

PROCURAM-SE CAMALEÕES CONTEXTUAIS

MAS É PRECISO DAR ALGO EM TROCA. PESQUISA *THE CONFERENCE BOARD* MOSTRA COMO AS EMPRESAS VÊM ENFRENTANDO DESAFIOS DE RECRUTAMENTO, DESENVOLVIMENTO E LIDERANÇA SEM PRECEDENTES COM SEUS GESTORES GLOBAIS



Ilustração: Suma 3

Já é oficial: a expressão “empresa global” ficou redundante. Independentemente do endereço de sua matriz, do tamanho de sua empresa ou do setor em que ela se enquadra, é quase certeza que você já está fazendo ou planejando fazer negócios fora do Brasil.

Uma coisa, no entanto, é falar em vender produtos no exterior e outra, bem diferente, é gerenciar centenas ou milhares de funcionários espalhados pelo mundo inteiro, com diversidade de bagagem cultural e de treinamento, tudo sob uma bandeira corporativa e, presumivelmente, com uma meta comum. Nesse quadro, como se administram políticas de recursos humanos (RH), reuniões, faixas salariais, fusos horários, cargos, condições do local de trabalho, moedas e idiomas?

Apesar de uma equipe de trabalho cada vez mais dispersa, muitas organizações vêm se esforçando para encontrar maneiras de lidar com funcionários no exterior e treiná-los. De acordo com recente pesquisa da Mercer com 243 multinacionais, a quantidade de funcionários em funções internacionais duplicou nos últimos três anos, quase metade das empresas elevou o número de “expatriados” —definidos como funcionários alocados no exterior por um a cinco anos— e

A reportagem é de Paula A. Klein, colaboradora da The Conference Board Review.

58% relataram aumento dos “nômades globais”, que têm de mudar devido a múltiplas atribuições.

Brian McNally, da Arrow Electronics, vive a globalização na própria pele. Há oito anos, mudou-se com a família de Nova York para o Reino Unido para gerenciar os negócios de componentes e produtos de computação da empresa de US\$ 16 bilhões em nove países. De volta aos Estados Unidos em 2004, tornou-se presidente da divisão de componentes da Arrow na América do Norte. Recentemente, foi para o exterior novamente, como vice-presidente corporativo e presidente das operações na Europa, Oriente Médio, África e América

“Mas isso desaparece quando se está no exterior. O que você supõe não é exatamente o que acontece em outro continente.”

Como McNally analisa, contudo, viver no exterior solidificou o caminho para seu avanço profissional. “Como eu estava no exterior, mas mantendo meus vínculos com os Estados Unidos, foi uma adaptação mais fácil”, afirma ele. “O segredo para tomar boas decisões é entender a política e a sociedade locais. Você deve ficar o mais próximo possível do chão para entender os mercados.” E essas tendências são irreversíveis, como acrescenta Richard Wellins, vice-presidente sênior da Development

UM CARGO NO EXTERIOR É MAIS COMPLEXO QUE UM CARGO LOCAL, PORQUE, INDEPENDENTEMENTE DE SUA FORMAÇÃO, O GESTOR PRECISA REAPRENDER AS COISAS E REFORMULAR SUAS PREMISSAS

do Sul. Seu escritório fica ao sul de Frankfurt, Alemanha, mas uma semana por mês ele vai para a casa de sua família perto da sede da Arrow em Melville, no estado de Nova York.

“É muito mais desafiador assumir um cargo no exterior”, diz McNally. “É mais complexo do que um cargo local e, não importa sua formação, você tem de reaprender as coisas e reformular suas premissas.” Por exemplo, com sua bagagem de negócios e eletrônica, ele normalmente “administraria por instinto”, usando suas habilidades para ajudar sua equipe a tomar decisões.

Dimensions International (DDI), firma de consultoria de RH.

DESAFIOS SEM PRECEDENTES

Roman Raslin, vice-presidente de vendas da Luxoft, é outro gestor global típico. Embora tenha sido criado nos Estados Unidos e trabalhado no escritório de sua empresa em Nova York desde 1997, ele nasceu na Rússia e viaja para a sede em Moscou no mínimo quatro vezes por ano, além de fazer frequentes viagens ao Reino Unido para atender seus clientes de consultoria.

A Luxoft oferece serviços de ter-

ceirização de *software* para cerca de cem clientes, possuindo uma estrutura organizacional descentralizada e aproximadamente 3 mil funcionários. A divisão de consultoria em Nova York supervisiona as equipes de vendas do mundo todo. “Nós, executivos, nos reportamos à matriz, mas temos muita autonomia”, diz Raslin.

Como empresa de alta tecnologia, a Luxoft encoraja o compartilhamento de dados e a colaboração. A gestão de relacionamento com os clientes e os sistemas baseados na internet conectam as fronteiras geográficas, e os gestores da Luxoft se mantêm em contato constante por telefone, internet e

as exigências dos clientes e as expectativas no Leste Europeu e nos Estados Unidos são muito diferentes. E, quando a Rússia fica em férias nacionais de 31 de dezembro a 12 de janeiro, pode-se sentir o impacto nos escritórios do mundo inteiro. As viagens constantes também afetam os gestores.

Apesar da “grande atenção dedicada às questões da força de trabalho global”, nem toda empresa está bem preparada, afirma o consultor Peter Linkow, líder do grupo de trabalho de pesquisa sobre gestão de uma força de trabalho distante do *The Conference Board*. Seu relatório mais recente, cujo título pode ser traduzido por “Como Enfren-

como o elo das organizações globais porque são os colaboradores, em última instância, que fazem a diferença entre o sucesso e o fracasso nos esforços de expansão internacional. Em sua opinião, as empresas têm de batalhar por igualdade de salários, benefícios e oportunidades de desenvolvimento profissional em todo o mundo ou “os funcionários se rebelarão”. No entanto, melhores práticas são difíceis de implementar, mesmo que endossadas na teoria. Um programa de reconhecimento financeiro pode ser bem recebido em uma região do mundo e malvisto em outra.

Além disso, colaboração e comunicação são desafios enormes. E, embora se tenha falado muito sobre os ganhos de produtividade e de atendimento ao cliente 24 horas por dia, “os fusos horários podem afetar a produtividade, e projetos transnacionais talvez sejam arruinados devido à desarmonia. As equipes multinacionais também podem ficar ressentidas”, diz Mosely. As viagens constantes são um “fardo inacreditável” que afetam não só os que estão fora, mas também as divisões e a cultura da empresa. E, mesmo com todos os esforços, muitos gestores globais se sentem esquecidos quando afastados da sede.

De fato, recente estudo da Development Dimensions International confirma que esses gestores têm pouca preparação para a atribuição e pouco suporte depois que assumem. Os executivos estão ocupando “cargos mais críticos e recebendo menos atenção que outros”, diz Wellins, da DDI. Muitos dos norte-americanos ficam em uma comunidade fechada de conterrâneos enquanto estão no exterior e

QUANDO HÁ MUITOS FUNCIONÁRIOS EXPATRIADOS, É PRECISO LUTAR POR IGUALDADE DE SALÁRIOS, BENEFÍCIOS E OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO, OU ELES SE REBELARÃO

videoconferência. Uma vez por ano Raslin se reúne pessoalmente com os executivos que gerenciam o pessoal no Vietnã, Ucrânia, Romênia e Canadá para comparar suas opiniões sobre estratégia de vendas, abordagens tecnológicas e as exigências dos clientes. “Usamos os mesmos materiais para nossos clientes, mas adaptados a cada mercado”, conta ele.

Não obstante, no dia a dia, a distância pode ter um preço. Quando se está a oito horas de avião da matriz e muitas questões têm de ser resolvidas na hora, é preciso saber agir sozinho. “Quando você cresce e admite pessoas rapidamente, tem de superar as diferenças culturais”, diz Raslin. A maioria dos funcionários mais jovens da empresa fala inglês, mas o horário de trabalho,

tar os Desafios de uma Força de Trabalho Dispersa: a Gestão por meio de Idiomas, Cultura, Tempo e Local”, mostra que a maioria das empresas vem enfrentando desafios sem precedentes no desenvolvimento de recursos humanos e liderança.

SEM SUPORTE?

“Quando são muitos os seus funcionários que estão espalhados ao redor do mundo, você não pode utilizar as mesmas ferramentas que já usou”, ensina Eric Mosely, CEO e cofundador da Globoforc, que desenvolve programas de incentivo para empresas globais. Irlandês de nascimento —sua empresa tem duas sedes, em Dublin e em Southborough, Massachusetts, Estados Unidos—, ele encara o RH



PLANO DE AÇÃO

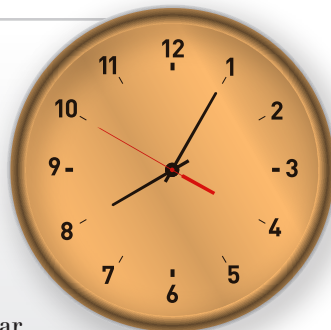
Identifique as principais barreiras e desafios à eficácia de administração. Elas são idioma e cultura? Qualificações? Treinamento? Tecnologia?

Não subestime os efeitos do excesso de viagens. É claro, você pode se comunicar 24 horas por dia, mas não é fácil fazer teleconferências às 4 da manhã ou ficar afastado da família por longos períodos. O estresse e a estafa com frequência não são reconhecidos nem tratados.

Crie um grupo consultor de gestores globais para discutir os desafios e saber dos problemas previamente. Mais atividades sabáticas ou mais tempo entre essas tarefas podem aliviar a estafa e o estresse. Maior remuneração também pode ajudar a atrair e manter bom número de gestores globais qualificados.

Estabeleça infraestruturas e políticas de comunicação formais. Os gestores remotos de alto desempenho se comunicam demais. Horários de reunião definidos, assuntos específicos e tempo programado para contato pessoal ajudarão a criar bons relacionamentos e melhorar a produtividade. A tecnologia de *networking* social para dar apoio à colaboração e manter os gestores remotos visíveis é muito importante para evitar o isolamento.

Faça novas descrições de cargos gerenciais, que enfatizem as qualificações interpessoais, a autonomia e a autoavaliação. Então introduza ferramentas para rastrear os resultados em relação às metas.



sonalidade que as tornam ideais para atribuições internacionais. Especificamente, as empresas valorizam a abertura de ideias e a inteligência, bem como a capacidade de se relacionar bem com os outros”.

Embora a Arrow faça todos os negócios em inglês, o presidente McNally fala um pouco de francês e está aprendendo alemão —e mesmo assim ainda considera a comunicação um grande desafio a vencer, com muitas nuances. “Você não pode pressupor nada”, diz ele. Escutar e fazer perguntas é muito importante. “Os norte-americanos costumam supor que as políticas de todos os países da Europa são iguais às dos Estados Unidos —e os europeus odeiam isso. Temos de aprender uns com os outros.” Com todas essas considerações, às vezes os negócios demoram mais, mas McNally conta que ele já embute isso no plano e, no fim, vale o esforço extra.

Jennifer Reimert, diretora sênior de remuneração global da Symantec, lida com desafios de gerenciamento global há mais de uma década. Quando, 11 anos atrás, ingressou na empresa de *software*, esta tinha escritórios em cerca de 30 países; hoje opera em 50 países e 220 cidades. “O ambiente global está realmente se tornando a norma.” A Symantec centralizou suas políticas de RH na matriz em Cupertino, na Califórnia, fazendo com que os cargos tenham o mesmo peso e requeiram o mesmo tipo de formação e experiência no mundo todo. A remuneração foi nivelada em toda parte, de acordo com Reimert, e se baseia em função, não no local. O sistema

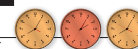
nunca aprendem ou vivenciam a cultura local, o que os deixa para trás nos negócios. Os gestores no exterior precisam se tornar “camaleões contextuais”, fazer parte da cultura e sair com funcionários e parceiros para conquistar sua confiança.

LIDERANÇA COM OUTRAS LENTES

Todo bom líder é automaticamente bom líder global? A resposta normalmente é não, de acordo com Wellins. Algumas características padrão se aplicam aos gestores em todo lugar, lógico, mas o cargo global é substancialmente diferente.

“Um líder global enxerga através de lentes diferentes —para perto e para longe. A mudança e a complexidade são constantes”, afirma ele. Os que se mudam para outro país precisam de um tempo para se adaptar. “Você não pode ser arrogante. O que funciona na matriz não funciona em outros lugares —mesmo se tiver funcionado por 25 anos na matriz.”

Wellins observa que algumas empresas contratam e promovem pessoas que “possuem mentalidade global —elas falam várias línguas, possuem experiência no exterior e apresentam traços de per-



funciona bem a maior parte do tempo, diz ela, e há bastante comunicação, mas sempre surgem alguns solavancos no caminho.

Como no caso da Luxoft, a Symantec tem representantes locais de RH escalados globalmente —nos Estados Unidos, Singapura, Reino Unido, Índia e Canadá— para fornecerem informações e ajudarem os funcionários no desenvolvimento de carreira. Reimert viaja para Singapura e outros países, reunindo-se com seus subordinados diretos e outros funcionários. “É sempre útil nós irmos lá e eles virem aqui. Todo local tem sua cultura e seu jeito de ser, muito embora tentemos ter forte cultura e filosofia corporativa.” Quando a Symantec se fundiu com a Veritas em 2005 e ganhou 2 mil funcionários indianos, por exemplo, levou algum tempo para unir as duas organizações.

ALÉM DO ESCOPO DO RH

Peter Linkow, que também é presidente da WFD Consulting, de Newton, Massachusetts, vê problemas que vão muito além do escopo de RH. De acordo com seu estudo da força de trabalho dispersa, o maior problema é que “os fundamentos são fracos”. Como Wellins, ele vê o desenvolvimento da gestão declinar em vez de aumentar para enfrentar as necessidades. Muitos executivos globais são “jogados para dentro do papel sem o treinamento adequado”. Além disso, eles estão gerenciando mais subordinados diretos sem boa avaliação de gestão de desempenho, na qual as metas são estabelecidas e há métricas com as quais comparar. “Quando você está em um hemisfério diferente, conseguir visibilidade e oportu-



DEZ REGRAS PARA GESTORES EXPATRIADOS

1. Recrute pelo caráter, fortaleça os fundamentos e então desenvolva as competências a distância.
2. Enfatize tanto os relacionamentos como as tarefas.
3. Crie colaboração dentro da empresa e depois a avalie.
4. Forme uma infraestrutura sólida de comunicação.
5. Consiga o apoio da alta direção de que os funcionários precisam para ser bem-sucedidos.
6. Estabeleça metas claras e então dê poder aos funcionários distantes para determinarem como atingi-las.
7. Faça com que os gestores foquem a criação de um ambiente de trabalho que possibilite a realização dos funcionários.
8. Concentre-se no treinamento *on the job*.
9. Aborde as diferenças culturais com mente aberta.
10. Dê suporte aos gestores distantes subordinados a você.

nidades de avanço pode se tornar mais difícil”, diz ele. Os programas de gestão de desempenho ajudam a nivelar o jogo.

Preparar gestores globais fortes também é parte importante da equação. Gerenciar uma força de trabalho distante significa “ter caráter e atitude que sejam inclusivos, que deem poder, apoio e estímulo. Você precisa inspirar confiança e cultivar os relacionamentos, e não se concentrar nas tarefas”, afirma Linkow. As empresas têm de identificar os gestores com esses traços e aprimorar suas competências. Também é de importância crítica, continua ele, preocupar-se com os resultados, e não com o processo. Com forças de trabalho dispersas, os gestores devem “ajudar os funcionários a definir o trabalho e então deixar que o façam sozinhos. Você não consegue microgerenciar a distância”. Uma vez posicionados, esses gestores também precisam de autonomia para estabelecer metas que se alinhem com o negócio (*veja quadro ao lado*).

Como na maioria dos negócios, a gestão bem-sucedida da força de trabalho global se resume em grande poder de liderança. É o que garante Wellins, da DDI. Seu conselho: “Identifique os líderes potenciais e dê-lhes o preparo e apoio de que precisam”. Depois disso, é afundar ou sair nadando. Em geral, somente 30% do que os gestores aprendem de aulas, *coaching* e coisas semelhantes vai funcionar realmente bem. Os outros 70% virão da experiência no trabalho. “No final, você vai acabar sendo jogado na água”, diz ele. **M**

HSM Management

© The Conference Board Review



anúncio

