

Executivos rumo ao exterior

Fonte: Jornal do Commercio - RJ - Carreiras - 14/08/2005

Vinicius Neder

Sonho de muitos executivos, a carreira internacional deve ser um passo e não o objetivo no planejamento profissional. Em tempos de globalização, a experiência internacional é cada vez mais valorizada, pois ensina a lidar com diversidade cultural e mudança, característica fundamental para profissionais em busca de altas posições nas empresas.

Executivos e gestores de Recursos Humanos (RH) reconhecem: hoje é mais fácil ter carreira internacional. Enquanto empresas multinacionais investem cada vez mais no intercâmbio de executivos, enviando-os para suas diversas subsidiárias, a internacionalização de companhias brasileiras abre mais oportunidades.

Se, até os anos 90, trabalhar no exterior era sonho exclusivo de profissionais de multinacionais estrangeiras, hoje é realidade em empresas brasileiras de atuação global. A Votorantim Cimentos tem 49 brasileiros em suas unidades de produção nos Estados Unidos e Canadá. A Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) tem funcionários em diversos lugares no mundo, inclusive África.

Nas multinacionais estrangeiras, a diversidade de executivos se intensifica. Além de brasileiros, a diretoria da Xerox no Brasil é composta por um inglês, um holandês e seu presidente é francês. Outras novidades dos últimos anos: executivos brasileiros têm provado sua competência. Carlos Ghosn, presidente mundial da Renault, Antônio Maciel Neto, presidente da Ford na América do Sul, e Antonio Monteiro de Castro, Chief Operating Officer (COO) da British American Tobacco, são alguns exemplos. - Hoje, executivos brasileiros não são mais vistos como tupiniquins despreparados - afirma Sergio Argyridis, diretor de estratégia de supply chain e manufatura da Xerox, que foi enviado aos Estados Unidos pela primeira vez em 1987, para comandar um projeto.

Com 23 anos de carreira na multinacional, o executivo voltou para mais três anos nos Estados Unidos, entre 1998 e 2001, como gerente na área industrial. A carreira internacional deve fazer parte de um planejamento. "Ser mandado para o exterior é consequência do bom desempenho e não a salvação na carreira", avalia Irene Ferreira Azevedo, professora da Brazilian Business School (BBS) e sócia diretora da Mariaca & Associates.

Para aproveitar oportunidades, é preciso de preparação e escolhas corretas. Diretora de RH da Xerox, Raíssa Lumack lembra que é preciso escolher profissão, segmento de atuação e empresa onde há essas oportunidades. "É preciso fazer as escolhas certas para aproveitar as oportunidades", concorda Fernando Teixeira, gerente corporativo de finanças da Souza Cruz.

Possibilidade de subir de cargo na volta ao país

Com formação em engenharia e especialização em finanças, Teixeira já atuou no Uruguai, foi presidente da subsidiária da British American Tobacco (controladora da Souza Cruz) em Cuba e, atualmente, assessora o presidente da Souza Cruz na coordenação de um programa. "Em empresas globais, a experiência profissional internacional é condição para assumir posição de diretoria", lembra.

Quando uma posição de diretoria é objetivo na carreira de um executivo, a carreira internacional se torna um meio, não o fim. Argyridis, da Xerox, considera importante sua atuação internacional para assumir a diretoria que hoje ocupa. Depois de trabalhar em projetos de um ano nos Estados Unidos e na Inglaterra, na década de 80, ele voltou ao Brasil com objetivos claros. - Em 1988, voltei com o objetivo de retornar para o exterior em outro momento, com uma função e não um projeto, e para fazer um mestrado - lembra Argyridis.

Foram quase dez anos com diferentes funções na Xerox do Brasil e passagens por cidades como Salvador, Resende, São Paulo e Manaus, tempo no qual ele agregou experiência na gerência de fábricas, até voltar para os Estados Unidos, em 1998. Ao fazer o planejamento de carreira, o diálogo constante com a empresa é fundamental. De acordo com os objetivos, pode-se até recusar convite para trabalhar no exterior em algum momento.

"Não se pode deixar a carreira na mão da empresa, mas é fundamental conversar sobre seu planejamento", recomenda Argyridis, lembrando que o profissional depende da vontade da empresa para concretizar a carreira internacional. A preparação para aproveitar as oportunidades inclui estudar idiomas e lidar com mudanças. Na experiência internacional, o profissional aprende a lidar com cenários diferentes e culturalmente diversos.

"Além de aprender idiomas, a experiência internacional tira o profissional do conforto. Capacidade de adaptação é uma das características mais procuradas em executivos hoje", completa Teixeira, da Souza Cruz. No caso de Arnaldo Milan, gerente de gestão de pessoas da regional Centro-Oeste da Votorantim Cimentos, a ida para o exterior representou mudança de área. O executivo era coordenador de gestão de pessoas na unidade de cal industrial até ser chamado para coordenar um projeto no Canadá.

Ele chegou ao Canadá em julho do ano passado, para implantar um sistema de saúde, meio ambiente e segurança numa planta industrial da St. Mary's Cement, controlada pela Votorantim Cimentos. "Entrei na companhia na área de segurança do trabalho, conhecia o sistema, mas não estava trabalhando diretamente nele no Brasil. Foi um desafio implantá-lo no Canadá", completa Milan, que volta ao País em outubro.

Ter um período definido é importante

Ter um período definido é uma das principais características das experiências profissionais no exterior. Na Votorantim Cimentos, a expatriação de executivos dura, em média, entre três e cinco anos.

Na estratégia de gestão da companhia, o executivo expatriado leva a cultura organizacional da empresa para depois deixar a operação com executivos locais. - A expatriação faz parte da política de treinamento e desenvolvimento - avalia Fernando Lima, diretor de RH da Votorantim Cimentos.

A volta pode ser um momento crítico. Segundo a consultora Irene Ferreira Azevedo, de 15% a 20% dos executivos que voltam não têm espaço nas empresas. "Não se pode descuidar da carreira no Brasil", recomenda Arnaldo Milan, que está no Canadá.

Para ele, o bom trabalho no exterior habilita o profissional a voltar para o País natal em posição superior. Porém, a temporariedade pode ser positiva também para o executivo. "É importante a experiência ser temporária.

Caso contrário, pode-se perder o foco na carreira", avalia Sergio Argyridis, da Xerox. Já na opinião de Fernando Teixeira, da Souza Cruz, a volta é importante para tirar novamente o executivo de sua zona de conforto, aprendendo a lidar com novas mudanças. O aprendizado com a adversidade, apesar de ser uma vantagem intangível, é apontado por muitos como o principal ganho da experiência internacional.

"O profissional desenvolve habilidade para lidar com a mudança, inclusive na vida pessoal", explica Irene, da BBS e da Mariaca & Associates. "Romper amarras é um processo de maturidade", lembra a consultora. Preocupada com a adaptação no novo país, a Votorantim Cimentos oferece suporte para seus executivos expatriados, como cursos de idiomas, treinamento cultural e apoio para escolha de moradia, vistos, incluindo a escolha da escola dos filhos.

Normalmente, a empresa envia o profissional antes, para receber a família já acostumado com o novo ambiente. A preparação da família, que pode parecer foco de problemas, deve ser encarada de forma positiva. Para a consultora Irene, a comunicação deve ser franca, mostrando para filhos e cônjuges as vantagens da experiência internacional.

Executivos com carreira internacional confirmam: a experiência no exterior é benéfica também para a família. Os filhos aprendem idiomas e voltam com ampla visão de mundo. Teixeira, da Souza Cruz, pondera que as possibilidades são múltiplas. "Quando trabalhava no Uruguai, minha família ficou no Brasil e eu os visitava com frequência", exemplifica o executivo.

Em alguns casos, as funções do executivo no novo país podem demandar muitas viagens, não valendo a pena levar a família. Em outros, lembra Teixeira, aproveitar os feriados pode ser a melhor solução para a família.