

Visão global, líderes locais

Fonte: Jornal do Commercio – RJ, 22/08/2004, Carreiras

VINICIUS NEDER

A globalização implicou em mudanças profundas na forma como os profissionais se relacionam com as empresas. Uma delas foi a exigência de que se tenha uma visão universal das questões corporativas. Essa percepção global, entretanto, deve passar por adaptações às particularidades culturais e sócio-econômicas de cada país. O sucesso de uma empresa pode ser determinado pela capacidade que os seus líderes têm de compreender esse paradoxo.

Durante o 100 Congresso Mundial de Gestão de Recursos Humanos, que terminou sexta-feira no Riocentro, estratégias mundiais de gestão de pessoas estiveram em debate - delegações de 44 países estavam entre os cerca de 4 mil participantes. As experiências de profissionais de empresas com atuação mundial, por exemplo, mostram como valores e identidade de uma empresa multinacional deve ser trabalhada nas subsidiárias.

Cathy Kopp, diretora mundial de Recursos Humanos (RH) do Grupo Accor, acredita que existem elementos capazes de unir a gestão da empresa em todos os países onde atua. "Há valores comuns a todos os profissionais, independentemente de sua nacionalidade", diz Cathy, palestrante do congresso. A existência destas valores, todavia, não significa que a visão e a identidade das empresas devem ser impostas.

- Os valores universais precisam ser adaptados de acordo com as características de cada local, pois os países têm seus valores predominantes, contruídos historicamente. O board e a área de RH das subsidiárias precisam de liberdade para trabalhar neste sentido - completa a executiva, citando como exemplo o forte papel da emoção na gestão das empresas brasileiras. "É preciso deixar as subsidiárias adicionarem estas características".

Na DaimlerChrysler, fabricante automobilística alemã, os líderes são quem mantêm os princípios da identidade mundial da empresa. "Existem critérios globais de gestão, como a qualidade, e todos os líderes devem conhecê-los. A questão é adaptá-los em cada país, sem imposição", disse Gunther Fleig, diretor mundial de RH da DaimlerChrysler, acrescentando que os líderes, reunidos em conferências mundiais da empresa, ajudam a estabelecer estes critérios.

Formado no Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA), o brasileiro Jean Paul Jacob é pesquisador emérito de tecnologia e cenários do Centro de Pesquisas da IBM de Almaden, na Califórnia, Estado Unidos, também foi palestrante do congresso mundial. Especialista em impactos na tecnologia nas pessoas e no estudo de cenários futuros de tecnologia, Jacob já dirigiu equipes e trabalhou com cinetistas de todo o mundo, incluindo ganhadores de Prêmio Nobel.

Embora reconheça a tendência de o conhecimento tornar-se o principal capital das empresas, o pesquisador destaca a importância das características locais. "Sou um tecnólogo e considero a tecnologia uma ferramenta para solucionar os problemas das pessoas. Ela, como as estratégias de gestão, precisam se adaptar a necessidades e hábitos locais", avalia Jacob, lembrando que as cores, por exemplo, têm significados diferentes em cada país.

Diferenças culturais, políticas e econômicas

As diferenças culturais, políticas e sócio-econômicas ficam ainda mais evidentes em países da Ásia. Jacob

lembra que a IBM já teve problemas de interpretação no Japão. "Uma vez, foi colocado um aviso de site em construção na Internet, com o símbolo do operário trabalhando, colorido de amarelo. Acontece que, no Japão, amarelo significa aristocracia e pintar um operário com esta cor é um desrespeito", explica.

A China, que tem chamado a atenção mundial devido a suas taxas de crescimento econômico nos últimos 20 anos, pode não ter tanta força quando o assunto é gestão de pessoas. Segundo P. O. Mak, vice-presidente sênior de RH da GE na China, o país pode não ser tão bom como o mundo pensa. "A China é barata, mas somente na manufatura. O planejamento de RH inclui uma série de custos ocultos, exigindo muito perfeccionismo dos gestores", explica Mak.

Apesar dos baixos custos dos salários, os benefícios para os funcionários chineses podem chegar a custar o equivalente a 200% da remuneração. Ai estão incluídos benefícios como auxílio-bicicleta e férias prolongadas para filhos de heróis nacionais, participantes da Grande Marcha. "A legislação é complexa e exige preparo dos gestores de pessoas", avalia o vice-presidente na GE chinesa.

A globalização estabelece um paradoxo entre diferenças culturais e encurtamento das distâncias. "O Brasil é um lugar remoto para os asiáticos. Mas ao mesmo tempo nunca estivemos tão próximos: 25% da soja consumida na China, em 2003, veio do Brasil", afirma Mak. Mas quando os profissionais precisam lidar com as diferenças culturais, o maior perigo é exagerar nas generalizações.

- Há uma tendência em classificar os profissionais ocidentais e orientais de acordo com características rígidas. Por exemplo, os ocidentais seriam mais racionais, e os orientais, intuitivos, mas nem sempre isto é verdade - completa Mak, que é de Hong Kong e viveu experiências com diferenças culturais em relação à China.

Liu Yirong, vice-presidente da China Star Cororation, empresa prestadora de serviços de RH para empresas chinesas, também discorda das generalizações. "A China reúne muitas nações diferentes e é difícil estabelecer características dos profissionais", diz Liu. Mesmo assim, muitas vezes os executivos precisam adaptar-se às características da cultura local. Convidar esposas para almoços de negócios e integrar em uma mesma equipes funcionários de idades diferentes são consideradas gafes.

A identidade do RH nas empresas mundiais

A questão central da identidade da gestão de RH em empresas mundiais, segundo Jacques Beauchet, diretor de RH do Grupo Carrefour, passa pela correta tradução de valores e visão. "A questão é a tradução dos conceitos. No Grupo Carrefour, é um trabalho que envolve 18 idiomas", diz Beauchet. Deve-se manter a coerência dos valores, que devem estar diretamente relacionados com o negócio da empresa.

Há cinco anos, a Grupo Carrefour colocou em prática um projeto para definir valores para a gestão de pessoas. Foram organizados 12 grupos de trabalho com profissionais de diversos países e os resultados obtidos apresentados ao board da empresa, com participação do presidente. "A definição dos valores é feita de acordo com as características mundiais do grupo", completa o diretor de RH do Carrefour.

A diversidade entre os profissionais das empresas não é empecilho para o sucesso. "A equipe da Ferrari, na F1, tem gente de diversos países e trabalha com eficiência", compara Gunther Fleig, diretor mundial de RH da DaimlerChrysler.

A gestão de RH da Petrobras enfrenta novos desafios a medida que a empresa se torna mais complexa, a partir de sua internacionalização. O gerente executivo de RH da empresa, Heitor Cordeiro Chagas de Oliveira, acredita que as políticas corporativas de gestão de pessoas da Petrobras podem ser aplicadas em qualquer lugar porque estão baseados no respeito aos empregados. "Este princípio básico permite um respeito às culturas locais, sempre mantendo uma sintonia com a identidade da empresa", avalia Oliveira

Ele ressalta também que o desafio da gestão de RH da Petrobras é aliar a postura de empresa cidadã com sua identidade, voltada para a busca de resultados. "É importante buscar conectividade nas políticas de RH, em iniciativas como uma reunião que organizamos na Argentina, com representantes das subsidiárias dos países das Américas", completa Oliveira.

Adquirir uma empresa local é uma forma de facilitar a adaptação. A Petrobras adquiriu uma empresa argentina e formou a Petrobras Energía S.A. (PESA).

"Houve cuidado de trabalhar as questões de nacionalidade", diz o argentino Daniel Maggi, diretor de RH da PESA.

A Microsiga, empresa que desenvolve softwares de gestão, entrou no México, incorporando a Ciprus. Um dos profissionais mexicanos contratados, Enrique Hernández, diretor de tecnologia da empresa no México, vê poucas diferenças entre as práticas de gestão e perfis profissionais dos dois países. "A globalização e o intercâmbio de informação mudou a gestão, inclusive de pessoas", diz Hernández.