

Profissional em terra estrangeira

Chico Barbosa

Em abril deste ano, o jogador Adriano Imperador veio ao Brasil jogar as eliminatórias da Copa do Mundo e acabou ficando. Disse que abandonaria o futebol, pois não era feliz na Itália. Logo depois foi contratado pelo Flamengo e hoje é um dos artilheiros do Campeonato Brasileiro. Casos parecidos ocorrem no meio corporativo, quando executivos expatriados não conseguem se adaptar ao país para o qual foram alocados. O número de executivos trabalhando fora do País é cada vez maior.

Pesquisa da empresa de consultoria Mercer Human Resources aponta que o número de transferências internacionais de executivos cresceu 44% entre 2005 e 2006. Nos anos seguintes, revela o estudo, o crescimento se manteve, segundo a autora do livro *Expatriados.com*, a psicóloga culturalista Andréa Sebbe. A consultora de RH afirma que, apesar do crescimento do fluxo internacional de profissionais, as empresas ainda dedicam pouca atenção ao suporte a este contingente, o que é um erro. "Todo mundo acha que as habilidades interculturais de um expatriado vêm de fábrica. Só que não importa ele ser um grande técnico se no quesito comportamental for um zero à esquerda", afirma.

Etnocentrismo

Andréa explica que os brasileiros são etnocentristas e de difícil adaptabilidade no estrangeiro, pois só veem a si mesmos como o referencial. "Eles acham que o repertório de práticas que temos aqui deve ser repetido lá fora. O brasileiro em geral acha estrangeiros estranhos e esquisitos. Eles acham que são a regra. Levam o Brasil como um caracol leva a concha nas costas. Vão para a Espanha e não querem aprender espanhol, vão para a Itália e não querem aprender italiano", diz.

A psicóloga Sílvia Jacoby, gerente de transferências internacionais de pessoal da Bosch, em depoimento para o livro, diz que algumas empresas apostam que uma missão no exterior pode melhorar a performance de um colaborador, cujos problemas não conseguiram ser solucionados no Brasil. "Este é o caminho quase seguro para o fracasso, tendo em vista a enorme quantidade de situações novas e complexas a que o funcionário estará exposto no exterior. Suas falhas poderão ficar mais visíveis", afirma.

"O papel do RH em todas as fases de realocação, em que o funcionário e sua família se encontram em um período muito sensível e de tensão, é sempre de trazer mais conforto, permitir sua instalação de forma rápida e confortável e inseri-los na cultura local, para que o funcionário consiga iniciar suas atividades na empresa de maneira rápida e tranquila", escreve a analista de RH da Caterpillar Brasil, Daniela Almeida.

Segundo Andréa, que trabalha com expatriação de executivos, jogadores de futebol e até jovens que cursam high school, a taxa de retorno precoce dos expatriados por não-adaptação vai de 20% a 30%. Cerca de 20% dos casais se separam durante a estadia no exterior. Além do enorme custo pessoal para o funcionário, a falha no processo de expatriação é danosa também para a empresa, pois o custo de um funcionário no estrangeiro é três vezes mais do que o local.

Mas nem tudo são pedras no intercâmbio corporativo. Os funcionários que conseguem passar as dificuldades iniciais voltam com muitas experiências e histórias para compartilhar.

Experiência

O advogado Marco Goulart acompanhou por seis meses a esposa, Adriana Goulart, que foi expatriada pela Yara Brasil Fertilizantes para a França a fim de conhecer mais sobre o mercado europeu e africano. Antes da viagem eles passaram por um treinamento intercultural e conheceram mais sobre as diferenças entre o Brasil e a França. Também estudaram francês. Antes de viajar, Goulart adaptou seu escritório de advocacia para poder trabalhar online.

Segundo ele, Adriana ganhou responsabilidade, melhorou a fluência na língua francesa e adquiriu bastante experiência de trabalho. “Ela foi bastante humilde. A chefia dava os comandos e ela acatava a decisão; aprendeu a falar menos e ouvir mais. No final, foi muito prestigiada e fomos até convidados para almoçar na casa de uma colega de trabalho, coisa rara por lá”, diz.

Expansão

Pesquisa da Hay Group com 27 empresas atuantes no Brasil divulgada em agosto revela que o principal motivo para a expatriação de profissionais é a expansão internacional das empresas em que trabalham (82%), seguida pela possibilidade de absorção de know-how (74%). Na terceira colocação estão empatados o desenvolvimento de carreira/liderança e a necessidade de aprimorar técnicas, ambas com 56%.

Para as empresas de capital brasileiro, o objetivo mais observado é a expansão internacional; já para aquelas com origem de capital estrangeiro o objetivo é o desenvolvimento de carreira. A pesquisa revela, ainda, que das pessoas que participam de programas de expatriação 96% são homens.

Para 2010, 37% das companhias pretendem aumentar o número de profissionais expatriados; 37% manterão a quantidade existente hoje.

Jornal do Comercio, Rio de Janeiro, 11, 12 e 13 set. 2009, Seudinho, p. B-16.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais