



# Melhor



gestão de pessoas

ano 23 | nº 336 | novembro | 2015 | R\$ 12,90 | www.revistamelhor.com.br

- ▶ PRÊMIO SER HUMANO
- ▶ ASSÉDIO

## QUEM É O LÍDER GLOBAL

ALÉM DA CAPACIDADE DE  
ATUAR EM DIFERENTES  
CULTURAS ELE PRECISA SER  
HUMILDE E TER VONTADE DE  
APRENDER PARA, DE FATO,  
FAZER A DIFERENÇA LÁ FORA

Vivian Alvo, Groupon  
para a América  
Latina: ser global se  
aprende no dia a dia



# O DESAFIO DA LIDERANÇA GLOBAL

FORMAR ESSE LÍDER VAI MUITO ALÉM DE MINISTRAR CURSOS DE GERENCIAMENTO DE PESSOAS OU DE ECONOMIA, É PRECISO INCENTIVAR A HUMILDADE E A VONTADE DE APRENDER

POR CAROLINE MARINO

**T**odo mundo parece saber o que é ser um bom líder, aquele capaz de delegar, com visão estratégica, capacidade de gerir e motivar pessoas, ampla formação na área e percepção apurada da empresa em que atua. Mas ser um bom líder aqui e em qualquer país é mais complexo e exige uma dose extra de humildade e vontade de aprender. Um levantamento realizado com 1,5 mil profissionais de diferentes cargos em 15 países como EUA, China e Brasil, pelo Coaching Research Institute, centro de pesquisas ligado à empresa Coach A, mostra que, mesmo com a demanda das empresas por executivos que tenham um perfil global, capaz de atuar e fazer negócios em um mercado cada vez mais conectado e internacionalizado, as qualidades valorizadas em um líder ainda variam bastante de país para país.

Para Jaqueline Weigel, diretora da Weigel Coaching, liderar é doar-se em prol do outro e do crescimento do todo. “Estamos mudando, mas não na velocidade que precisamos. Há muita discussão sobre liderança, porém nossos gestores continuam sendo apenas chefes e precisam evoluir para não se tornarem obsoletos”, diz. De acordo com ela, os valores são influenciados pela cultura, história e clima, além do ambiente político e econômico de cada lugar. “As qualidades que determinam um grande gestor não são universais. Uma liderança eficaz em um país pode não ser em outro”, completa.

No Japão, por exemplo, humildade e pensamento estratégico são mais importantes do que delegar autoridade e valorizar a diversidade. “Desse modo, é muito comum multinacionais errarem ao tentar imprimir a cultura da matriz em suas filiais internacionais. É preciso entender onde a empresa está inserida e se adaptar, sem perder a identidade”, ressalta Jaqueline. Ela acredita que existe uma distribuição confusa de papéis e tarefas em boa parte das companhias brasileiras, o que leva os gestores a ‘terceirizarem responsabilidades’ e caçarem culpados quando algo não sai conforme o esperado. ▶

A portrait of a woman with dark, wavy hair, smiling broadly. She is wearing a light blue blazer over a black top. She is seated in a dark, high-backed chair. The background is dark with some green foliage visible on the left and right sides. The lighting is soft, highlighting her face and the blazer.

Vivian, do Groupon:  
ser global se  
aprende no dia a  
dia, na prática

Além disso, o levantamento revela que os dirigentes brasileiros ainda são vistos como arrogantes, péssimos ouvintes e com foco excessivo em resultados e processos – o que é muito ruim para nós. Na visão da consultora Maria Candida Baumer, sócia da People & Results, especializada em carreira e cultura empresarial, de São Paulo, o Brasil ainda é um país ilhado culturalmente. “Na Europa, você dá dois passos e já mudou de país, de idioma. Lá, por exemplo, as pessoas nasceram e cresceram tendo de lidar com diferentes culturas. Há uma humildade cultural maior, mais repertório”, diz. Para ela, o brasileiro, apesar de ter uma variedade cultural grande, tem muito preconceito e ainda faz piada disso. “Há rivalidade, preconceito e estereótipos entre as cidades. Nós não temos um olhar positivo para o diferente”, afirma. Isso está começando a mudar agora, com as empresas atuando mais globalmente e com a lista que só cresce de multinacionais no Brasil. Até há pouco tempo, as empresas exigiam inglês, pois era moda, não por ser necessário. “Atendia executivos que falavam três idiomas e não usavam nenhum”, diz. Nesse sentido, as empresas e, principalmente, o RH, têm uma grande missão: a de pensar no conjunto geral das habilidades de seus líderes, ou seja, o perfil da liderança eficaz, entendendo os países em que ela atua ou faz negócios e suas diferentes cul-



Maria Candida, da People & Results: ainda há preconceito

turas. “Uma organização que vai atuar em outros países deve criar um conjunto de competências em que ela acredita – aquele de acordo com seus valores e ideais – e mesclar com as peculiaridades de cada região em que atua”, afirma Rafael Souto, presidente da Produtive, consultoria de transição de carreira, de São Paulo. Por exemplo, se você está num país em que a hierarquia é muito forte, precisa preparar seu líder para lidar com isso; se está em um local onde o diálogo é mais importante, deve reforçar esse ponto. “Assim, o RH deve montar o conjunto geral de competências e priorizar e discutir a aplicação e intensidade de acordo com cada lugar”, completa.

O que acontece, na visão de Roberto Aylmer, professor da Fundação Dom Cabral, especializado em liderança e gestão estratégica de pessoas, é que muitas vezes os líderes não são formados com um perfil global. “Eles são forjados nos desafios da empresa e, por terem uma atuação bem-sucedida com seu time, são desafiados a empreender em outro país”, diz. Segundo ele, para atuar em outros mercados é preciso entender que as relações são desconhecidas e o gestor precisa estar muito aberto para aprender. “Ele não tem mais as respostas. Precisa de diferentes olhares”, afirma.

Para pensar no que é visão global e qual perfil de bom profissional para atuar em vários países, Maria Candida chama a atenção para a inteligência cultural (*veja mais em* Onde tudo começa), conceito que vem como resultado da inteligência intelectual e emocional. “Ser inteligente culturalmente significa ir além de sua expertise e conseguir lidar com as diferenças culturais de cada região”, diz. Segundo ela, se o profissional não tiver isso, por melhor que ele seja em todo o resto, não vai conseguir lidar com os desafios que as diferenças culturais trazem. “Hoje em dia, começa-se a olhar o nível de inteligência cultural dos profissionais”, conta.

### COMO ACONTECE NA PRÁTICA

Apesar de ainda ser um desafio, há muitas empresas conseguindo preparar líderes capazes de trabalhar em qualquer parte do mundo. Na Procter & Gamble, multinacional de bens e consumo, a linguagem é uma mistura de português, inglês e es- ▶

panhol e os programas são iguais no mundo todo, o que ajuda a formar líderes capazes de atuar em qualquer unidade da empresa. “Claro que quando o executivo sai da P&G Brasil, e vai para P&G Panamá, há questões culturais diferentes a que ele precisa se adaptar, mas como todos os processos são iguais, fica mais fácil”, afirma Juliana Clemente, gerente de RH da P&G. Segundo ela, para isso, há treinamentos de adaptação a novas culturas e respeito a adversidades para se adaptar a culturas diferentes. A empresa conta com a Academia de Líderes, programa dividido em quatro partes: “liderando a si próprio” ou autoliderança, que capacita o funcionário para que ele tenha um bom aproveitamento do trabalho, sabendo liderar sua própria carreira, a diversidade e inclusão; “liderando um time”, em que se começa a desenvolver habilidade de coaching, como liderar times e como gerenciar mudanças grandes na companhia; e depois, já para os diretores e supervisores, “liderando uma organização e liderando um negócio”. “Olhamos todos os momentos da carreira do profissional para que, quando ele estiver pronto, e se quiser, possa participar do programa de expatriação”, afirma Juliana.

Hoje, na empresa, 10% dos profissionais brasileiros de gerente para cima estão expatriados, e 12% dos gerentes no Brasil são estrangeiros. “Aproveitamos os talentos internos. Se, ao abrir uma vaga de diretor, não houver nenhum profissional preparado,

por exemplo, buscamos nas outras unidades da P&G no mundo”, afirma Juliana. Segundo ela, há reuniões com os times de outras regiões e frequentemente se fala das posições que precisam de talento de fora e quem são os talentos que gostariam de expatriar, mas sendo respeitada a vontade do profissional. A Bematech, empresa brasileira de automação comercial que atua também em países como China, EUA e Argentina, sabe também a importância de preparar bem os executivos para atuar em outros países. No caso da companhia, além de ajudar a consolidar a empresa em outros mercados, esses executivos são responsáveis por disseminar a cultura Bematech. Para isso, a empresa aposta em programas de expatriação com todo preparo e acompanhamento. Nilson Nascimento, diretor de RH da empresa, explica que existe o Mapa de Talentos para identificar os executivos que querem (e têm perfil para) trabalhar fora. “Além dos programas corporativos de liderança, que existem para todos os funcionários, em que se trabalha a visão de negócios e as competências essenciais para liderar, para os expatriados trabalhamos com o mentoring de transição”, conta.

Na prática, acontece o seguinte: cada executivo que volta de uma expatriação é responsável por fazer esse mentoring de transição para transferir todo o conhecimento e experiência ao profissional que será expatriado – fala-se sobre ▶

## ONDE TUDO COMEÇA

OS TRÊS PONTOS DA INTELIGÊNCIA CULTURAL

**1** **Conhecimento detalhado da outra cultura:** entender que as pessoas são diferentes e estudar sobre isso. Assim, é possível recorrer a livros e conversar com executivos de outros países. Uma pessoa que não se interessa em ler e entender a cultura do outro não vai sair do lugar.

**2** **Atenção constante:** mas só ler não é suficiente. O profissional precisa ir a outro país e vivenciar essa cultura. E não pode ir com a típica característica brasileira do “eu vou do meu jeito” que sempre dá certo. É preciso ir com um jeito humilde e observador para entender além daquilo que aprendeu nos livros, e descobrir as nuances daquela cultura.

**3** **Adaptação de conduta:** prestar atenção aos detalhes para se adaptar pessoal e profissionalmente à cultura do outro país. O executivo deve ser um profissional polivalente do ponto de vista cultural.

FONTE: MARIA CANDIDA BAUMER, DA PEOPLE & RESULTS, DE SÃO PAULO.



os principais desafios profissionais e pessoais e sobre as características da região. “Isso acontece antes de ele ir e durante a expatriação”, afirma Nascimento. Segundo ele, para ser realmente um líder global é preciso humildade para entender as diferenças e conseguir fazer uma fusão dessas características, além de assumir uma atitude de aprendiz. “O executivo passa por um ciclo de aprendizagem muito grande e precisa querer e estar aberto a aprender”, diz. Atualmente, existem cinco executivos expatriados na companhia.

### A CHAVE DO SUCESSO

Diferenças de programas à parte, todos os consultores e RHs ouvidos pela reportagem destacam dois pontos como essenciais para atuar globalmente: humildade e vontade de aprender. “Não se trata apenas de ‘obedecer’ à cultura local, trata-se de entendê-la. Saber por que os processos e costumes são diferentes. Quando você entende, se adapta sem esforço”, diz Maria Candida. De acordo com ela, algumas características são universais, mas o quanto o profissional deve usar ou dosar uma característica vem da inteligência cultural que ele possui, ou seja, saber o que é mais importante em cada país. Aqui no Brasil, aperta-se mais a mão, há abraços para selar acordos, mas se você fizer isso na Alemanha vai ter um problema.

“Ser global se aprende no dia a dia, na prática”,

Luciana,  
da P&G:  
adaptar-se  
a culturas  
diferentes

diz Vívian Alvo, gerente de RH do Groupon para a América Latina, multinacional presente em mais de 40 países. Para ela, não existe um programa específico que forme esse líder. Deve ser trabalhado como motivar, liderar, distribuir tarefas virtualmente e engajar pessoas diferentes. “E como cada país tem suas peculiaridades, os profissionais precisam estudar a cultura local, saber como é a negociação por lá e, principalmente, ter humildade para entender que ele não sabe tudo”, afirma. Para ela, o principal erro é ir a um país com estereótipos e visão fechada. “É preciso estudar as características locais. Isso é definitivo para bons negócios. Em outros países, tudo pode ser diferente: tom de voz, gestos, tipo de negociação”, ressalta.

Com mais de 10 mil funcionários, o Groupon tem muita mobilidade e seus executivos podem atuar em qualquer país. Por isso, desde o recrutamento, a empresa olha e dá mais valor às pessoas que possuam características globais, que possam trabalhar bem em qualquer país. “A chave para o executivo global é a capacidade de improvisar em diferentes culturas e situações. Ele precisa ser paciente para entregar resultados rápidos, mas paciente para entender que cada país tem suas regras e regulamentos”, diz. Lá, os executivos têm contato com todos os países em que a empresa atua e oportunidade de trabalhar nas outras unidades. “É preciso ser tolerante com outras ideias, pensamentos ▶

e culturas, sem tentar impor nada”, afirma Gustavo Ferraz, gerente de operações de recursos humanos do Groupon para a América Latina, que há poucos meses voltou de uma experiência no Groupon em Chicago. Segundo ele, hoje ele é um melhor ouvinte e líder. “É essencial ter humildade para entender que sua cultura não é a única”, completa.

Para Miguel Saldivar, CEO da Softtek Brasil, multinacional prestadora de serviços de TI, líder é líder em qualquer lugar – seja no México, no Brasil ou nos EUA. Para ele, é uma pessoa que se mantém positiva, olhando as oportunidades que existem no cenário atual com atenção e que vê oportunidades e não problemas. “Porém, é preciso agir de acordo com a região em que ele está”, completa. Assim, o desafio tem a ver com a cultura, mas pessoas são pessoas em

qualquer lugar. “Aqui, trabalhamos para os líderes serem capazes de atuar em qualquer lugar”, afirma.

## RH COMO BASE

Os líderes da Softtek com potencial de atuar em outros países participam de temporadas de curta duração (duas semanas a um mês) em outros países para transferir conhecimento para as operações do Brasil ou para compartilhar conhecimento com outros países. “O maior desafio para o RH está em como preparar as pessoas para o desafio que representa trabalhar fora do país. As pessoas têm de ter um nato espírito empreendedor e gosto pela aventura, porém, como empresa, temos de colocar as condições básicas de sucesso e garantir um acompanhamento no processo”, diz Carlos Arroyo, diretor de capital humano da Softtek.

Para ele, todo líder deve engajar, inspirar e desafiar as pessoas a crescer e se desenvolver. E quando se fala em líder global, Arroyo acrescenta alguns pontos: ele precisa desempenhar essas mesmas competências, porém, adicionalmente a isso, deve ser uma pessoa com alta resiliência, forte habilidade de adaptação a mudanças, um sentido de aventura e empreendedorismo e, sobretudo, humildade e vontade de aprender uma nova cultura, novas experiências e novos desafios. Fica claro que a liderança que será mais solicitada no futuro será a adaptativa. Isso significa que o líder deverá ser capaz de adaptar-se à cultura e ao contexto no qual se encontra e produzir as transformações necessárias na empresa para que ela também se adapte ao que é requerido pela estratégia, pelos clientes, pressão de concorrentes, ou mesmo questões econômicas, como uma crise nacional ou global. “Ele deve saber que cada país possui uma cultura única e ele deve estudá-la, respeitá-la e compreendê-la para que seja bem-sucedido”, diz Sílvio Celestino, sócio-fundador da Alliance Coaching, de São Paulo. Nesse sentido, o papel do RH é oferecer condições aos líderes de serem treinados nas melhores técnicas de administração de empresas e de liderança. “Para isso, deve promover oportunidades de treinamentos e, até MBAs, e oferecer processo de coaching executivo e mentoring para ajudá-lo nessa transição”, afirma. ■

## LIDERANÇA NO BRASIL E NO MUNDO

NA PESQUISA DA COACHING RESEARCH INSTITUTE, OS ENTREVISTADOS PRECISARAM SELECIONAR 18 CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA EM ORDEM DE IMPORTÂNCIA, DIVIDINDO-AS EM DOIS GRUPOS:

### CARACTERÍSTICAS PRIMORDIAIS EM UM GRANDE LÍDER

- ▶ **Brasil:** assumir responsabilidades (accountability), humildade e capacidade de motivar os outros.
- ▶ **Média global:** assumir responsabilidades, capacidade de motivar os outros e de ser um bom ouvinte – humildade ficou apenas na oitava colocação.

### AS QUE OS LÍDERES EFETIVAMENTE TÊM

- ▶ **Brasil:** capacidade de delegar autoridade, pensamento estratégico e dar instruções claras.
- ▶ **Média global:** delegar autoridade, assumir responsabilidades e valorização da diversidade.