



# DIFERENCIAL COMPETITIVO

| POR MARCELLO ROMANI-DIAS E JORGE CARNEIRO

**Em um mercado de trabalho cada vez mais concorrido, a internacionalização de executivos-alunos de MBA traz vantagens em conhecimentos, oportunidades profissionais e *networking*.**

**N**os últimos anos, um número cada vez maior de escolas de negócios brasileiras tem buscado promover módulos internacionais em seus cursos de MBA. Consideramos essa internacionalização um diferencial de carreira executiva ainda raro e valioso no cenário brasileiro que, em tempos de crise, pode servir tanto para a manutenção de emprego quanto para a ampliação de oportunidades de trabalho.

## VANTAGENS EM CENÁRIO COMPETITIVO

Em nossos anos como professores na pós-graduação de escolas de negócios, vivenciamos muitas alegrias com nossos alunos, como suas promoções no emprego, casamentos e formação de famílias, mas também absorvemos uma série de angústias que eles passam em suas vidas profissionais. Sempre atuamos em escolas renomadas e, mesmo assim, não tem sido incomum presenciarmos alunos demitidos durante um curso de MBA, o que sempre nos levou a uma porção de reflexões a esse respeito.

A discussão sobre a internacionalização desses profissionais é uma delas.

Há cerca de 12 milhões de desempregados no Brasil. O número de pessoas desalentadas, ou seja, que simplesmente desistiram de procurar emprego, também é alarmante: temos quase cinco milhões de brasileiros nessa situação. O brasileiro empregado vem lutando cada vez mais por valor e raridade em seu currículo. Nesse contexto, a escolha por um MBA “internacionalizado” traz uma diferenciação competitiva na carreira dos executivos. Quando o executivo-aluno realiza módulos acadêmicos em outros países (preferencialmente em outros continentes), estuda contextos globais e faz trabalhos remotos com executivos de outros países, consegue expandir seus conhecimentos, redes de relacionamento e oportunidades profissionais.

## BENEFÍCIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Em encontro realizado no sul do país, ao final de 2018, ouvimos 22 executivos-alunos de MBA de uma associação internacional de estudantes denominada de BRICS. Trata-se de um grupo composto de alunos de MBA oriundos



**Alunos relatam que, com a experiência internacional do MBA, receberam convites para novos empregos e/ou passaram a ficar aptos para novas vagas que exigem traquejo global.**

do Brasil, da Rússia, Índia e China (não haviam representantes sul-africanos) e que estavam cursando o módulo brasileiro do curso. Convidamos esses alunos a destacarem os principais benefícios que perceberam com a internacionalização no decorrer de seus respectivos cursos de MBA. Apontamos alguns benefícios que chamaram a nossa atenção, com base nas reflexões desses executivos-alunos:

• **Ampliação de oportunidades globais de trabalho.**

Os executivos argumentaram que as experiências internacionais aumentaram suas possibilidades profissionais. Eles receberam convites para novos empregos e/ou passaram a ficar aptos para novas vagas que exigem mais experiência internacional, tanto em seu país de origem quanto em outros países com os quais interagem, sendo este último caso menos frequente. Como professores de MBA, entendemos que essas oportunidades também são consequência do crescimento de autoestima e confiança para a atuação executiva em cenários de mercados globais. É comum que alunos comecem o curso sem saberem se suas habilidades também podem ser úteis no contexto de outras culturas. Felizmente, a experiência que temos

tido é a de que parte deles passa a se autoperceber como capaz de trazer contribuições aplicáveis em outros países;

- **Desenvolvimento de *networking* internacional.** A ampliação de oportunidades profissionais está, naturalmente, relacionada ao segundo grande benefício: o desenvolvimento de redes de relacionamento (*networking*), em nível profissional e pessoal;
- **Desenvolvimento direto do profissional.** Os executivos destacaram o desenvolvimento profissional decorrente da internacionalização como um aliado em suas carreiras. Isso se dá porque, durante um curso de MBA de qualidade internacional, os alunos estão imersos em um constante *benchmarking*, entendido por análises e comparações relacionadas às práticas (positivas e negativas) que fazem a todo instante com seus colegas de curso – o que ocorre, por exemplo, em análises de mercados que realizam em grupos multiculturais. Se, por um lado, essas comparações podem ser fonte de intensa competição entre os alunos, por outro podem levar a um maior desenvolvimento profissional, especialmente associado à sua capacidade analítica e de tomada de decisão;

**Durante um curso de MBA de qualidade global, os alunos fazem constantes análises e comparações relacionadas às práticas (positivas e negativas) dos seus colegas de outros países, o que contribui para o desenvolvimento de sua capacidade analítica e de tomada de decisão.**

• **Ampliação do conhecimento de outras culturas.** A experiência de um MBA internacional possibilitou aos executivos expandir sua compreensão de outras culturas, o que implica impactos profissionais e pessoais. Há cursos que trazem uma rica experiência de imersão em diferentes países, o que pode gerar aos alunos a expansão de sua visão sistêmica dos ambientes de negócios. A título de ilustração, ao realizarem projetos com integrantes de outros países, os alunos têm a possibilidade de explorar as peculiaridades de diferentes culturas. No caso do BRICS, essa situação fica evidente em algumas conclusões apresentadas: executivos de nações orientais como China e Índia tendem a valorizar mais suas relações religiosas e familiares do que, por exemplo, executivos russos, que tendem a ser conhecidos por adotarem maior distanciamento e impessoalidade no trabalho em equipe. Entendemos que um curso de imersão internacional é, portanto, fundamental para trazer aos alunos essa experiência para lidar com grupos multiculturais. Os aprendizados sistematizados nos cursos poderão ser de grande valia para a tomada de decisão dos alunos, pois sabemos do poder que a informação tem no decorrer de qualquer processo de negociação.

## REFLEXÕES FINAIS

Vivemos particularidades desta que para muitos historiadores é a quarta era de globalização, movimento que desde a expansão marítima europeia dos séculos XV e XVI vem mudando os rumos da humanidade, o que inclui nossas relações de trabalho. Esse movimento global, tão antigo e tão atual, ao mesmo tempo em que pode levar a uma guerra por talentos (denominada de *war of talents*), traz cenários econômicos adversos para a maior parte da população de diferentes países, o que ilustramos com base no contexto de baixo emprego no Brasil, apontado no início de nosso artigo.

Sobre o primeiro ponto, Markus Pohlmann e Elizângela Valarini, em artigo publicado na *Revista de Sociologia e Política*, destacam que as teorias da globalização sugerem o surgimento de uma elite econômica global cujas particularidades são, entre outros aspectos, seu alto desempenho profissional e sua alta mobilidade social, esta última intrinsecamente ligada à internacionalização da carreira. Em outras palavras, essa elite, alimentada pela inserção internacional, está no topo da pirâmide global da guerra por talentos e, portanto, posicionada estrategicamente no atual cenário de globalização.

Sobre o segundo ponto, devemos nos lembrar das palavras de Zygmunt Bauman (1925-2017), que afirmou certa vez (referindo-se aos tempos de hoje): “Nossos acordos são temporários, passageiros, válidos apenas até novo aviso”. Na “modernidade líquida” de nossas relações de trabalho não é diferente. Seguindo os preceitos de Bauman, vivemos a efemeridade no âmbito profissional. Precisamos estar em alerta e avançando sempre em nossas carreiras, e, para esse propósito, a internacionalização parece mostrar-se como uma importante aliada de nossos executivos. ●

### PARA SABER MAIS:

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD)*, 2018. Disponível em: [ibge.gov.br/estatisticas-novaportal/sociais/trabalho/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html?=&t=+o-que-e](http://ibge.gov.br/estatisticas-novaportal/sociais/trabalho/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html?=&t=+o-que-e)
- Association of BRICS Business Schools (ABBS). *About ABBS*, 2018. Disponível em: [brics-abbs.com/index.asp](http://brics-abbs.com/index.asp)
- Leonardo Siqueira. *Diferenças Culturais e Negociação*, 2010. Disponível em: [administradores.com.br/artigos/negocios/diferencas-culturais-e-negociacao/44561/](http://administradores.com.br/artigos/negocios/diferencas-culturais-e-negociacao/44561/)
- OneMBA. *Internacionalização*, 2018. Disponível em: [eaeap.fgv.br/cursos/onemba](http://eaeap.fgv.br/cursos/onemba)

MARCELLO ROMANI-DIAS > Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Positivo, professor da Escola Superior de Engenharia e Gestão (ESEG) e da Fundação Instituto de Administração (FIA), doutor em Administração de Empresas pela FGV EAESP, com estágio doutoral no Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) > [marcello.romani@up.edu.br](mailto:marcello.romani@up.edu.br)  
JORGE CARNEIRO > Professor de Estratégia e Negócios Internacionais da FGV EAESP, coordenador acadêmico do OneMBA – Global Executive MBA e doutor em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro/Coppead, com Especialização em Negócios Internacionais > [jorge.carneiro@fgv.br](mailto:jorge.carneiro@fgv.br)