

Melhor

gestão de pessoas

REVISTA OFICIAL DA ABRH-NACIONAL



ano 16 | nº 264 |
| novembro de 2009 | R\$ 9,90 |
www.revistamelhor.com.br

Novas regras para o registro de **PONTO ELETRÔNICO** geram polêmica no mercado

Como o mundo corporativo agrava o quadro de **SÍNDROME DO PÂNICO**

Os cuidados para que um **EXPATRIADO** não fique à deriva em terra estrangeira

AGENDA PÓS-CRISE

Executivos de RH apontam os principais desafios e ações para o período de retomada da economia brasileira. Atração e retenção de talentos encabeçam a lista

Adriano Lima (à dir.), diretor de gestão corporativa de pessoas do Itaú Unibanco: compromisso com os colaboradores para atrair talentos

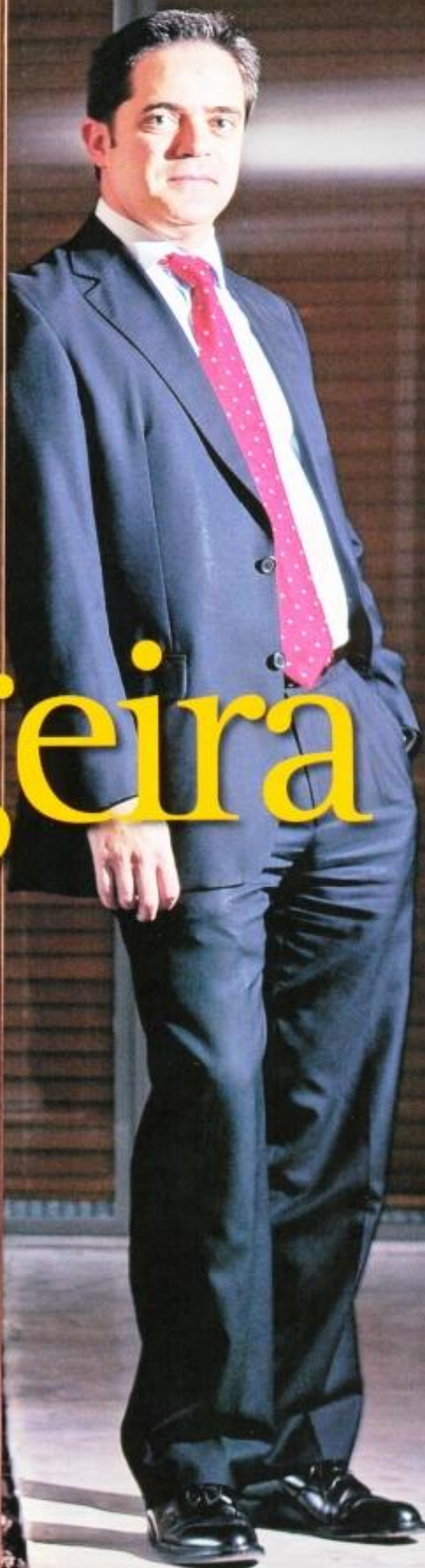
gestão

Diéz, da Everis, no Brasil desde 2004: se a empresa fornece apoio, você deslancha no novo país

Terra estrangeira

Expatriar um executivo exige atuação cuidadosa do RH para evitar problemas de adaptação e baixa na produtividade

Por Felipe Faletti



Há oito anos, a bem-sucedida rede de fast-food Habib's empreendeu uma ousada aventura ao abrir restaurantes no México. País com características similares ao Brasil e com uma ascendente massa de consumidores jovens atraídos por lanchonetes, ele parecia o local ideal para a experiência de internacionalização do Habib's. Em 2004, apenas três anos após o início da operação mexicana e um investimento de 5 milhões de dólares, a rede brasileira vendeu suas lojas no México e adiou o projeto de atuação fora do Brasil.

Se você perguntar a Alberto Saraiva, fundador e principal executivo do Habib's, qual o motivo do fracasso, ele apontará duas razões principais: a falta de um parceiro local e a dificuldade de adaptação dos executivos brasileiros ao México. "Por um lado, você abre mão de seus melhores profissionais no Brasil para mandá-los ao exterior e, por outro, precisa que ele se torne tão eficaz fora de seu país quanto em casa", diz Saraiva. O executivo conta, ainda, que um de seus diretores, ao mudar com a família para o México, logo pediu para voltar. "Seus filhos não se adaptaram à nova escola e a mulher sofria com sangramentos diários no nariz, provocados pela altitude da Cidade do México", lembra o fundador do Habib's. Com uma pressão inédita pela internacionalização das empresas e uma disputa acirrada por mercados no exterior,

companhias brasileiras como Sadia, Vale e NeoGrid organizam estratégias complexas para enviar seus profissionais a novos países sem fazê-los perder a motivação e o ânimo que impulsionaram suas carreiras no país de origem. Na outra direção, companhias globais com escritórios no Brasil recorrem ao RH da subsidiária local para organizar a crescente recepção de estrangeiros e oferecer-lhes as melhores condições de adaptação. Segundo Daniele Fonseca, diretora de RH da companhia de tecnologia Neogrid, o trabalho da área é fundamental para o deslocamento de um profissional ser bem-sucedido. "A empresa deve preparar a viagem do expatriado com a maior antecedência possível,

prepara o envio de cinco profissionais da Neogrid para o exterior nos próximos meses.

Nova língua

Lígia Velozo, diretora da escola Companhia de Idiomas, explica que integrar o executivo ao novo território é uma questão-chave para o sucesso de internacionalização de uma empresa. "Não tenha dúvidas de que, ao mudar de país, o profissional sofre uma perda de produtividade, que só será recuperada se ele se sentir feliz no novo ambiente. Um dos fatores elementares para isso é o domínio da língua local", afirma.

Segundo ela, a adaptação a países de língua inglesa ou espanhola é mais fácil para brasileiros, mas mudanças para mercados como China, Rússia e

Não adianta apenas pensar na adaptação do expatriado, o trabalho deve ser feito com toda a família do executivo

forneendo informações sobre a cultura que ele vai encontrar no país de destino, o idioma falado por lá e assegurar um plano que lhe garanta moradia, transporte e integração com a comunidade local. Em alguns casos, é preciso avaliar ainda questões burocráticas, como obter visto de trabalho e a papelada para registro dos filhos de expatriados nas escolas locais", diz Daniele, que

Oriente Médio exigem mais cuidados. "Você não prepara alguém para se comunicar em mandarim em pouco tempo. Além disso, é preciso pensar em toda a família que viaja com o executivo. Não adianta o profissional adaptar-se bem ao exterior se, dentro de casa, ouvir queixas do cônjuge ou dos filhos. O trabalho de expatriação envolve pensar em toda a família do trabalhador", diz.



Trocar conhecimento

Para executivo, expatriar permite disseminar melhores práticas

A troca de executivos entre países de uma multinacional permite que cada unidade regional tome contato com as melhores experiências de cada país. Além disso, empresas que buscam conquistar mercado no exterior precisam de executivos que conheçam bem o novo mercado, o que demanda enviá-los para uma temporada em terras estrangeiras. Para o vice-presidente da Everis no Brasil, Teodoro Lopez, no entanto, a política de expatriamento só é bem-sucedida se o executivo adaptar-se rápido ao novo mercado, a ponto de voltar em poucos anos para o país de origem e colocar sua experiência a serviço de quem o enviou para o exterior.

Como vocês preparam a recepção de estrangeiros no Brasil?

Em função da crescente importância do Brasil para a Everis no mundo, criamos aqui nos últimos anos uma área dedicada a programas de expatriação. A ideia é oferecer toda a assistência necessária ao estrangeiro que chega aqui, desde acompanhá-lo a audiências em órgãos públicos até fornecer explicações sobre como funciona a cultura na cidade em que ele vai morar. Além disso, quem chega ao Brasil vem amparado por uma política de apoio muito atraente, que inclui não só os benefícios comuns a uma multinacional, mas também a contratação de babá para crianças, aulas de português extensiva a

familiares, idas frequentes ao país de origem ou a vinda de familiares para o Brasil, locação de um carro para transporte na cidade e, em alguns casos, até a contratação de um motorista.

E para enviar um brasileiro para o exterior? Como é o processo?

Estamos estruturando uma política para expatriar brasileiros. A ideia é que o executivo tenha, no exterior, um aprendizado de como funciona o mercado no novo país e troque experiências com consultores e gerentes da localidade que o receba. O executivo deve ficar apenas um tempo determinado fora do Brasil, para não perder sua cultura, e trazer sua experiência para cá. E, naturalmente, precisa ter apoio total no novo país.

Sem apoio para a adaptação, o risco de perda de produtividade é muito grande?

Seguramente, sim. Quando o acolhimento ao estrangeiro – e especialmente à sua família – é realizado de maneira integral, a adaptação aos costumes do novo país ocorre de forma muito mais rápida. Isso proporciona uma diminuição na curva de aprendizagem e um maior reaproveitamento do conhecimento interno (boas práticas de outros países). Na prática, o trabalho do RH resulta num aumento da produtividade não só para o profissional expatriado, mas para toda a companhia.

Vivendo no Brasil desde 2004, o diretor de vendas da Everis, Luiz Miguel Diéz, conta que sua mudança da capital espanhola para São Paulo só foi possível porque ele recebeu forte suporte do RH brasileiro. “Quando você chega ao Brasil precisa preencher fichas, cuidar de papelada com a Polícia Federal, achar uma casa para morar, aprender o caminho para o trabalho e cuidar de tantas coisas que isso não seria possível sem um apoio eficaz do RH”, lembra. Na Everis, Diéz recebeu apartamento, carro, motorista e aulas de português, além de deixar toda burocracia de imigração sob cuidados do RH. “Se a empresa fornece apoio, você deslança no novo país. Adaptar-se a uma cidade dinâmica, com excelente gastronomia e cercada de atrações como São Paulo torna-se fácil se os primeiros obstáculos são superados”, conta Diéz, que aproveitou a experiência no Brasil para viajar em feriados e finais de semana. “Já conheço a Amazônia, a Bahia, o Rio de Janeiro. Adoro o Brasil. Devo ficar aqui até pelo menos 2010, mas não descarto renovar meu contrato de trabalho aqui”, afirma o executivo que, além do desafio profissional, vê em seu emprego brasileiro uma “ótima experiência de vida”. Entre os benefícios que a Everis dá a ele está o direito de voar para a cidade de origem a cada oito semanas. “O benefício é bidirecional, de forma que posso ir a minha cidade, León, ou oferecer a passagem para algum amigo ou familiar vir me visitar em São Paulo”, diz.

Socialização

Mariella Gallo, diretora da Giunto, empresa especialista em adaptação de executivos, explica que esses profissionais chegam ao novo país em condições muito favoráveis e que, se houver a condução certa do RH, tudo apontará para uma rápida adaptação. "Apesar do desafio de mudar de país ser enorme, esses profissionais chegam aqui com apartamento alugado em bairro nobre, carro com motorista, seguro saúde e escola para os filhos. Uma das dificuldades persistentes, no entanto, é a criação de vínculos sociais, que acaba muito restrita aos colegas de trabalho", conta Mariella, ela própria uma executiva brasileira que, trabalhando para grupos como Accor, viveu fora do Brasil. "A partir da minha experiência como expatriada e observando o movimento de mercado de crescente internacionalização das companhias, criei uma empresa focada em melhorar o convívio social dos estrangeiros no Brasil", diz Mariella, que organiza passeios de fim de semana, visitas a museus, idas a teatros e a destinos turísticos. "A



ideia é colocar o estrangeiro em contato com brasileiros em situações distintas do dia a dia de trabalho e permitir que ele crie laços de amizade além do escritório. A boa convivência social é um fator fundamental para melhorar a felicidade do profissional", analisa.

Entre os pontos mais delicados da fase de adaptação estão encontrar uma boa escola para os filhos e assegurar atendimento médico de qualidade no país de destino. Nesse ponto, o RH torna-se mais importante ainda na hora de apontar um plano de saúde para quem deixa ou chega no Brasil.

Should I stay or...

Dizer "não" a um processo de expatriação pode "queimar" a imagem do profissional?

Receber um convite para ser expatriado nem sempre está nos planos de alguns executivos. O que fazer nessa hora: recusar a oportunidade e se arriscar a ficar "queimado" na empresa ou dizer sim e ter de encarar, depois, problemas com a família? Mariá Giuliese, diretora-executiva da Lens

Et Minarelli, consultoria em outplacement e aconselhamento de carreira de executivos, conta que a aceitação ou não de um pedido de expatriação está associada não somente ao desenvolvimento da carreira, mas a questões pessoais. "A não aceitação não necessariamente queimaria a imagem ou a

carreira do profissional, mas, provavelmente, geraria um mal-estar na relação com quem fez o pedido. No entanto, não é aconselhável atender somente às necessidades do desenvolvimento da carreira, deixando de lado as necessidades e expectativas pessoais e, por outro lado,



Mariella, da Giunto: uma das dificuldades entre expatriados é a criação de vínculos sociais, que acaba muito restrita aos colegas de trabalho

vários planos internacionais”, conta Gilberto Galletto, gerente de relações internacionais do hospital paulista.

Segundo Galletto, as parcerias do Sírio com RHs de empresas multinacionais e com planos internacionais permitem atender clientes de outros países sem submetê-los à burocracia de guias de exame e pagamento de cuidados médicos. Toda a papelada é tratada direto com a matriz do plano ou, eventualmente, com o RH do profissional. “Hoje, temos atendentes que falam espanhol, francês e inglês para cuidar de pacientes estrangeiros. Cada profissional bilíngue cuida pessoalmente do caso de seu paciente, resolvendo todos os trâmites hospitalares e assessorando a pessoa 100% do tempo que ela fica sob cuidado do hospital. Isso traz uma segurança muito grande para quem está num país estrangeiro”, finaliza.

“Quem está fora de seu país sente-se fragilizado e, eventualmente, inseguro em relação a procedimentos médicos. Para atender esse público, que cresce a passos largos, criamos aqui no Sírio Libanês, uma área de relações internacionais a partir de uma associação feita com

a reação de quem fez o convite a esse tipo de recusa, infelizmente, está fora do controle de quem recebe o convite”, diz ela. Segundo a consultora, é importante que o convidado avalie os fatores envolvidos – não só o desejo da empresa, mas o que esse projeto tem a

ver com a sua expectativa para o desenvolvimento da carreira. “As decisões quanto à carreira dependem exclusivamente do seu dono, que deverá arcar com as escolhas. Assim, é essencial que essas escolhas estejam sempre alinhadas com o que o profissional deseja para o futuro da carreira.”