

# Executivos estrangeiros: como se adaptar à cultura brasileira?

Apesar do momento delicado em que se encontra a economia brasileira, muitos executivos ainda vêm do exterior em busca de novas oportunidades de carreira

Fernanda Andrade (\*)

No ano passado, houve um aumento de 40% nas concessões de vistos de trabalho. Só no primeiro trimestre foram cerca de 15 mil autorizações. Visto que as expectativas de crescimento econômico aumentaram em 2018, a tendência é que essa busca por oportunidades cresça cada vez mais. Embora não estejamos no momento econômico mais favorável, outros países também enfrentam ou enfrentaram situações semelhantes.

E não estamos falando apenas de países menos favorecidos socialmente.

Há alguns anos, as crises nos EUA e Europa fizeram com que muitos buscassem emprego aqui. Em geral, quem vem costuma ter salários até 30% maiores do que teria em seu país de origem. E, ao contrário do que muitos pensam, há boas oportunidades, sobretudo para cargos que demandam senioridade e vivência em outros mercados. Esses profissionais chegam ao Brasil de duas formas. A mais é comum é virem por intermédio das empresas que já trabalham em seu país e tem atuação no Brasil. Eles podem vir por opção própria ou por decisão da empresa.

Quando a adesão é voluntária, a adaptação costuma ser fácil, visto que o profissional já deve ter se informado ou quem sabe até visitado o país. Já quando a decisão é da empresa, pode ser que ele se surpreenda positivamente com o que vai encontrar ou que se mantenha resistente à mudança. A segunda opção, que também atrai muitos profissionais, é daqueles que decidem vir por conta própria, sem o apoio de uma empresa.

Nesse caso, as histórias mais comuns são de estrangeiros que vieram passar férias, se apaixonaram por nosso clima tropical, cultura e gastronomia e, resolveram largar tudo em seu país natal para começar uma vida nova por aqui. Destes, muitos acabam empreendendo em negócios ligados ao próprio turismo, como pousadas, hotéis e restaurantes em locais com alta visitação.

Contudo, independentemente da forma em que se chega ao Brasil, é sempre importante recorrer a uma consultoria de carreira. O consultor está habilitado para oferecer todo o apoio necessário para a adaptação do estrangeiro, tendo ele vindo por intermédio de uma empresa ou não. Para os que desejam empreender, a consultoria pode ajudar com processos de assessoria de carreira e coaching, desenvolvendo um programa para identificar as habilidades e cruzar com as oportunidades que o país oferece.

Estando ativo profissionalmente, o estrangeiro executivo ou empreendedor, precisa estar preparado para lidar com algumas rotinas de trabalho. Se ele quer aplicar uma metodologia ou pro-



cesso de grande impacto, mesmo que tenha testado e aprovado em seu país, ele pode encontrar resistência por aqui. É preciso sugerir mudanças de acordo com seu cargo, incumbência e sempre com extremo cuidado. Outra questão é a flexibilidade com os horários. No Brasil, os compromissos costumam começar com pelo menos 15 minutos de atraso.

Problemas geralmente ocorrem quando o executivo vem para “salvar” uma filial de multinacional. Ele pode acreditar que está em posição de domínio absoluto de como resolver os problemas da empresa, porém, não pode se esquecer que o mercado brasileiro se comporta de maneira diferente, podendo ser mais resistente à algumas mudanças bruscas. O diálogo é sempre o melhor caminho. Mas todo esse olhar, muitas vezes precisa ser desenvolvido por meio de uma visão externa e profunda conhecedora do mercado regional.

Abandonando a seara interna da empresa, outro ponto de atenção é o de adaptação pessoal do executivo. Às vezes, quem não se adapta bem é a família do executivo. Há conflitos causados pela mudança e pelo aspecto cultural do cotidiano fora da empresa.

Outro problema bastante comum é a língua. Nós mesmos admitimos que o português não é fácil e reserva muitas armadilhas. Mesmo em ambientes em que o inglês é uma língua comum a todos os colaboradores, certamente o executivo vai precisar do português no dia a dia. Infelizmente, o Brasil não é um país bilíngue, sendo necessário um esforço extra de quem chega para entender e ser entendido. O melhor a fazer é realmente começar a estudar.

Por fim, estando aberto para aproveitar essa oportunidade de intercâmbio profissional e bem assessorado para lidar com todos os desafios impostos pela mudança, a probabilidade de o executivo se dar bem por aqui é muito grande. Os brasileiros costumam receber os estrangeiros sempre com muito afeto e receptividade. Quem tem “jogo de cintura” para encarar essa aventura pode colecionar bons momentos em nosso país ou até decidir ficar para sempre.

Tudo depende da maneira como se encara essa experiência.

(\*) - É Gerente de Hunting e Outplacement da NVH – Human Intelligence (<http://nvh.com.br/2017/human/>).

## Formação de líderes globais

Arthur Diniz (\*)

*A globalização atingiu tamanho estágio de complexidade e intensidade que hoje impõe particularmente às empresas que atuantes em multimercados a necessidade de formar líderes em velocidades assombrosas*

É não basta formar líderes efetivos que levem a cabo as realizações almeçadas pela organização e pelos acionistas. É preciso também que eles sejam peças fundamentais na expressão da identidade da empresa, que cada vez mais se veem e se reconhecem como instituições internacionais, a despeito de suas origens.

Nesse cenário ganham espaço as tecnologias de base neurolinguística que, com a combinação de diferentes metodologias, permitem não só acelerar a formação de líderes para as necessidades da empresa, como também consolidar nessas organizações uma identidade interna mais favorável à atuação desse novo líder globalizado. E na esteira desse movimento consultorias de RH de todo mundo estão se movimentando para buscar referências e metodologias que sejam efetivas num ambiente de organização internacional.

Logo depois de um projeto piloto com resultados promissores, uma grande fabricante norte-americana de eletrodos mestrônicos recentemente nos pediu auxílio para realizar um programa de formação de líderes nos moldes acima. A ideia era treinar 200 executivos sêniores vindos de 20 países já selecionados no Nine Box da organização como pessoas de alto potencial. A expectativa era que futuramente esses líderes, com o máximo de suas competências desenvolvidas, assumissem desafios ainda maiores na organização.

Ao iniciar o trabalho, no entanto, algumas precauções vieram a mente. Nossa metodologia, que já é aplicada no Brasil há quinze anos por meio do programa Líder do Futuro, funcionaria num ambiente novo e com gente de todo o mundo? Nossas dinâmicas, que têm como referência o ambiente corporativo brasileiro e a nossa cultura, poderiam ser consideradas inapropriadas diante de outros referenciais culturais? Esses participantes considerariam a proposta e se engajariam da mesma forma que os daqui? A competição que integra nosso treinamento cumpriria seu propósito?

Percebemos então que para ter credibilidade perante essa audiência diversa deveríamos também nos internacionalizar. Reforçamos nosso time com consultores dos Estados Unidos, da Austrália e da Inglaterra.

terra, dois deles com origens no mundo muçulmano e latino, decisão importante para passar confiança a respeito das nossas intenções. A essa altura tínhamos o sinal da verde para prosseguir. Mesmo diante das nossas preocupações, a empresa disse o seguinte: o confronto cultural vai ser parte dos desafios futuros desses líderes, então sigam.

O primeiro passo sempre são as avaliações 360 dos participantes. Logo de cara, algumas competências nos chamaram atenção. Os treinandos foram bem avaliados em relação à confiança com que atuam, à paixão com que exercem o trabalho e pelo gosto de sempre aprender. Sem dúvida, um ótimo ponto de partida, especialmente considerando que os resultados eram mais ou menos uniformes em todas as regiões do mundo. Mas nos interessavam mesmo as competências com as piores avaliações, pois são essas que deveriam ser trabalhadas.

Notamos que as maiores dificuldades estão em dar feedbacks honestos e diretos, estabelecer uma visão clara e motivadora para o time e delegar, basicamente os mesmos problemas que comumente se encontram no Brasil - e provavelmente em todo mundo. A questão da dificuldade de dar feedback foi particularmente surpreendente porque apareceu com maior prevalência nos Estados Unidos, país que cultiva a imagem de ter uma cultura de comunicação sem delongas. Aparentemente, a realidade não é bem essa.

Com as demandas claras, sabíamos como prosseguir. Nos cinco dias seguintes, os participantes foram submetidos a uma intensa rotina que simula a realidade corporativa que tinha o objetivo não só de pô-los a prova, mas de mudar modelos mentais particularmente no que se referem às crenças limitantes. Nesse processo, simularam a criação de empresas, criaram jingles, fizeram exercícios logo cedo, meditaram, tudo em grupo, reforçando laços entre eles e a capacidade de atuar em conjunto, com coaching e feedback para se aprimorarem.

Os resultados nos credenciaram a fazer duas novas rodadas de treinamento com o grupo. Na primeira turma, 41% dos participantes foram promovidos ou qualificados para um avanço próximo na carreira. Nada menos que 75% do total apresentaram evolução no programa interno de liderança e o retorno das equipes lideradas por essas pessoas foi extremamente positivo. É dessa forma que aceleramos a formação de líderes para organizações que não podem parar de evoluir.

(\*) - É CEO da consultoria de talento e desenvolvimento Crescimentum, que promove o programa de formação de lideranças 'Líder do Futuro'.

## Reforma Tributária: qual o melhor modelo para o Brasil?

O Estado brasileiro precisa de reformas estruturais para alavancar o crescimento econômico do país. E a reforma tributária é a principal delas. Por quê?

Primeiramente, nosso sistema de arrecadação e gestão de tributos é uma trava para o desenvolvimento, principalmente pela sua complexidade legislativa, regimes de exceções, multiplicidade de regras, em muitos casos, decorrente de incentivos e isenções, guerras fiscais, resultando em muita burocracia e insegurança jurídica.

Outro ponto negativo é que a arrecadação tributária no Brasil não cumpre com a finalidade primordial que é dar ao Governo as condições ideais para atender as necessidades financeiras no âmbito social, da saúde, segurança e bem-estar da população. Uma amostra desse problema está na comparação com outros países. Na União Europeia, sobre os produtos e serviços incide um único imposto, conhecido por IVA, ou Imposto sobre Valor Agregado. Vamos para um exemplo prático: numa xícara de café em Madri, o valor incidido é 7% de imposto, ou seja, se o café custar 2,00, euros seria pago 0,14 euros de tributo, considerando toda a cadeia, desde o cafeicultor até o estabelecimento comercial. Mas e no Brasil? Sobre o nosso cafezinho, poderão incidir diretamente quatro tributos diferentes: ICMS, IPI, PIS/PASEP e Confins. A nossa complexidade não se resume apenas no número de tributos. A fórmula de cálculo de cada um deles é outro desafio.

A cada operação, o tributo recai sobre o montante do produto, com a possibilidade de apropriação de crédito referente ao tributo pago na operação anterior, todavia, não em todos os casos. Por isso, por isso, o Brasil tem a maior carga tributária da América Latina e uma das maiores do mundo, com 33% do PIB.

A comparação com outros modelos de tributação é necessária para entendermos o custo do setor privado para atender as exigências do Fisco. Segundo o IBPT, para atender o Fisco, cada empresa gasta em média 1958 horas/ano. Por pessoa, no Brasil, 1 a cada 200 colaboradores trabalham na área fiscal. Na Europa, 1 a cada 500 e nos Estados Unidos, 1 a cada mil funcionários dedicados à gestão dos tributos. E diante da complexidade e



da urgência por reformas que possam nos tirar desse patamar de paralisia econômica, é inevitável a pergunta: o que fazer?

O primeiro passo é buscar medidas de simplificação do sistema e, com isso, facilitar a vida das empresas em relação às obrigações tributárias. É preciso simplificar os processos de declaração e pagamentos de tributos, principalmente para as empresas de menor porte. O Fisco tem alguns projetos de simplificação de obrigações acessórias, mas precisamos avançar ainda

mais. A segunda iniciativa é buscar a unificação de tributos.

A proposta de extinção de alguns tributos, ou unificar a forma de arrecadação, que está em discussão no Congresso Nacional, agrada parte do setor produtivo do país que tem enfrentado o fardo de lidar com as excessivas atualizações das regras normativas. Hoje, temos mais de 200 mil normas fiscais em vigência no país, sendo 30 novas regras ou atualizações por dia que, na média, segundo o IBTP. A unificação vai atender uma demanda por menos burocracia do sistema.

Mas há um grande risco se a reforma tributária entrar em vigor de uma vez. O melhor modelo seria uma adoção fragmentada. A primeira etapa, ou facultativa, serviria para dar fôlego para as empresas entenderem o cenário e realizarem as mudanças necessárias para uma adaptação mais eficiente. A segunda fase é a transitória, específica para maiores tributações ou tributos de maior complexidade como os tributos indiretos.

Passadas as duas primeiras fases, com um intervalo de 6 a 9 meses entre elas, as empresas estariam prontas para fazer parte de um novo sistema tributário, mais justo e equilibrado, além de permitir um ingresso na terceira etapa, a obrigatória, com segurança e sem nenhum risco de sofrer possíveis penalidades. Uma simplificação na forma de arrecadação dos tributos vai possibilitar uma redução de todo esforço necessário das empresas para gestão e pagamento de impostos, além de promover, de forma imediata, um aumento de produtividade das companhias e elevaria a competitividade do Brasil no cenário internacional e atrairia o investidor estrangeiro.

(Fonte: Leonel Siqueira é Gerente Tributário da SYNCHRO).

### Cientistas britânicos criam 'córnea 3D'

Cientistas britânicos da Universidade de Newcastle desenvolveram a primeira córnea humana feita a partir de impressão em 3D. A córnea é um tecido localizado na parte da frente do olho e é o primeiro local pelo qual a luz externa passa. Sua função principal é a de foco visual. A pesquisa, publicada na revista "Experimental Eye Research", indica como células-tronco da córnea de um doador saudável foram combinadas com alginato e colágeno para formar uma solução que pode ser impressa, criando uma "biotinta". Através de uma "bioimpressora" 3D, a "biotinta" foi ejetada "com sucesso" em anéis circulares para dar formato à córnea humana. De acordo com a universidade, a impressão "levou menos de 10 minutos".

O experimento pode proporcionar novos avanços no transplante de córnea. Estima-se que 10 milhões de pessoas no mundo todo precisem passar por esse procedimento cirúrgico, por apresentar cegueira causada pela bactéria Chlamydia trachomatis (Tracoma). Além disso, cerca de 5 milhões de pessoas sofrem de cegueira total devido a lesões na córnea, como queimaduras, lacerações, escoriações ou doenças (ANSA).

### Produção dos Cafés do Brasil equivale a 36% da produção mundial

A produção dos Cafés do Brasil será de 58,04 milhões de sacas de 60kg e a produção mundial de 160 milhões de sacas em 2018. A produção da espécie arábica no nosso País atingirá o volume de 44,33 milhões de sacas e a produção mundial desse tipo de café 97,43 milhões de sacas. Em relação à produção de café conilon, a safra será de 13,71 milhões de sacas no Brasil e de 62,24 milhões de sacas em nível mundial. Para fins de comparação da produção brasileira com a mundial, foi considerado o ano cafeeiro da Organização Internacional do Café - OIC, o qual corresponde ao período de outubro a setembro.

Conforme análise divulgada pelo Observatório do Café, no território nacional, a área da cafeicultura que está em produção neste ano de 2018 é de 1,88 milhão de hectares, que terão produtividade média recorde de 30,86 sacas por hectare, considerando a estimativa da Companhia Nacional de Abastecimento - Conab constante do 2º Levantamento da Safra de Café de 2018 - maio 2018. Para fins de análise e comparação da produção brasileira de café com a mundial, acesse também os Dados Históricos da Organização Internacional do Café (Embrapa Café).