

Desafios culturais

A globalização é um fato inexorável e ninguém está imune à sua influência. No campo profissional, as pessoas cruzam os oceanos para trabalhar em outros países em uma frequência e velocidade nunca vistas. Os desafios culturais hoje são enormes. E eles são ampliados se considerarmos as novas gerações, que chegam ao mercado com uma formação e cultura diferentes dos mais experientes.

Os líderes, em diversas situações, enfrentam desafios culturais mesmo sem mudar de país. Um exemplo: as empresas brasileiras que fazem aquisições no exterior impondo aos gestores a necessidade de entendimento de outras culturas. As multinacionais, por sua vez, adquirem empresas locais ou instalam filiais criando a mesma necessidade de integração entre gestores e culturas. Esse movimento gera, naturalmente, grandes desafios para o conhecimento mútuo.

Os líderes enfrentam desafios culturais no país

Atualmente, vivo essa experiência na Horiba, farmacêutica de capital japonês que cresceu adquirindo empresas na França e na Alemanha, com operações em mais de 80 países. Adotamos o modelo de estrutura matricial, no qual cada gestor responde para mais de um líder. Essa organização exige que os

executivos estejam constantemente alinhados com seus pares de outros países. O mais importante nesse processo é manter a humildade. Dessa maneira, fica mais fácil se colocar no lugar do outro, o que torna mais simples o entendimento de todos.

Por causa disso, foi desenvolvido um programa que permite que todas as estratégias de negócios da companhia sejam formuladas de acordo com os setores de atuação dos profissionais, em vez de dividir o planejamento de acordo com os países onde as filiais estão instaladas. Assim, a equipe mundial passa a ser única e integrada. Não há barreiras geográficas e as equipes estão em contato contínuo.

Essa prática permite o melhor acesso às informações e, claro, melhora a qualidade do relacionamento com as equipes da companhia em todo o mundo. Deixamos de ser apenas "o responsável pelo departamento X no Brasil", ou "o gerente do projeto Y na França", ou ainda "o contato para assuntos Z na Alemanha", para sermos parceiros de trabalho e colaboradores na resolução dos mais variados casos.



Hamilton Ibanes, presidente da farmacêutica Horiba no Brasil

©2