

Política de RH para exportar talentos

M. Mateos e B. Elias

Selecionar os melhores profissionais para que as tarefas externas sejam tão bem executadas quanto as internas é o objetivo das multinacionais e, mais concretamente, dos diretores de recursos humanos (RH) dessas organizações. O talento nesse caso não tem denominação de origem: buscam-se os mais capacitados para que assumam funções globais e visão internacional sem renunciar à cultura corporativa.

Os diretores dos departamentos de RH que participaram da III Conferência E & E de Multinacionais - organizada com a colaboração da Manpower - colocaram sobre a mesa suas estratégias para incorporar ao quadro esses candidatos mais além de suas fronteiras e de forma muito diferente.

Por exemplo, a Europcar foi recrutar talentos no exterior por necessidade; o Citi seleciona seus perfis em todo o mundo e, como a Cisco, o contrato sempre é local. Metodologia distinta à que segue a OHL, que conta com 160 expatriados; a Acciona tem 74 executivos trabalhando fora de seu lugar de origem e, como seus pares, procura aplicar o talento à oportunidade de negócio. A NH, a Avon e a Leroy Merlin também expuseram sua política de recrutamento.

Mariano Ballestros, diretor de RH da Europcar, diz que na Espanha não podiam cumprir a rotatividade de pessoal - entrada e saída de profissionais - cerca de 40% em postos de serviços: "Com essa movimentação, era impossível manter o quadro que havíamos conseguido. A esse fenômeno se somam as exigências dos recém-formados: para a geração Y a fidelidade a uma empresa não é prioridade. Nesse caso, o modelo de contingente - o governo divulga o número de postos de trabalho disponíveis por setor e província para os estrangeiros que não residem no local - foi a fórmula utilizada a partir de 2006, coincidindo com a publicação do decreto.

"Tivemos duas ondas de imigração, a primeira de 95 pessoas e a segunda de 40", disse Ballestros, acrescentando que, depois de um ano, só saíram da empresa 10% do total. A Leroy Merlin não descarta essa linha de ação a médio prazo. A multinacional francesa vai dobrar seu quadro nos próximos cinco anos na Espanha, passando de 9 mil para 20 mil funcionários. "Queremos que a representação em nossas equipes seja um reflexo da diversidade de nossos clientes", afirma Josep Maria.

Por outro lado, a política de seleção e incorporação de profissionais no Citi é diferente. A entidade financeira tem as características próprias da multinacional por excelência: está presente em cem países e todas as estratégias em matéria de RH estão separadas por negócio e regiões. Só na Espanha conta com mais de 30 nacionalidades. Carmen Presa, diretora de RH, diz que o recrutamento é internacional, "ou seja, visitamos as escolas de negócios de todo o mundo para encontrar os melhores. Existe muita mobilidade. Contamos com perfis globais e a figura do expatriado praticamente não existe, só temos três ou quatro."

Um número bem menor do que o da OHL, que conta com 160 profissionais expatriados. Javier Arribas, diretor de RH internacional da construtora, assegura que para recrutar perfis qualificados é preciso fazer rastreamento internacional dos melhores antes de empreender buscas no país de destino. "Se não for assim, recorreremos aos serviços de headhunters", ressalta. A Acciona também usa esse serviço de busca direta de executivos de alto nível no caso de necessidade.

Mas Alfonso Callejo, diretor-geral da área de RH de energia, água e internacional, salienta que cada negócio na multinacional tem uma estrutura diferente, às vezes mais global. "Na Acciona passamos de uma empresa bilíngüe para uma multicultural. Acolhemos profissionais de várias partes do mundo. Há países nos quais é mais simples entrar, outros são menos atraentes. Por exemplo, no Gabão temos expatriados da Venezuela e o negócio em Dubai é dirigido por um francês."

A mobilidade internacional também é um fato na Cisco System que, segundo Pablo Giráldez, diretor de RH da área mediterrânea, opera como empresa subsidiária de uma multinacional. "Há mais flexibilidade e só procuramos talento fora se não encontramos na origem. Quando esse é o caso, o profissional, independente de sua nacionalidade e procedência, incorpora-se à empresa nas mesmas condições que um candidato local. Só se recorre à figura do expatriado para projetos muito concretos e por no máximo três anos". A Cisco System conta na Espanha com 300 profissionais de 12 nacionalidades diferentes.

Para selecionar os melhores, Susana Gómez, diretora de RH da Avon espanhola, faz uma diferenciação. "O recrutamento dentro da empresa é distinto do que se faz no exterior. No primeiro caso se prima a gestão do talento por meio das promoções, a competência e a predisposição para viajar. Quando se trata de pessoal alheio à empresa e de postos de direção, cada país tem autonomia absoluta para o recrutamento. O diretor de RH do destino é quem decide. Se se trata de um alto executivo, a decisão é tomada em consenso com a região que pertence o país".

Gómez fez referência nesse processo de identificação de potencial de seus candidatos a uma ferramenta on-line de avaliação que facilita e agiliza a tarefa. "No final, quem faz a seleção, à margem do país, parte de premissas comuns que estabelece a organização".

A NH tem descentralizada a seleção de pessoal. "As posições de direção são procuradas a partir da matriz, recorrendo nessas ocasiões à ajuda externa. Mas na maior parte dos casos a vaga é anunciada na internet, fomentando a mobilidade interna", assegura José María Bascán, diretor de RH da rede de hotelaria. Exemplo dessa mobilidade são as 40 pessoas da América Latina - da Argentina, Chile e Brasil - baseadas na Espanha por um período de dois anos.

Uma das questões que iniciou o debate entre os participantes da conferência foi a disposição dos gerentes para se desvincularem de um colaborador que assuma responsabilidades internacionais. A resposta foi unânime: "Se prioriza o talento sobre a decisão do chefe". O Citi estabelece período de quatro meses para que um profissional esteja disponível para assumir o desafio; na Avon é um mês e meio e na Cisco Systems são três meses.

Fonte: Gazeta Mercantil, São Paulo, 24 mar. 2008, Vida Executiva, p. C9