

O RH globalizado

Cresce o número de empresas brasileiras que se espalham pelo mundo - e também os desafios para o RH montar esse novo quebra-cabeça da gestão de pessoas

Hélio Batista Barboza



As empresas brasileiras tomaram definitivamente o rumo da atuação internacional: agora, onde antes mal chegavam os seus produtos, estão chegando os seus próprios funcionários. Um relatório divulgado em outubro pela Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (Unctad), o braço da Organização das Nações Unidas (ONU) para o desenvolvimento econômico, mostrou que, no ano passado, o Brasil investiu no exterior o recorde de 28 bilhões de dólares, valor que pela primeira vez superou a entrada de investimentos no país.

A chamada "internacionalização" das empresas brasileiras explica grande parte dessa reviravolta no nosso balanço de pagamentos. É verdade que os números do ano passado foram inflados pela compra da mineradora canadense Inco, que passou às mãos da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) por 17 bilhões de dólares - a maior aquisição já realizada por uma companhia de país emergente em um país desenvolvido. Mas a tendência de expandir os negócios para terras estrangeiras tem sido reforçada desde meados da década de 90. Seja por meio da compra de concorrentes em outros países, seja pela abertura de novas unidades ou ainda pela formação de joint ventures com empresas estrangeiras, esse tipo de operação passou de uma participação de 13% no total de investimentos do Brasil em 2001 para 35% em 2005.

"As companhias brasileiras começaram a investir no exterior após anos de exportações recordes", diz o relatório da Unctad. "Em alguns casos, fornecedores brasileiros procuraram ficar mais perto de seus clientes, como na indústria automotiva: a Sabó agora tem fábricas na Europa, e a Marcopolo está produzindo na China", aponta o documento.

Os ventos da internacionalização sopram com tanta força que a decisão de operar em outros países pode parecer fácil, quando na verdade se trata de um dos movimentos mais complexos na trajetória de qualquer empresa. E a área de recursos humanos é uma das primeiras - se não a primeira - a lidar com as dificuldades desse processo. "A diversidade cultural amplia tremendamente a complexidade do RH", afirma a professora Carmen Migueles, da Fundação Dom Cabral.

O novo diretor de expansão internacional do grupo paulista Totvs, que produz software de gestão empresarial, tem uma visão bem clara desse desafio. Antes de assumir o posto, no começo de outubro, Flávio Balestrin ocupava justamente a diretoria de relações humanas. "Você deveria perguntar se tivemos alguma facilidade", responde o executivo, ao ser indagado se a companhia precisou superar obstáculos para disseminar sua cultura e seus valores mundo afora. "Dificuldades, tivemos todas", afirma.

O grupo iniciou sua jornada para além das fronteiras nacionais há dez anos, com a abertura de uma unidade na Argentina. Hoje, também opera diretamente em Portugal e no Chile, Uruguai, Paraguai, Porto Rico e México. "Fazer que uma empresa brasileira tenha estrutura, cultura e processos internacionais não é tão simples como

parece", conta Balestrin. "É comum as áreas da empresa pensarem apenas no Brasil, e não nas necessidades de cada país." A Totvs procurou evitar esse erro deixando em cada área administrativa pelo menos uma pessoa ou um grupo de pessoas dedicado à operação internacional, inclusive no RH.

Por partes

O trabalho desse setor no processo de internacionalização das empresas se divide em três fases, que podem ser chamadas de "antes", "durante" e "depois". O "antes" envolve a contratação de mão-de-obra no exterior, além da identificação e preparação dos funcionários que serão enviados pela matriz brasileira. A indústria gaúcha de ônibus e carrocerias Marcopolo, por exemplo, começou há seis meses a preparação dos seus 53 funcionários que hoje trabalham na Índia. Entre eles, há soldadores, pintores e eletricitas que agora enfrentam outro desafio: o treinamento dos operários indianos, num processo semelhante ao que a Marcopolo levou a cabo em mais cinco países, de quatro continentes.

"A maior parte dos executivos sabe das diferenças culturais, mas não sabe exatamente o impacto disso e como evitar certos problemas", avisa a professora Carmen Migueles, ao mostrar a importância do planejamento e da capacitação de quem vai trabalhar no exterior.

Essa etapa inclui também a preparação das famílias dos funcionários expatriados, uma atividade extremamente delicada, dado o nível de estresse que pode ser gerado por uma mudança tão radical. "A preparação das famílias é muito mais importante do que a do próprio empregado, porque pode até inviabilizar a expatriação", destaca Mariângela Mundim, gerente de planejamento de recursos humanos da Petrobras.

"Lidamos com coisas que são absolutamente sagradas na vida das pessoas: a família, o trabalho, a própria cultura", diz Balestrin, da Totvs. "Há uma alta probabilidade de não-adaptação." A Totvs distribui aos funcionários expatriados um guia preparado pela empresa sobre a cultura do país de destino e ajuda as famílias a procurarem um imóvel e a encontrar escola para os filhos.

Em seguida, vem a fase que é o verdadeiro teste para a capacidade da empresa de lidar com a diversidade cultural e se adaptar a diferentes contextos. Muitas vezes, é preciso ter jogo de cintura para se ambientar a situações que, aos olhos dos brasileiros, parecem exóticas. Para evitar problemas com a alimentação de seus empregados na Índia, onde a culinária é extremamente peculiar, a Marcopolo precisou enviar um cozinheiro do Brasil. Na Rússia, o rigor do clima e as dificuldades com o idioma impedem que os funcionários da empresa levem suas famílias. Eles retornam ao Brasil após 85 dias.



Carmen, da FDC: diversidade cultural amplia tremendamente a complexidade do RH

Além disso, logo que vislumbrou a perspectiva de investir na Rússia e na Índia, quatro anos antes de implantar suas unidades, a Marcopolo adotou uma providência inusitada: contratou um russo e um indiano, que já viviam no Brasil. "Eles ficaram todo esse tempo conhecendo a empresa", conta Milton Susin, diretor de administração da companhia. O objetivo foi facilitar a adaptação às exigências e peculiaridades dos dois mercados.

A professora Carmen Migueles lembra outros aspectos a serem considerados pela gestão de pessoas a fim de dar conta da diversidade cultural. Pode ser necessário, por exemplo, diferenciar o pacote de remuneração de acordo com a cultura de cada país. "Sociedades competitivas, com uma visão de mérito muito individual, como nos EUA, tendem a preferir pacotes menos ancorados em benefícios e mais na remuneração direta", explica a professora. O inverso acontece em países que ela chama de "mais coletivistas e mais relacionais", como os latinos, os africanos



O diretor-presidente da CVRD, Roger Agnelli (esq.), e o presidente da Inco, Scott Hand, exibem as camisas das seleções de hóquei do Canadá e de futebol do Brasil durante anúncio da aquisição da empresa canadense por 17 bilhões de dólares: incremento nos números da internacionalização

e os do Oriente Médio, assim como o Japão. Os incentivos também variam conforme o país: "Os alemães dão muito valor a um cargo executivo, ao passo que os brasileiros prefeririam trocar isso por um salário mais alto", compara Migueles.

Outro aspecto influenciado pela cultura nacional é o trabalho em equipes. Em algumas culturas, as pessoas são treinadas desde a infância para esse tipo de organização, ao passo que em outras os empregados se saem melhor com o trabalho individual. Fazer que todos tenham os mesmos objetivos e a mesma missão - enfim, que falem a mesma língua corporativa - é um desafio tão difícil quanto importante para o sucesso da operação internacional.

O professor Lindolfo Albuquerque, da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA-USP), cita o exemplo do grupo Gerdau, o maior da siderurgia brasileira e um dos maiores do mundo. O grupo está presente na Argentina, no Chile, na Colômbia, no Peru, no Uruguai, no México, na República Dominicana, na Venezuela, nos EUA, no Canadá, na Espanha e na Índia. "Eles levam para ocupar postos-chaves em cada uma das unidades pessoas que vão implementar a filosofia de gestão própria da empresa", aponta Albuquerque. Tal filosofia também está consolidada em um documento interno conhecido pela sigla GBS (Gerdau Business System).



Balestrin, do Grupo Totvs: fazer que uma empresa brasileira tenha estrutura, cultura e processos internacionais não é tão simples como parece

Na Totvs, o presidente Laércio Consentino percorre uma vez por ano as grandes unidades do grupo com o mesmo objetivo de assegurar que elas estejam alinhadas à estratégia da companhia, independentemente das diferenças culturais. É o chamado CEO Road Show, durante o qual Consentino apresenta a visão geral e as grandes diretrizes, além de reforçar a missão, os valores e as metas da Totvs para os próximos meses. Segundo Flávio Balestrin, a integração entre as equipes de todas as partes do mundo em que a empresa opera é facilitada também pela manutenção de uma plataforma de processos e sistemas em comum. "Isso garante um vocabulário compartilhado, apesar das diferenças de idioma", ensina o executivo. Quando se trata de elaborar o orçamento ou apresentar resultados, por exemplo, todos adotam os mesmos procedimentos. Os vários instrumentos que fazem parte da política de comunicação interna também colaboram para essa integração, bem como as reuniões entre os diretores das unidades, que acontecem duas vezes por ano.

A busca de uma linguagem comum entre as unidades espalhadas pelo mundo não significa, porém, que elas tenham de simplesmente repetir as práticas adotadas na matriz. "Alinhamento não significa replicação", resume Balestrin. É preciso garantir, no caminho inverso, que a experiência de cada unidade contribua para enriquecer a estratégia do grupo. Por isso, "o RH deve interagir com as equipes locais para obter uma boa gestão do conhecimento", recomenda Carmen Migueles. Ela lembra que fortunas costumam ser desperdiçadas no lançamento de produtos incompatíveis com as características de certos mercados. Isso poderia ser evitado, diz a professora, se as empresas ouvissem mais os funcionários locais.

A catarinense Embraco, fabricante de compressores para geladeiras, tem procurado estimular a troca de conhecimentos entre suas diversas unidades, de modo que umas aprendam com as melhores práticas das outras. A expansão da empresa na arena internacional comporta um leque diversificado de experiências: na Itália, a Embraco comprou uma firma na região de Turim, ao passo que na China estabeleceu uma joint venture com um grupo local e tornou-se a primeira companhia brasileira a desembarcar no gigante oriental. Já na Eslováquia, a empresa optou por implantar uma nova fábrica.

Em meio a essas diferentes estratégias de inserção em outros países, a empresa busca aprender com o que observa em cada contexto. Atualmente, ela tenta levar a todas as unidades uma experiência bem-sucedida de pesquisa de talentos desenvolvida pela fábrica da Eslováquia. O diretor corporativo de pessoas da Embraco, Luís Figueiredo, explica que a companhia procura evitar a expatriação de funcionários, mas, sempre que precisa

recorrer a essas transferências, tenta orientá-las para o atendimento das necessidades de aprendizagem. "Trabalhar numa cultura diferente acelera o desenvolvimento profissional", observa Figueiredo.

Essa é uma forma de usar a diversidade cultural como um fator positivo, que até enriquece o ambiente interno. "Dialogar com as diferenças é a única forma de levar as pessoas a incorporar os valores da empresa", ensina a professora Carmen. "Nossos valores são sempre os mesmos em todos os lugares, mas é óbvio que não dá para implementar certas coisas exatamente como no Brasil", reconhece Milton Susin, da Marcopolo. "Cabe ao RH descobrir o momento propício para essa implementação, e aos poucos o próprio convívio entre os empregados se encarrega de disseminar a cultura da empresa", acrescenta.



Figueiredo, da Embraco: trabalhar numa cultura diferente acelera o desenvolvimento profissional

Na Petrobras, que tem um exército de 6.560 empregados contratados no exterior, a questão dos valores da companhia e dos comportamentos esperados do funcionário está presente desde o momento do recrutamento e da seleção desses trabalhadores. Segundo Mariângela Mundim, gerente de planejamento de recursos humanos da companhia, as unidades da Petrobras no exterior não estão presas às mesmas amarras que condicionam a contratação no Brasil, onde a gigante estatal é obrigada a realizar concursos públicos. "Mas são mantidos os princípios da transparência e da igualdade de condições entre os candidatos", salienta Mariângela. E se o alinhamento aos valores corporativos é um aspecto estratégico na contratação de um brasileiro, torna-se um fator ainda mais crítico na admissão de um funcionário estrangeiro. Segundo Mariângela, isso é mais difícil até do que assegurar o próprio desenvolvimento profissional do empregado, qualquer que seja sua nacionalidade. Não é à toa que o código de ética da companhia está traduzido em várias línguas.

O maior desafio, porém, para a área de recursos humanos das empresas que estão ganhando o mundo é a terceira etapa do processo de internacionalização, segundo a opinião praticamente unânime dos gestores de RH dessas companhias. Trata-se do momento em que a operação no exterior já está tão consolidada que há necessidade de trazer de volta funcionários enviados para outros países. A principal dificuldade é encontrar na organização um posto que lhes permita aplicar os conhecimentos obtidos durante a atuação internacional e, ao mesmo tempo, ofereça um salário tão atraente quanto o que era recebido em moeda estrangeira. "A maioria das empresas ainda não tem um bom plano de repatriação e acaba jogando fora o investimento no funcionário, além da experiência que ele adquire", reconhece Milton Susin, da Marcopolo. Na indústria gaúcha, os expatriados costumam permanecer em cada país por um período de dois anos, renováveis por mais dois.

Uma das formas de minimizar os problemas do retorno ao Brasil é fazer um rodízio entre os expatriados, enviando-os de um país para outro, de modo que uma equipe relativamente pequena consiga dar conta de toda a operação internacional. Mas é claro que essa não é uma opção disponível para todas as empresas nem para todas as ocupações. "Ao considerar a passagem de um país para outro, o executivo levará em conta aspectos como a qualidade da escola para os filhos, a segurança pessoal e a qualidade de vida", lembra o professor Lindolfo Albuquerque, da FIA-USP.



Albuquerque, da FIA-USP: aspectos importantes na hora de expatriar um funcionário

As dificuldades para aproveitar o conhecimento trazido pelos repatriados não impedem, contudo, que os benefícios da atuação internacional sejam sentidos em toda a organização. Nesse sentido, a vida das empresas pode ser dividida em antes e depois da internacionalização. "Mesmo quem não foi expatriado acaba recebendo um grande volume de informações dos que foram", conta Milton Susin. Os empregados da Marcopolo, diz ele, hoje falam da Índia, da Rússia e da China com a mesma naturalidade com que falam de outros Estados. "Quando se têm pessoas preparadas para pensar em múltiplos países, o grau de competência e preparo das

média", concorda Flávio Balestrin, da Totvs.

A empresa de software, por exemplo, tem atualmente mais de 300 funcionários aprendendo espanhol. "Outra vantagem é que se cria mais uma oportunidade para a atração e a retenção de talentos", acrescenta.

É claro que essa transformação acaba se refletindo na competitividade. As empresas globais tendem a ser mais dinâmicas e mais abertas à inovação. O diálogo com as diferenças e o convívio com a diversidade representam enormes desafios, principalmente para a área de recursos humanos, mas ninguém acha que não vale a pena.

As dez mais

Confira as empresas brasileiras mais internacionalizadas, segundo pesquisa da Fundação Dom Cabral

Gerdau	4,223
Odebrecht	3,605
CVRD*	3,512
Petrobras	3,454
Marcopolo	3,129
Sabó	2,969
Andrade Gutierrez	2,944
Weg	2,842
Embraer	2,838
Tigre	2,263

- resultado anterior à aquisição da canadense Inco

Para chegar a esses números, a Fundação Dom Cabral levou em consideração sete critérios: vendas no exterior/vendas totais; ativos permanentes no exterior na cadeia produtiva/ativos totais da empresa; empregados no exterior/número total de empregados; número de regiões com atividades externas/número total de regiões; atividades no exterior/número de atividades possível; número de mercados em que a empresa é listada/número máximo de mercados em que a empresa é listada; número de anos desde o estabelecimento da primeira subsidiária de produção ou de operações da empresa no exterior/número de anos desde o estabelecimento da primeira subsidiária de produção ou operações no exterior da amostra de empresas.