

**Aprender a se
comunicar entre
as diferentes
culturas
assegura que
nada será
perdido na
tradução.**



Arthur Costa Neto, PMP,
Sociedade Potiguar de
Empreendimentos Ltda,
Natal, Brasil

Arthur Costa Neto, PMP, está desenvolvendo um local destinado ao turista e ao golfe em Natal, Brasil. Doze membros da equipe são do Brasil e oito, da Espanha. De início, estava claro que os dois grupos tinham diferentes formas de comunicação. “No Brasil, nós normalmente mantemos um processo de comunicação contínuo entre os membros da equipe”, afirma o Sr. Costa Neto, gerente de projetos da incorporadora de imóveis Sociedade Potiguar de Empreendimentos Ltda. Os membros da equipe espanhola, por outro lado, tendem a se reportar apenas quando eles têm nova informação – e isso causou certa preocupação entre os brasileiros.

o que você disse?

POR KAREN M. KROLL
FOTOS DE ERIVALDO DE SOUZA

Depois de conversar com o gerente do projeto na Espanha, o Sr. Costa Neto percebeu que as equipes simplesmente tinham abordagens diferentes. Ele e seu colega agendaram conferências telefônicas semanais que manteriam todos atualizados sobre o projeto. Planejar uma forma de acomodar todos os membros da equipe cria “um ambiente de projeto que consolida a confiança entre todas as partes interessadas”, diz o Sr. Costa Neto.

Por sua natureza, os projetos abrangendo membros de diferentes países e culturas podem ser caros e envolver maiores riscos, deixando uma pequena margem para erro. Isto significa que a habilidade de um gerente de projetos em comunicar-se através dos limites culturais “está se tornando um dos fatores críticos no desempenho e efetividade das empresas”, diz o Sr. Salvador Apud, sócio sênior na empresa de consultoria ITIM America, em Austin, Texas, USA.

Ainda, como mostra a experiência do Sr. Costa Neto, é fácil ocorrerem mal-entendidos. Para reduzir esta probabilidade, gerentes de projetos deveriam fazer um esforço para aprenderem sobre a cultura nativa dos membros da equipe. “Seja curioso, seja pró-ativo, e leia um pouco sobre a história deles e o estado atual do país”, diz Havard O. Skaldebo, PMP, consultor da Project Business Systems, empresa de consultoria em gerenciamento de projetos em Rykkinn, Noruega. “Se, por exemplo, você conhece um herói esportivo do país deles, você terá um amigo para sempre”.

Como gerente de projetos trabalhando em comunicação e sistemas de computadores na Força Aérea Americana (U.S. Air Force), Bruce Paterson, PMP, gastou a primeira semana de sua designação à Turquia, fazendo parte de aulas de imersão cultural. “Os cursos foram muito úteis”, diz o Sr. Paterson, agora gerente de projetos sênior da Regions Financial Corp., em Montgomery, Ala., Estados Unidos. Ele dominou muitas frases turcas e estudou a etiqueta empresarial da cultura turca, aprendendo, por exemplo, que fazer contato visual durante o aperto de mãos é muito importante.

Até mesmo os melhores livros e cursos não cobrem a grande quantidade de diferenças entre as culturas, de forma que os gerentes de projetos possam querer unir os membros da equipe no início do projeto. Administrar reuniões de equipe espalhadas pelo globo não é barato.

Contudo, se o projeto falha em atingir seus objetivos porque houve mal-entendidos entre os membros da equipe, o custo pode rapidamente exceder o preço de passagens e hotéis.

Reuniões presenciais oferecem uma oportunidade de cada pessoa conversar sobre sua abordagem no negócio, diz Chris F. Kindermans, PMP, diretor da Proyecta bvba, uma empresa de gerenciamento de projetos em Mechelen, Bélgica. Ele é também presidente do Capítulo do PMI na Bélgica. Por exemplo, as pessoas nos Estados Unidos, tendem a ser mais diretas em suas conversas, enquanto as de cultura asiática preferem uma abordagem mais diplomática, diz ele. Membros da equipe podem discutir as diferenças, de uma forma mais descontraída talvez, para mostrar como membros de diferentes culturas podem agir. “Você pode usar o humor para suavizar as diferenças nítidas,” afirma o Sr. Kindermans.

A reunião presencial também habilita o líder do projeto a avaliar o quanto os membros da equipe falam a linguagem escolhida para o projeto, diz Colette Foan, PMP, proprietária da CMS Project Management Consultancy and Training, em Manchester no Reino Unido. Se alguns membros da equipe parecem confusos e simplesmente acenam com a cabeça durante as conversas, é provavelmente um sinal de que eles não estão habilitados, e o gerente do projeto deve tomar um cuidado extra ao se comunicar com eles.

Cuidado com a sua linguagem

Escolher uma linguagem para conduzir o negócio e preparar as entregas do projeto pode se tornar complicado em equipes multiculturais. Alguns anos atrás, Jennifer Tharp, PMP, nascida nos Estados Unidos, estava trabalhando como gerente de projetos na Vodafone, implantando serviços de rede sem fio na Romênia. Apesar do inglês ter sido escolhido como a língua oficial, os membros romenos da equipe algumas vezes recorriam ao uso de sua língua nativa na tentativa de entenderem um novo conceito. A Sra. Tharp não queria interromper, mas ela também precisava manter o projeto no curso. Se a conversa continuasse, ela com muito trato questionaria sobre o problema e sobre como ela poderia unir a equipe novamente.

“Seja curioso, seja pró-ativo, e leia um pouco sobre a história dos [membros da equipe] e o estado atual do país.”

—Havard O. Skaldebo, PMP, Consultor da Project Business Systems, sediada em Rykkin, na Noruega.

No ano passado, o Sr. Kindermans estava trabalhando como o gerente de projetos delegado para um projeto de construção que incluía membros da Alemanha, Luxemburgo e Bélgica. Os trabalhadores no local podiam falar uns com os outros no idioma em que eles se sentissem mais confortáveis, mas o Alemão foi usado durante reuniões e documentos oficiais. Tradutores foram trazidos para criarem alguns destes documentos. Apesar de ser um custo adicional, um bom tradutor pode interpretar palavras dentro da estrutura cultural de ambos, escritor e leitor, diz o Sr. Kindermans. Isto é uma vantagem óbvia

quando equipes estão usando diferentes linguagens, mas quando as pessoas estão usando a mesma linguagem, é fácil esquecer que eles podem ter tido diferentes experiências e não interpretar as coisas da mesma forma, ele alerta.

Mesmo ideias semelhantes podem ter diferentes significados dependendo da cultura, diz Jane Parslow, PMP, consultora em Middlesex, no Reino Unido. Ingleses falam de “gastando tempo”, implicando que tempo é um ativo valioso e não deveria ser desperdiçado. Em contraste, os franceses falam em “passar o tempo”, com a conotação de que o tempo é mais elástico.

O mesmo, porém diferente

Não é apenas quando projetos incluem membros de equipe de diferentes países que as diferenças culturais podem trazer problemas de comunicação. Até mesmo membros de equipe de um mesmo país podem presenciar choques culturais. Este foi o caso quando Arthur Costa Neto, PMP, estava gerenciando um projeto para a WBS Gerenciamento e Empreendimentos Ltda., que foi contratada para prover serviços de gerenciamento de projetos para a Companhia Petroquímica do Sul (COPESUL). Um dos objetivos do projeto era especificar e implementar um software de gerenciamento de projetos e treinar os funcionários da COPESUL a utilizarem esta aplicação.

Todos os membros da equipe eram brasileiros – mas havia diferenças. Membros do sul tenderam a ser mais diretos e sentiram-se mais livres para expressarem exatamente o que estavam pensando. Diferente dos membros da equipe do norte.

“Nós identificamos durante uma análise preliminar do projeto todos os potenciais conflitos relacionados às lacunas culturais”, conta o Sr. Costa Neto. Para manter todos alinhados, os gerentes de projetos decidiram utilizar um plano de comunicação estruturado e disciplinado. Por exemplo, os membros da equipe montavam semanalmente relatórios de desempenho que permitiam que todos os membros da equipe estivessem alinhados a todos os aspectos do projeto. Os relatórios foram divididos em quatro seções:

- 1. Ações executadas durante a semana anterior;**
- 2. Problemas que ocorreram e as medidas corretivas tomadas;**
- 3. Tarefas para a semana seguinte;**
- 4. Assistência requerida para a semana seguinte.**

Devido à equipe se comunicar regularmente durante todo o projeto, ambos os lados obtiveram um melhor entendimento de seus parceiros do outro lado do país. Este conhecimento contribuiu para o projeto ser finalizado dentro do custo e do tempo estimados.

Gerentes de projetos deveriam também evitar frases irrelevantes que tornam difíceis para outros entenderem o que está sendo dito, avisa a Sra. Foan. Como exemplo, muitas pessoas dos Estados Unidos apimentam suas conversas com frases do tipo “sort of” e “kind of” que significam “uma espécie de”. Estas palavras acrescentadas adicionam pouco à conversa, mas a tornam difícil para outros que não são fluentes em inglês entendê-las. “Você tem que falar com cuidado”, diz ela.

Bonnie Spencer, PMP, aprendeu isto de uma maneira difícil em seu trabalho como gerente de controle de custos na AMEC Group Ltd., em Londres, no Reino Unido. A empresa de gerenciamento de projetos foi contratada pela Kuwait Oil Co. para supervisionar a atualização de uma instalação produtiva em Ahmadi, no Kuwait. A Sra. Spencer que foi realocada dos Estados Unidos, gerencia uma equipe de doze funcionários na Índia, Paquistão, Inglaterra, Escócia, Filipinas e outros países. Ao final do ano de 2005, as equipes estavam desenvolvendo os orçamentos do projeto em um período particularmente agitado. A Sra. Spencer pediu a um membro da equipe que obtivesse algumas informações de outro gerente de projeto no dia seguinte ou dois dias depois, mas o membro pensou que ela precisava da informação imediatamente. “Eu disse a frase muito depressa,” comentou. “Ele assimilou que eu precisava da informação imediatamente”.

Qual a frequência?

Gerentes de projetos com membros de equipe em locais dispersos também precisam decidir a maneira e a frequência com a qual irão se comunicar. O e-mail é popular, porque qualquer um pode ter tempo para ler e responder às mensagens completamente sempre que for conveniente em seu fuso horário. “Você tenta fazer o tanto quanto for possível por e-mail, até o momento em que alguma coisa não esteja sendo comunicada”, diz a Sra. Tharp. Por exemplo, uma mudança solicitada não foi realizada, apesar de repetidas discussões. “Então você conversa por telefone e videoconferência.” Em muitos casos, no entanto, as diferenças de fuso horário significam que pelo menos um membro da equipe tenha que falar fora de seu horário normal de trabalho.

Quando estava na Romênia...

Quando os membros da equipe vêm de uma variedade de culturas, gerentes de projetos podem precisar se aproximar e se conectar a eles em um nível pessoal. “É inteligência emocional com uma vantagem cultural”, diz Philip Merry, CEO da empresa de consultoria estabelecida em Singapura, Global Leadership Academy. Como em qualquer projeto, gerentes de projetos precisam liderar e motivar os membros da equipe respondendo às suas necessidades emocionais. Com equipes de diferentes culturas, líderes de projetos podem precisar ajustar sua abordagem de gerenciamento para acomodarem estas diferenças culturais.

Algumas vezes isto significa aderir à tradição local. Enquanto estava na Romênia, a Sra. Tharp frequentemente saía para comer com seus colegas apesar do jantar normalmente não começar antes das 22h. “Para construir confiança, você precisa ter um relacionamento amigável e afetuoso, comenta ela”. “Você não pode dizer que possui e-mail’s atrasados para responder” e recusar o convite.

Comunicar-se efetivamente através das diferentes culturas e línguas requer esforço. Contudo, gerentes de projetos não querem focar tão atentamente ao trabalho requerido a ponto de negligenciar oportunidades. “Neste mundo enorme, há tão pouco que nós exploramos regularmente”, diz a Sra. Tharp. “É muito bom ver o gerenciamento de projetos de uma perspectiva completamente diferente”.

Karen M. Kroll é escritora com foco em negócios, finanças e tecnologia, situada em Minneapolis, Minn., Estados Unidos. PM