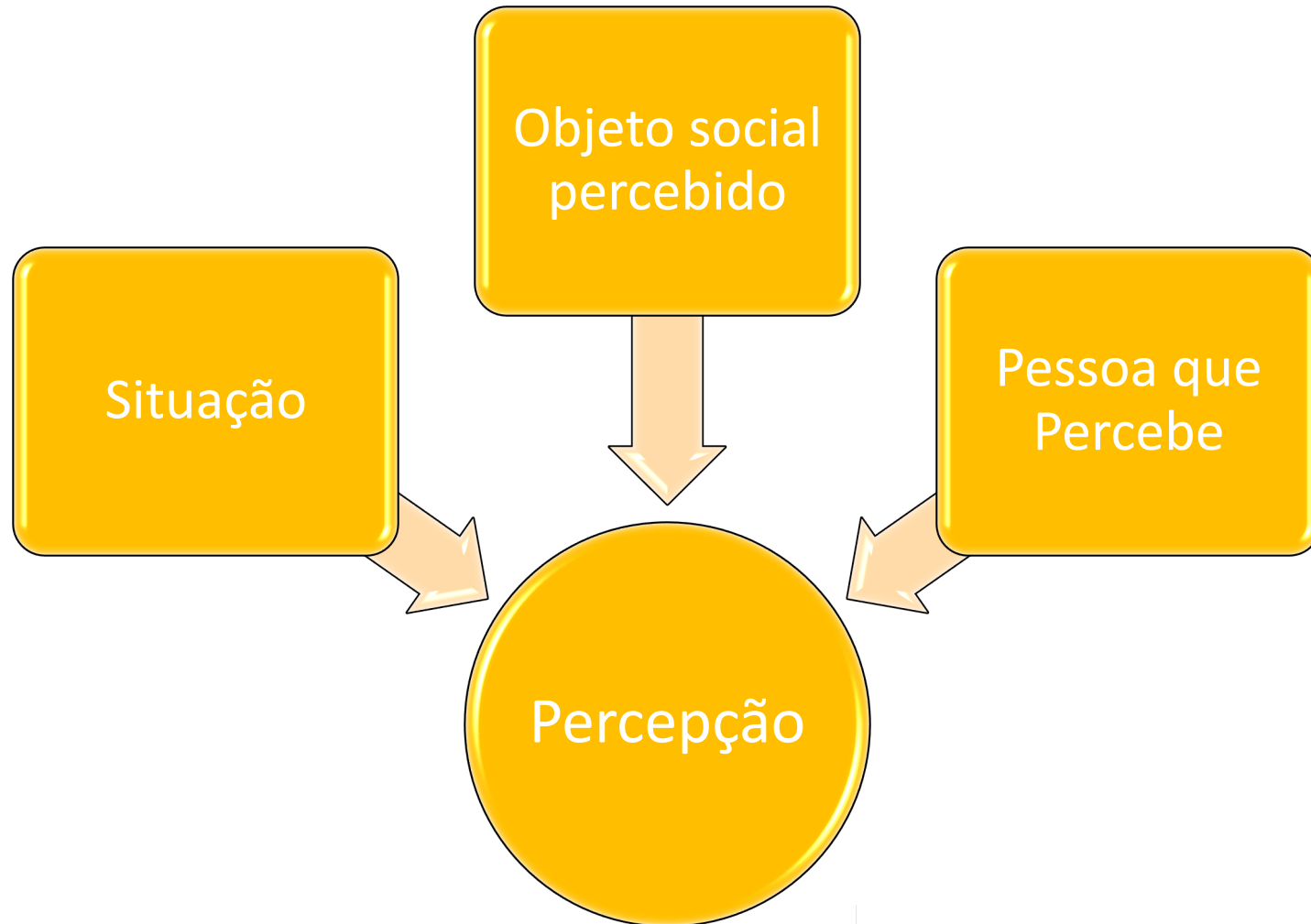


Apesar de baseada em informações incompletas e não confiáveis, a percepção é tomada como equivalente da realidade para a maioria das finalidades praticas e guia o comportamento humano em geral.

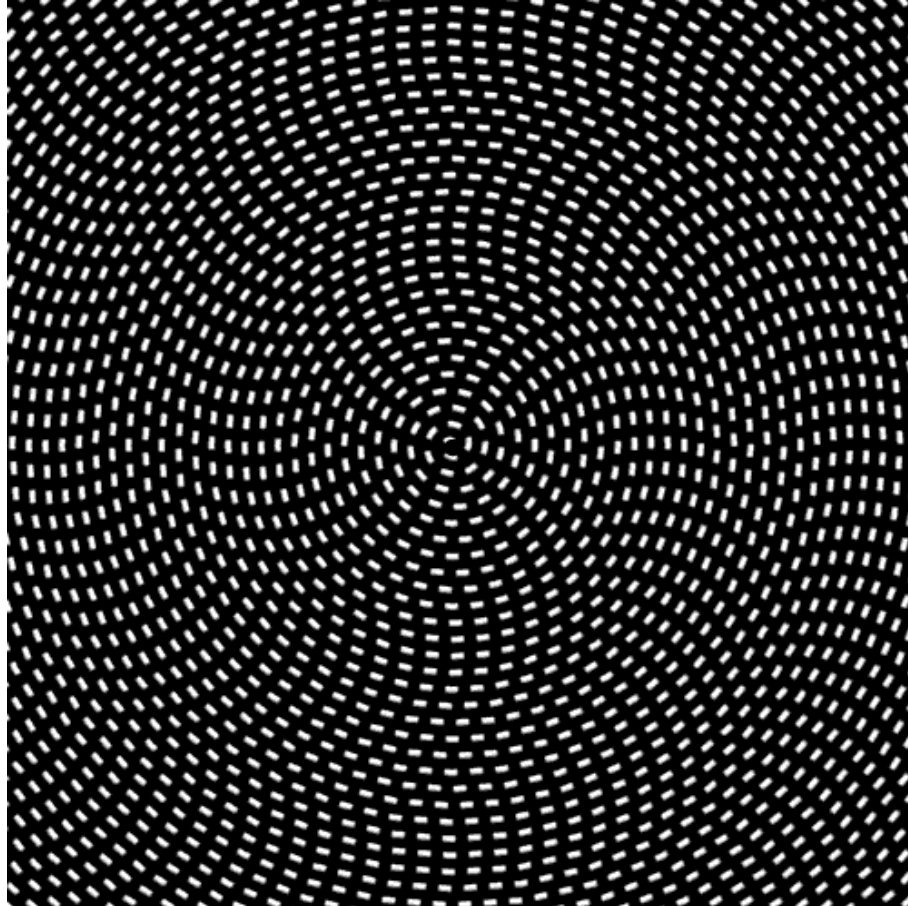
Importância da percepção

- Central na interpretação do mundo que nos rodeia.
- Afeta o resultado do nosso comportamento porque nós agimos baseado no que nós vemos.
- A compreensão da percepção é importante para entender e influenciar o comportamento humano.

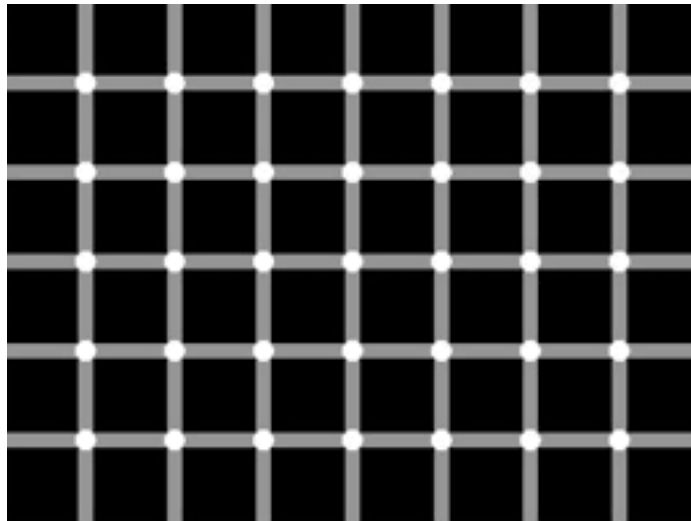
Fatores que afetam a percepção



Está parado!



Onde estão os pontos negros?



Faça o trem se movimentar na outra direção



O Que é cultura?

Programação mental

- Padrões de pensamento, de sentimentos e de ação potencial, que são o resultado de uma aprendizagem contínua.

Três níveis de programação mental humana



Cultura

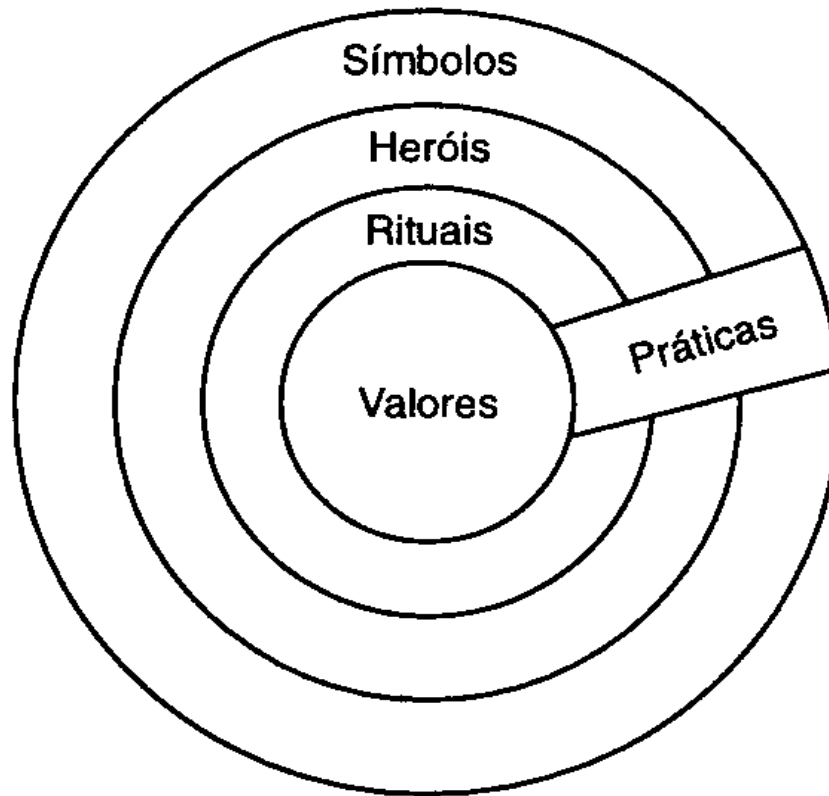
- “Programação coletiva da mente humana que distingue os membros de um grupo, de pessoas de um outro. Nesse sentido cultura é um sistema de valores compartilhados.”

Hofstede, (2004)

Cultura como um sistema coletivo

- Possibilita que as pessoas e grupos lidem um com os outros e o mundo externo.
- Valores, crenças e normas, premissas e percepções compartilhadas.
- Transmitidas por rituais, comportamentos, símbolos, comunicação, artefatos, arte e tecnologia.
- Isto tudo leva a padrões culturais

As “camadas de uma cebola” ou os diferentes níveis de manifestação de uma cultura



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

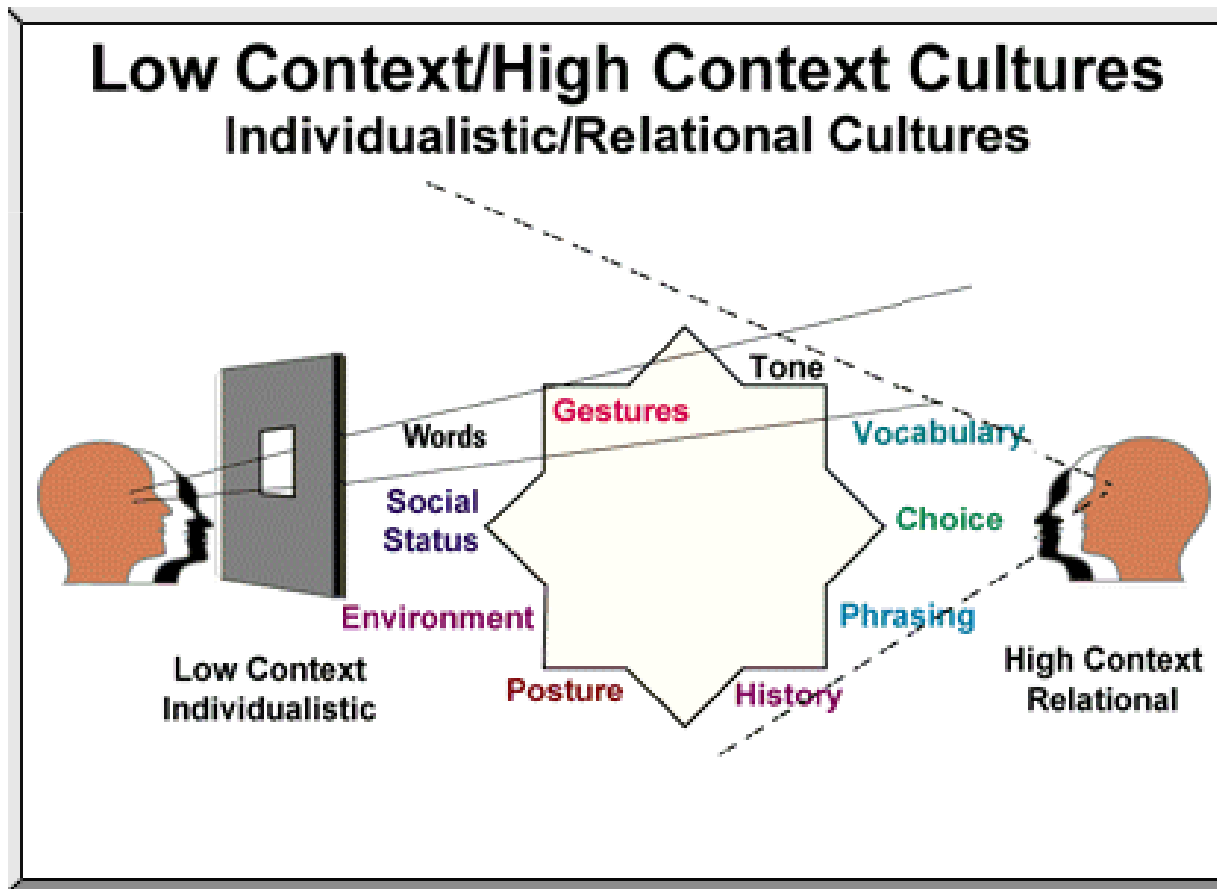
Hall – Dimensões

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

Orientação Contexto

Baixo Contexto	Alto Contexto
Mensagens/ Informações são explícitas, diretas e sem ambiguidade	Mensagem é parte de um contexto/ informação indireta
Valor: Individualismo	Valor: Grupo
Maior foco na comunicação verbal	Muita comunicação não verbal
Tarefa é mais importante que relacionamento	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

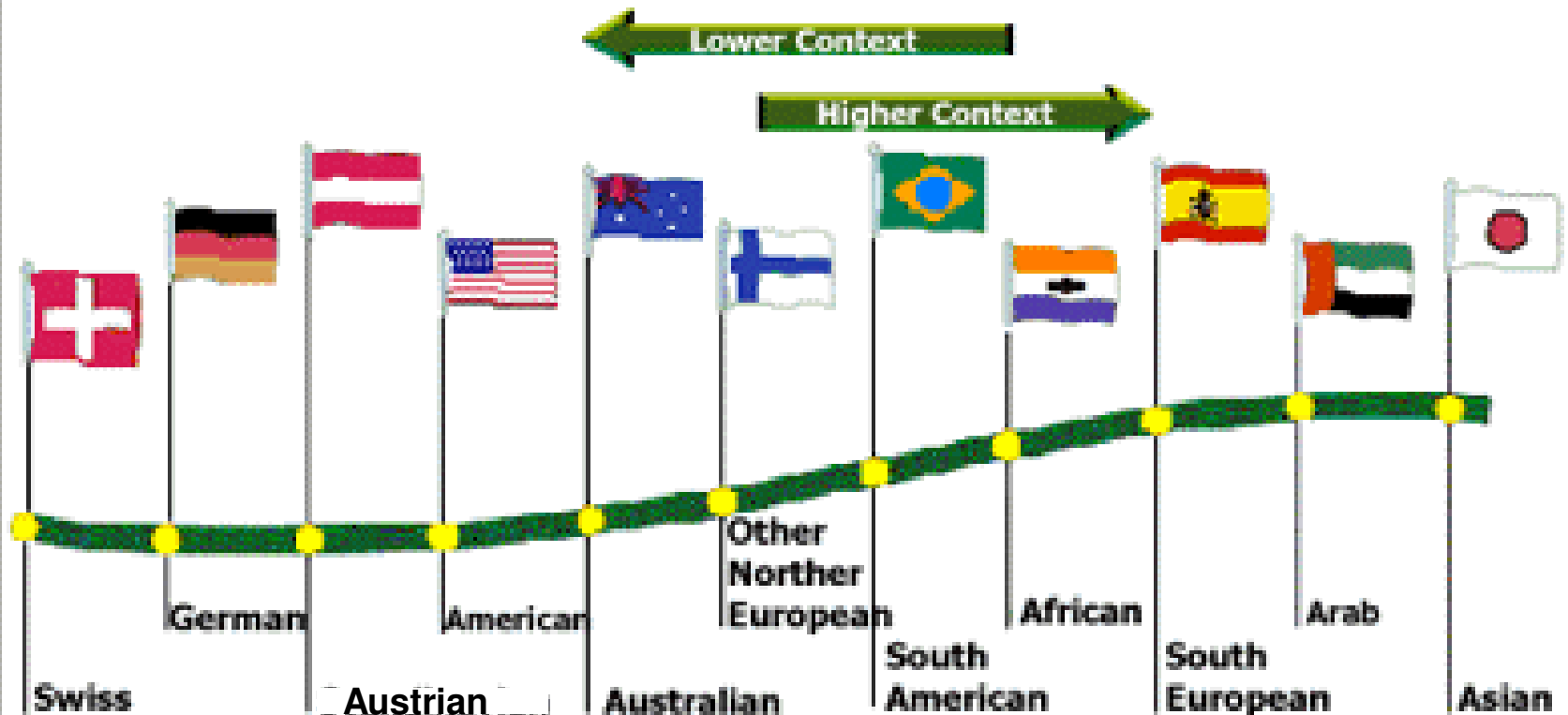
WHAT THE BRITISH SAY	WHAT THE BRITISH MEAN	WHAT FOREIGNERS UNDERSTAND
I hear what you say	I disagree and do not want to discuss it further	He accepts my point of view
With the greatest respect	You are an idiot	He is listening to me
That's not bad	That's good	That's poor
That is a very brave proposal	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/newstopics/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

Distância Hierárquica

Como a sociedade lida com as desigualdades

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”

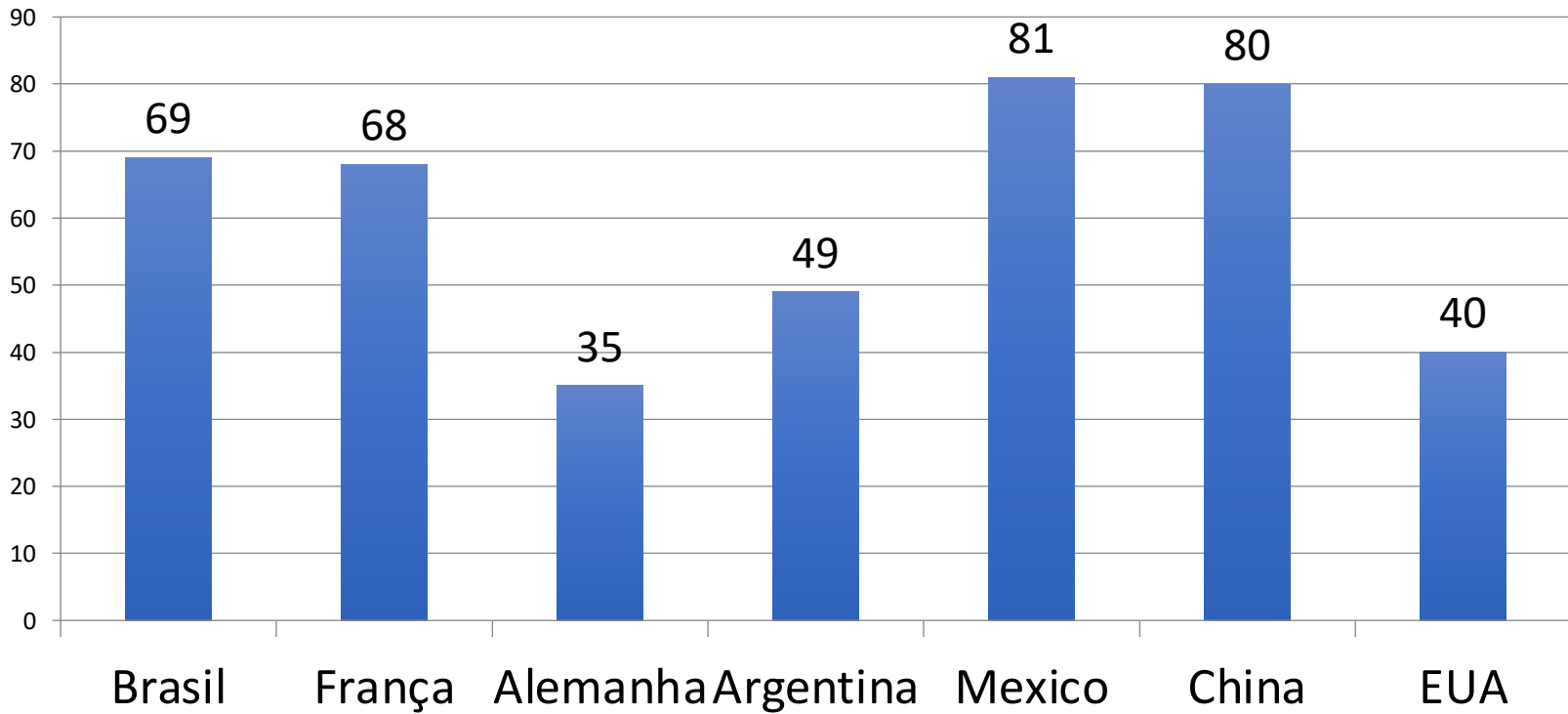
- Alta distancia:
 - Subordinados não se aproximam e discordam do chefe
- Baixa distancia
 - Interdependência entre chefes e subordinados assim como preferencia para consulta antes de uma grande decisão ser tomada.

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 extendida, 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

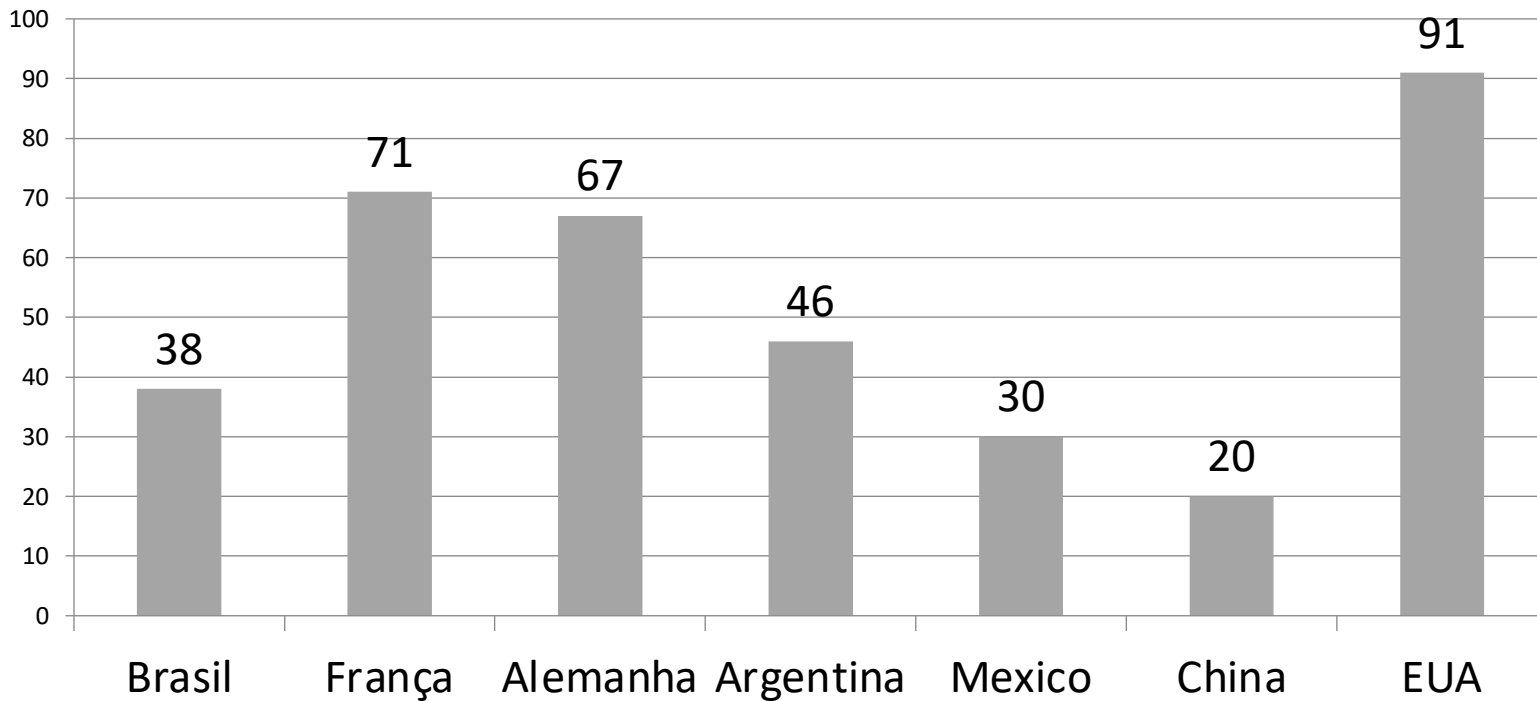


FIGURE 4.1 Power Distance Versus Individualism



Dimensões de
distância
hierárquica e
individualismo-
coletivismo

Feminina x masculina

Ela e Ele

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

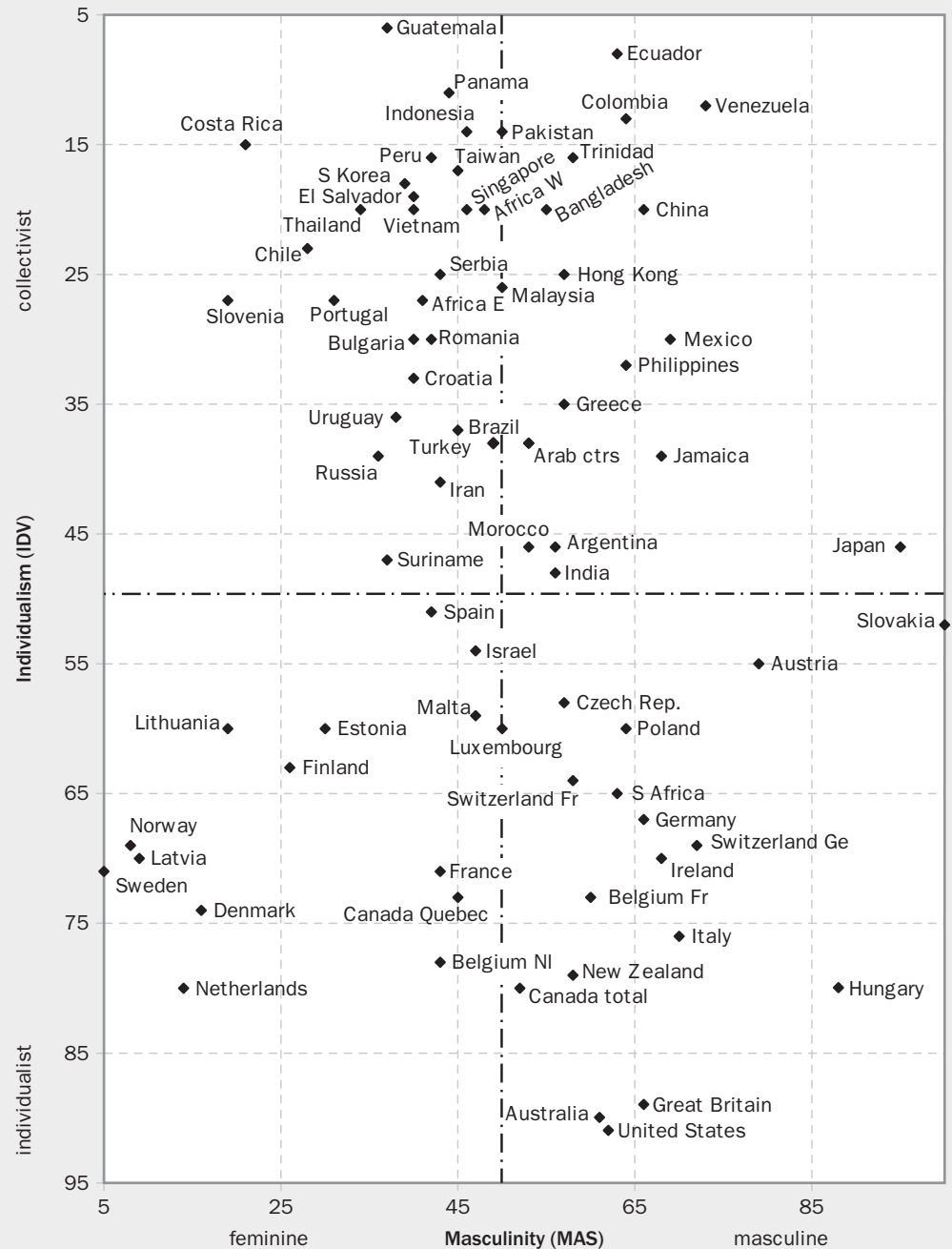
- Sociedades onde os papéis sociais dos sexos se sobrepõem (tanto os homens como as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida).

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.

FIGURE 5.1 Masculinity Versus Individualism

Índice de masculinidade / feminilidade
 relação ao seu índice de individualismo / coletivismo



Índice Países - FM

Masculinidade

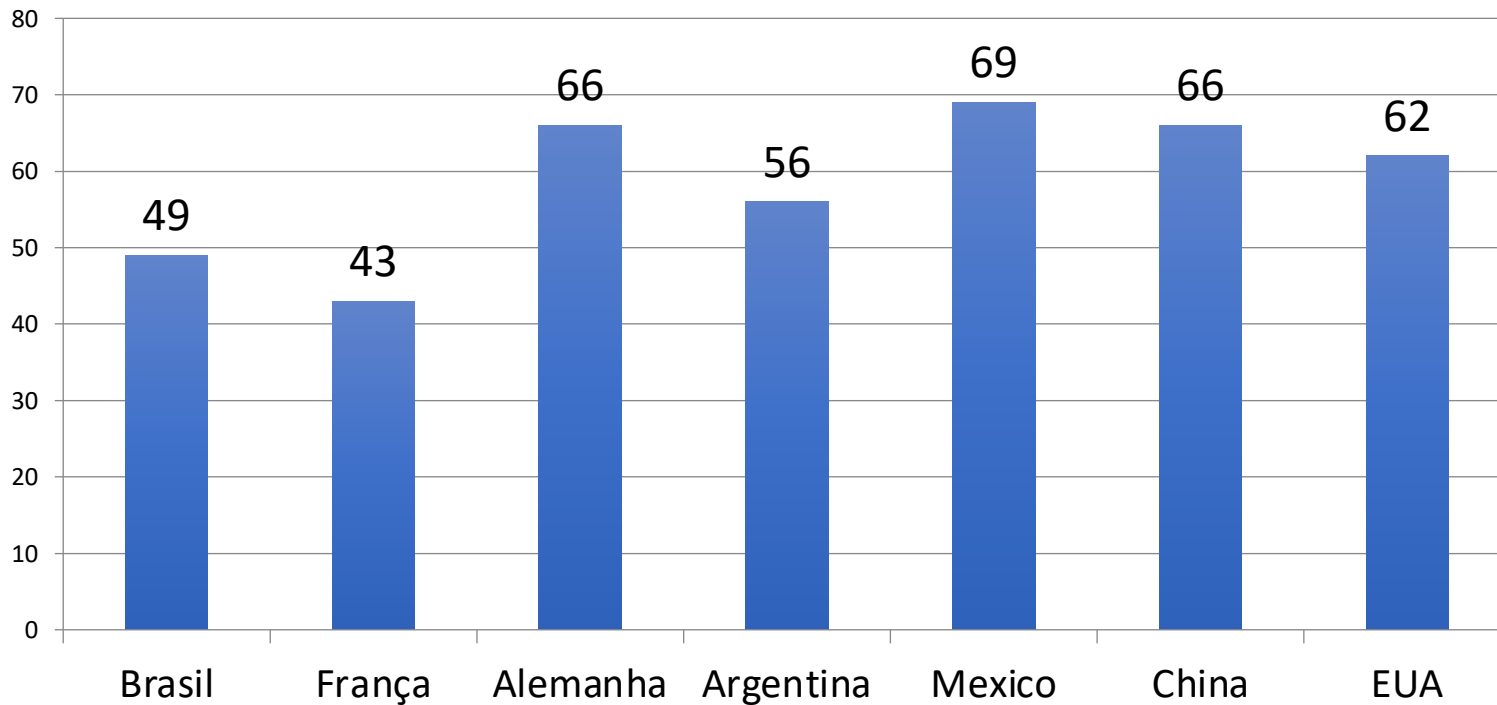
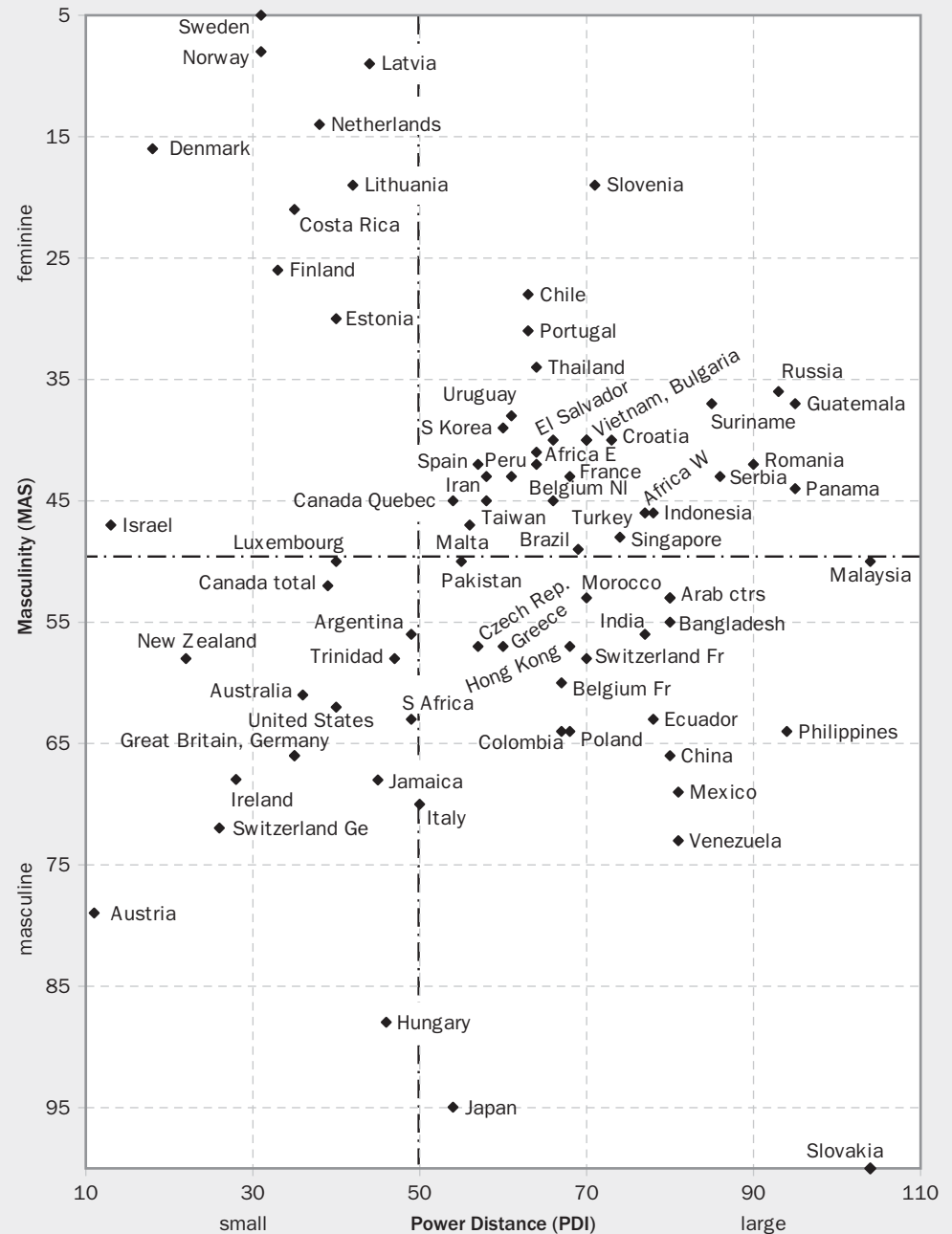


FIGURE 5.4 Power Distance Versus Masculinity



Índices de
distância
hierárquica
face aos
índices de
masculinidade

Incerteza

O Que é diferente é perigoso.

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 idéias 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

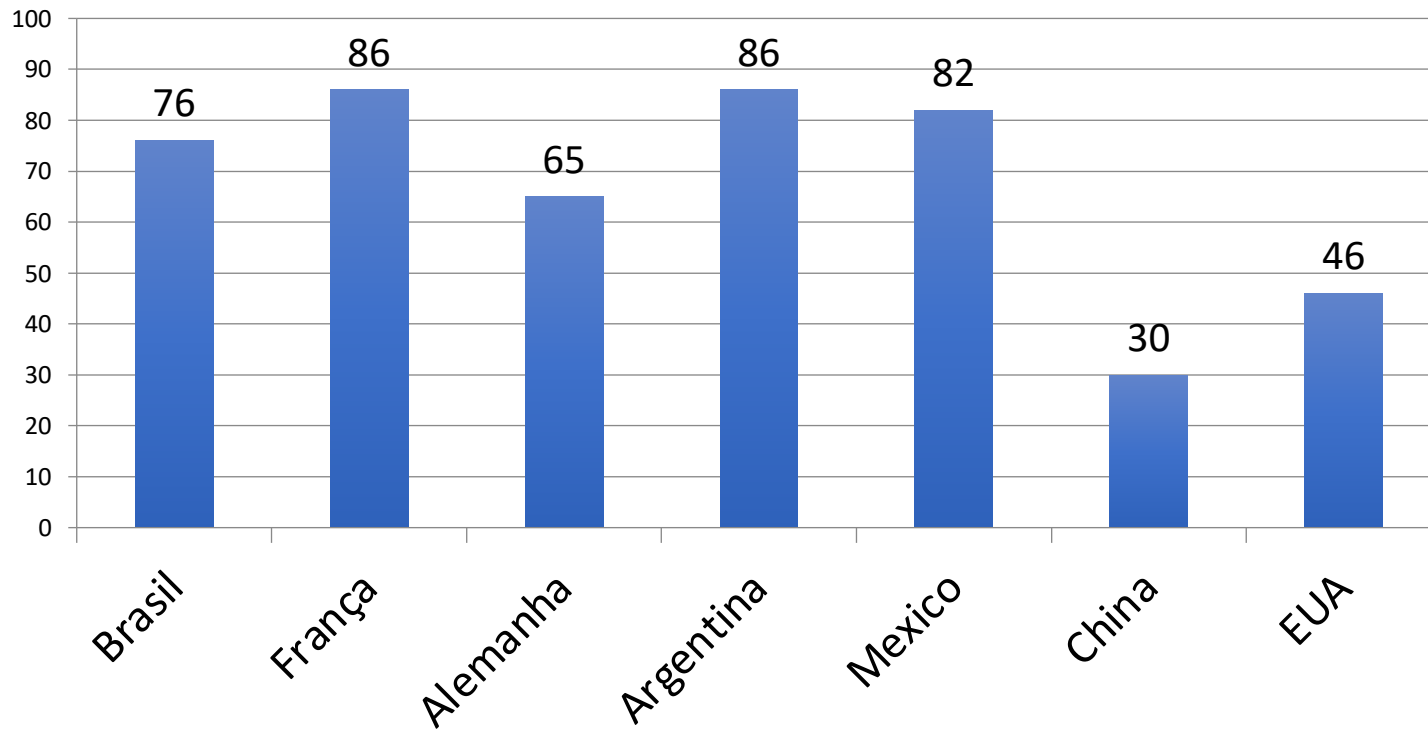
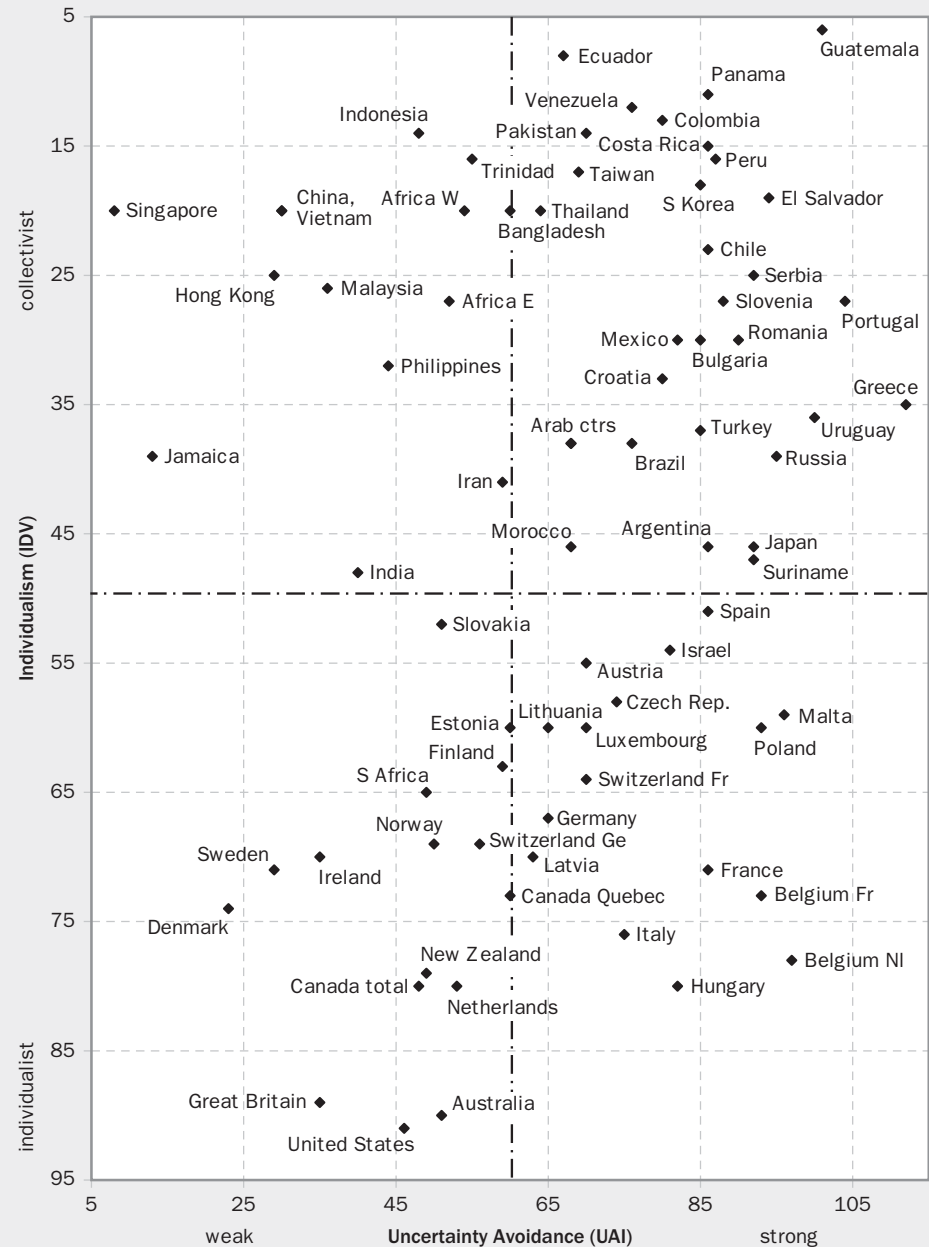


FIGURE 6.2 Uncertainty Avoidance Versus Individualism



O grau de controle da incerteza em relação ao seu índice de coletivismo - individualismo

Pirâmides, Máquinas, Mercados e Família: organizando pelas nações

Life Is On

Schneider
Electric

1. Quem tem poder para decidir?
 2. Quais regras e procedimentos serão seguidos para atingir os objetivos?
-
- A pergunta 1 - Distância Hierárquica
 - A pergunta 2 - Individualismo e masculinidade afetam nosso modo de pensar pessoas.

Estudo - INSEAD

- Diagnóstico

1. Negligencia do gerente geral - F
2. Problema de estrutura – G
3. Relações Humanas - E

- Solução

1. Levar ao gerente para resolver
2. Estabelecer procedimento
3. Desenvolver habilidades

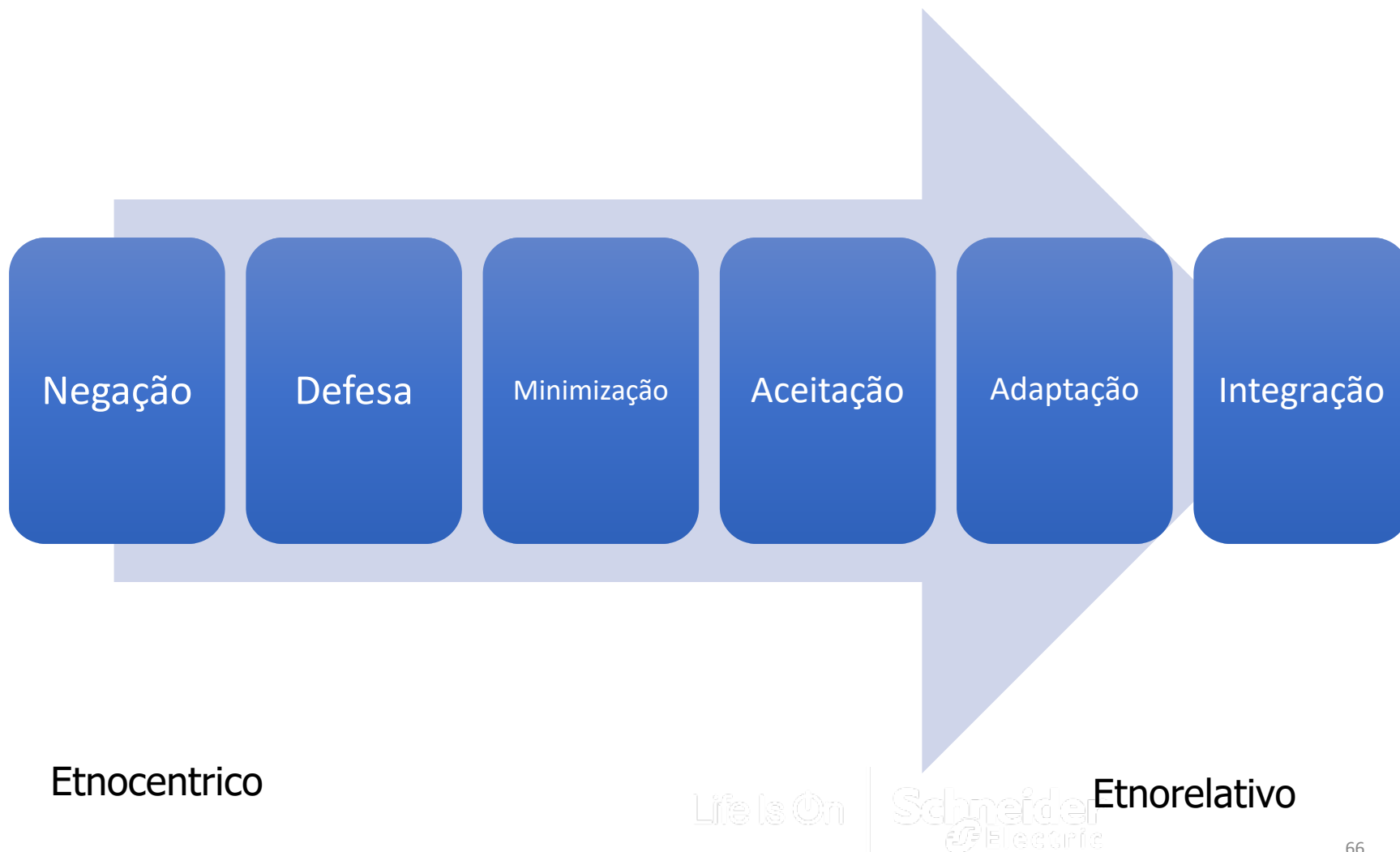
aculturação

- O maior objetivo do treinamento intercultural é o conhecimento intercultural
- Consciência cultural
- Análise das distancias culturais podem proporcionar insights sobre coisas como diferenças de valores
- Adequação do estilo gerencial e comunicação

Escala de Bennett

- Formas como as pessoas reagem a diferenças culturais
- Cada posição representa um contínuo de aumento da organização perceptual das diferenças culturais, que vai permitir experiências mais sofisticadas das outras culturas.
- Os primeiros 3 estágios são etnocentristas
- Movendo para cima a pessoa desenvolve uma perspectiva mais etnorelativa.

A experiência da diferença



Negação

- As pessoas experimentam sua cultura como a única real.
- Outras culturas não são percebidas ou compreendidas de uma maneira simplista.
- São desinteressadas em diferença cultural, mas quando confrontadas, sua aparente aceitação pode mudar para uma posição agressiva para evitar ou eliminar.

Defesa

- Sua cultura é percebida com a melhor.
- a posição é caracterizada pelo pensamento dualista nos-eles e frequentemente acompanhada pelo estereótipos negativos.
- Diferenças na outra cultura são percebidas como ameaças ao próprio sistema cultural.

Minimização

- As similaridades superam a experiência das diferenças.
- Pessoas reconhecem diferenças culturais superficiais (comida, roupas) mas enfatizam a similaridade como ser humano, necessidades psicológicas e valores universais

Aceitação

- Envolve reconhecer e aceitar as diferenças culturais como legítimas.
- Aceitação não visa minimizar as diferenças, mas a perceber-las, descrevê-las e aceitá-las como justificáveis,
- Desejo de ser informado e não de confirmar preconceitos.

Adaptação

- Como uma resposta as diferenças interculturais, não só aceitar as diferenças legítimas de outras culturas, mas
- Procura entender os diferenciais de valores, crenças, histórias, normas de comportamento da outra cultura
- Empatia e assimilação da outra cultura por períodos de tempo e em situações relevantes.

Integração

- É o conhecimento, sabedoria e habilidade de entender que:
- O mundo tem uma ampla diferença de cultura que
- Simultaneamente existe, interpreta, reage e constrói suas realidades de diferentes modos.

Estratégias evolucionárias

Mudanças em cada ponto da escala

- Negação para Defesa:
 - Adquire consciência das diferenças entre culturas.
- Defesa para Minimização:
 - Julgamentos negativos são reduzidos e a pessoas é introduzida as similaridades das culturas
- Minimização para Aceitação:
 - Pega a importância da diferença intercultural.
- Aceitação para Adaptação:
 - Exploração e pesquisa na cultura do outro
- Adaptação para Integração
 - Desenvolve empatia em direção a cultura do outro.

- 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

Think global act local

