

Sucessão de expatriados leva a novas práticas gerenciais

Fonte: DCI - SP - Carreiras & Gestão - 25/01/2006

Maria Rehder

Para atender à crescente demanda de expatriação de executivos brasileiros, empresas de grande porte como Perdigão, Rhodia, ABB e General Electric (GE) vêm implantando novas práticas de recursos humanos voltadas ao desenvolvimento e identificação de indivíduos que estejam aptos a ocupar os cargos estratégicos deixados por estes profissionais, que geralmente participam da decisão da escolha de seu sucessor, realizada pela cúpula global destas empresas.

É neste contexto que a Perdigão contratou recentemente o executivo Fernando Lima para comandar a sua área de gestão de pessoas e traz como meta prioritária para este ano a implantação de um novo programa de trainees para estrangeiros, que trará jovens talentos de países como Holanda, França e Japão, ao Brasil com o objetivo de reduzir o envio de brasileiros que ocupam cargos estratégicos para comandarem áreas-chave da empresa nos países em que atua.

Lima explica que a Perdigão, que conta hoje com aproximadamente 35 mil funcionários, vive um intenso processo de internacionalização que não acompanha o ritmo de desenvolvimento de executivos para assumirem as posições de comando em outros países.

O executivo explica que o tempo de desenvolvimento de um funcionário de nível gerencial é um ano e meio. “Teremos uma demanda crescente de expatriação neste prazo. Entretanto, também estaremos treinando os estrangeiros em solo brasileiro, para que voltem aos seus países com a expertise de negócio necessária”, diz.

Para suprir a demanda de sucessão dos expatriados neste período, Lima implantará ainda neste ano um programa de desenvolvimento de carreira acelerada. “Promoveremos formação intensiva em oito meses aos expatriados e, em paralelo, aos seus possíveis sucessores, que neste período já terão contato direto com o cargo aspirado”, conclui.

Já o executivo Charles Lukower, gerente de recursos humanos da Rhodia para América Latina, ressalta que o Brasil é considerado o celeiro de executivos na área industrial. “Enviamos muitos profissionais à China para a transferência de conhecimento operacional”, diz.

A Rhodia tem mais de 3 mil funcionários no Brasil, sendo que 400 destes ocupam cargos considerados estratégicos.

“Este será o primeiro ano em que contaremos com um programa virtual que possibilitará a realização de um plano de sucessão global”, afirma o executivo.

Lukower conta que, em 2005, a Rhodia já teve a sua primeira discussão anual por divisões sobre os possíveis movimentos globais. “A cúpula executiva mundial, os diretores e presidentes das áreas, através de teleconferência discutiram os planos de sucessão global para 2006”, diz.

Como a decisão dos sucessores também é global, o executivo explica que através do sistema virtual a empresa ganhará tempo para a análise de sucessão. “Não eliminaremos o diálogo, mas ganharemos tempo para a avaliação dos cargos”, avalia.

Vaivém executivo

Para Crisleine Peres, gerente de desenvolvimento humano e organizacional da ABB Brasil — multinacional suíça especializada em tecnologias de potência e de automação que conta hoje com mais de 4 mil funcionários no País — o maior desafio é o tempo para a escolha do sucessor.

Ela cita o caso de sucessão do atual presidente da empresa no Brasil, Sérgio Gomes. No final de 2004, o executivo era responsável pela divisão de automação no País e, quando estava de férias, recebeu o convite para assumir um cargo de comando nos Estados Unidos.

“Eu só fui avisada no dia 5 de janeiro, e sabíamos que a solicitação era para ontem. Como tínhamos um plano de sucessão bem estruturado, a matriz já indicou o sucessor de Sérgio, que também auxiliou neste processo de escolha”, conta.

Entretanto, a executiva diz que o processo de expatriação levou cerca de dois meses e neste período Ricardo Hirschbruch já assumiu a posição deixada por Sérgio para melhor adaptação.

“O que não esperávamos é que o antigo presidente para o Brasil, o sueco Joakim Olsson, deixaria a empresa”, conta a executiva, ao explicar que então Sérgio foi designado para a vaga de Olsson e a matriz delegou outro profissional para América do Norte.

Para atender este rápido movimento global, a executiva conta que a empresa, além de priorizar a escolha anual de três sucessores para os cargos estratégicos, implementou um programa de desenvolvimento de lideranças. Desde 2002, os profissionais de recursos humanos foram certificados para realizar uma avaliação profunda dos executivos estratégicos.

“Realizamos uma entrevista anual que chega a durar cinco horas com o objetivo de traçar o perfil destes executivos. Só neste ano avaliaremos mais de 18 executivos”, conclui.

O gerente de treinamento e desenvolvimento da GE, Danilo Dias, também aponta o desenvolvimento de lideranças como meta prioritária para 2006. “A nossa revisão organizacional anual é responsável pela garantia da oferta de sucessores, pois avaliamos criteriosamente desde os níveis operacionais até a cúpula executiva”, afirma.

O departamento de recursos humanos tem papel fundamental no plano de sucessão da GE, segundo o executivo, principalmente em cargos deixados por expatriados. “Cerca de 57% dos funcionários da empresa têm menos que cinco anos de casa.

Como a matriz já demonstrou estar com as atenções voltadas para o mercado brasileiro em 2006 e acredito que teremos uma crescente demanda por expatriados, daremos ênfase aos programas de engajamento para garantir o desenvolvimento de sucessores aos cargos estratégicos”, diz.