

# TRABALHAR EFICAZMENTE COM MÚLTIPLAS CULTURAS

**Cliente:** Equipamento high tech para um fornecedor de telecomunicações  
**Indústria:** High Tech, Telecomunicações  
**Foco:** Implementação Global  
**Programa base:** Global Awareness (GA)  
**Outras aplicações:** Coaching personalizado  
**Sumário de soluções:** Programa de dois dias para construir uma ponte cultural e de linguagem e superar as barreiras globais de relação

## Benefícios das Soluções:

- Percepção sobre o efeito de valores culturais diferentes no comportamento.
- Ferramentas para compreender melhor as nuances das diferenças culturais.
- Conteúdo sobre comunicação verbal e não-verbal e contexto em diferentes culturas.

## PROBLEMA

Quando um oficial de segurança de informação (ISO) norte-americano, a trabalhar para uma Companhia de equipamento high tech para as telecomunicações, teve de se deslocar à Ásia para realizar uma avaliação sobre a segurança da informação nas operações. Uma operação que duraria pelo menos cinco semanas. Nesta altura, o oficial compreendeu que a barreira da linguagem seria o primeiro dos muitos desafios culturais que iria encontrar. A Companhia emprega cerca de 10,000 Colaboradores em mais de 20 países. A missão deste oficial? Documentar os processos de trabalho actuais, compará-los com os norte-americanos e gerar relatórios que informassem os decisores ao mais alto nível sobre as necessidades de consistência e eficiência das operações globais da Companhia.

“O meu trabalho nos EUA é proteger a propriedade intelectual da nossa Companhia. A APAC tinha uma pequena Organização de segurança na informação, mas sem uma função de gestão centralizadora. Eu não tinha muito tempo e precisava de reunir o máximo de informação sobre o negócio”, diz o oficial. Assim, antes de fazer a viagem para outro Continente, este oficial frequentou o programa de *Global Awareness* da Wilson Learning.

## A SOLUÇÃO

Este oficial estava apenas há algumas horas em Xangai quando as suas novas competências provaram ser úteis. Para conseguir realizar a sua missão, ele teria de capturar toda a informação possível dos seus Colegas chineses. Contudo, ele sabia que uma sessão de brainstorming seria estranha e contra-productiva.

“Quando se viaja para uma cultura tão colectiva, e distante do poder, não podemos fazer um brainstorm como estamos habituados. Todos falam ao mesmo tempo. Em vez disso, utilizei folhas de trabalho para que cada Colaborador a preenchesse, mantendo o anonimato – e apenas se se sentissem confortáveis ao fazê-lo”, diz.

## RESULTADOS

Os Executivos Seniores ficaram tão impressionados com a capacidade do oficial entrar na região e completar a sua missão, que quando foi a altura de aumentar os processos de negócio da região, foi-lhe oferecida uma missão de um ano. “Passei um ano na APAC e fui responsável pelos maiores 18 sites”, diz ele.

“Ao longo do ano, viajei por 15 países para fazer segurança nas operações.” Antes de fazer a sua viagem para esta missão de um ano, ele trabalhou com a Wilson Learning num programa avançado sobre os conceitos de *Global Awareness*, incluindo sessões intensivas de coaching individual e personalizado. Desta vez ele estaria submerso não só na cultura Chinesa, mas também na cultura de outros países Asiáticos e até Europeus.

“O melhor que posso dizer sobre o programa de *Global Awareness* é sobre as suas dimensões de polivalência cultural, um conjunto de ferramentas fundamental que pode ser utilizado para compreender qualquer cultura”, explica. “Assim que a pessoa compreender isso – e assim que for conhecer efectivamente outras culturas – os conceitos aplicam-se por si e adaptam-se muito bem.”

Por exemplo, este oficial aprendeu a ser muito específico nas suas questões sobre estado de vários projectos, especialmente quando esteve a colaborar com os seus colegas Asiáticos, que normalmente são bastante adversos aos riscos. Se ele perguntasse como é que está a decorrer um projecto, a resposta seria “bem”. Mas se ele perguntasse se uma actualização específica tinha sido implementada com sucesso e de acordo com o plano, por exemplo, a resposta seria muito mais clara. “Eles simplesmente não me iam mentir, mas também não iam dar a informação voluntariamente”, explica. “Eles não querem “abandar” o sistema, a menos que seja mesmo necessário.”

Para assegurar que a Companhia iria aproveitar o máximo da sua nova percepção face às diferenças culturais, o oficial espalhou internamente a “notícia” sobre tudo aquilo que aprendeu. O mais interessante é que até esta transferência de conhecimento teve de ser lidada com muito cuidado. Se por um lado o oficial estava apto a transmitir aos seus colegas norte-americanos o seu entendimento sobre as várias nuances culturais, por outro lado sentiu que tinha de ser subtil com outros de outras regiões. “Ao trabalhar diariamente com Pessoas, estamos a aprender mutuamente sobre as diferenças culturais, e isto apenas através das nossas acções.”

Hoje, este oficial utiliza estas e outras competências globais de Performance, à medida que participa como um membro de uma equipa global, quer esteja nos EUA ou noutra país numa missão global.