

## ***Receitas para se construir uma carreira internacional***

Fonte: Valor Econômico – SP – Carreira – 02/01/2008

Margareth Boarini

Para Silveira, diretor superintendente de mercado da Norberto Odebrecht para a Argélia, Líbia e Portugal, onde vive, morar fora sempre foi um projeto de vida

Aliar competências técnicas, visão de mercado, espírito empreendedor, estar completamente alinhado à cultura e ao futuro da empresa que representa é fundamental para o executivo que deseja ser bem sucedido ao ser transferido para outro país, ou, expatriado, como se diz no jargão corporativo. Todos esses atributos serão insuficientes, no entanto, se o executivo não for flexível socialmente, respeitar culturas alheias e, acima de tudo, contar com a família por perto. Os especialistas em recursos humanos observam que é preciso ter os olhos da cultura onde se vive para saber o que o cliente deseja e estabelecer um negócio de sucesso.

"Adaptar-se às novas culturas e ter suporte total da família são imprescindíveis", afirma André Bocater Szezezi, diretor-geral da Case Consulting, com a experiência de ter morado em Buenos Aires seis anos e meio, até 1999. Pequenos detalhes podem fazer diferença no processo de aculturação. "Lembro que me ajudou muito, assim que cheguei à cidade e ao escritório, o fato de aderir ao costume de tomar o mate com os colegas de trabalho. Isso acelerou meu processo de integração e me fez ser realmente visto como um morador argentino. O chimarrão era como o cachimbo da paz", brinca.

Glaucy Bocci, do Hay Group, diz que múltis hoje usam mais grupos multiculturais

"Expatriação não é uma decisão do executivo, mas da família. Os filhos se ajustam, mas são os cônjuges que precisam estar alinhados", afirma André Amaro da Silveira, hoje diretor superintendente de mercado da Construtora Norberto Odebrecht para a Argélia, Líbia e Portugal, país onde vive com a família. "Eu sempre quis sair do país a trabalho. Desde cedo comecei a estudar idiomas, ler sobre culturas diferentes e passei a me interessar pela história dos outros países. Expatriação para mim sempre foi um projeto de vida", afirma Silveira, que nasceu em Belo Horizonte.

Caminho semelhante seguiu o catarinense Hugo Gauer, diretor de investimentos internacionais da Sadia, à frente de um dos maiores desafios da carreira: implantar a primeira fábrica da empresa na Rússia. Depois de morar por vários anos na Alemanha, Gauer, que teve contato apenas aos seis anos de idade com a língua portuguesa, conta que sempre almejou viver fora do país a trabalho. "Eu me preparei e estudei muito a cultura de outros povos, participei de eventos internacionais e me capacitei ao máximo na questão técnica", diz o executivo.

Eduardo Noronha, diretor de recursos humanos e gestão da Sadia, empresa com onze escritórios no exterior e 33 profissionais expatriados, enfatiza aquelas que para ele são as competências determinantes para se lançar fora do Brasil: capacidade de ambientação e assimilação da cultura local e domínio do idioma inglês e, se possível, de outras línguas. O departamento de RH da empresa, segundo ele, conta com um funcionário exclusivo para cuidar da área de expatriação. Uma de suas funções é visitar os locais em que a empresa deseja atuar. "O fator humano é tão importante dentro de um processo de internacionalização que chega a ser determinante na escolha dos mercados que a empresa pretende crescer fora do país", assinala Noronha.

Paulo Lacerda de Melo, vice-presidente da Odebrecht, vai além e observa que em muitos casos a questão de pessoal torna-se um fator impeditivo para a aceitação de contratos. "Como trabalhamos sob um processo baseado na descentralização e conseqüente confiança absoluta nos profissionais expatriados, há casos em que temos de abrir mão de contratos por não termos executivos disponíveis", diz. Por conta dessa questão, a

construtora decidiu postergar contatos para futuros negócios que haviam sido iniciados no início de novembro na Guatemala, Índia e Marrocos.

Na construtora, o executivo expatriado tem autonomia total sobre o contrato (obra) que toca. "Por esse motivo também a competência técnica é importante, mas não o suficiente. Ele tem que saber se comunicar com o cliente local, conhecer a comunidade e manter práticas de responsabilidade social", diz o vice-presidente. A Odebrecht é a empresa brasileira que reúne uma das mais longas experiências de internacionalização. A expatriação de executivos começou em 1979. Tamanho know-how fez com que a construtora passasse a ser vista como um excelente local de trabalho para profissionais de todos os países onde opera e não apenas para os brasileiros. No Peru, dois dos diretores de contrato, como é chamado o profissional responsável por tocar a obra na região e ser o "presidente da construtora" por lá são peruanos.

Por mais que o executivo expatriado reúna condições pessoais e familiares para um rápido processo de adaptação, o seu sucesso depende da retaguarda que a empresa proporciona em várias áreas, seja financeira, TI, marketing e recursos humanos, entre outras. Algumas tarefas são constantes. Tais como: criar e garantir processos de qualidade, assimilação e manutenção dos valores da empresa, integração e entendimento das culturas dos povos que passam a compor o mapa da companhia.

Gauer da Sadia observa que a integração das pessoas numa operação internacional é um processo que acontece como uma via de mão dupla, com iniciativas de ambos os lados. "É um trabalho de parceria", diz. Foi o que aconteceu recentemente quando colaboradores da fábrica na Rússia vieram ao Brasil conhecer o país, detalhes de sua história e moeda. A imersão brasileira serviu para repassar aos profissionais russos não só informações históricas básicas, mas também para ampliar o conhecimento sobre pratos típicos, formas de expressão do povo, além de visitas às diversas instalações da Sadia em território brasileiro.

Na Companhia Vale do Rio Doce, a internacionalização também exigiu um trabalho intenso da área de recursos humanos para estabelecer práticas que se ajustassem a todos os países onde a empresa atua. Isso foi feito de novembro de 2004 a junho deste ano, por uma área específica criada para tratar dos assuntos internacionais. Findo esse período de implantação, a área foi reincorporada ao RH.

Como exemplo de resultado, dois processos importantes: o da remuneração variável e o da educação corporativa. O primeiro deles definiu uma metodologia igual para todos os colaboradores da companhia, independente do passaporte que carrega. "A forma de pagamento e a periodicidade são iguais para todos. O que muda é o valor, já que pretendemos ser competitivos em todos os países em que atuamos", explica Maria Gurgel, gerente-geral de planejamento e remuneração da CVRD.

Para que o processo de integração dos 11 mil funcionários da canadense Inco ocorresse sem sobressaltos, a mineradora promoveu visitas de grupos de profissionais ao Brasil, com uma programação de palestras sobre o país e as operações da companhia. O mesmo está sendo feito para os brasileiros. "Todos os processos corporativos devem estar bem estruturados e alinhados para a internacionalização", explica a executiva da Companhia Vale do Rio Doce, referindo-se não apenas ao trabalho do RH, como também ao de outras áreas da empresa.