



Resenha de Livros

Título: The New Expatriate
Autor: Rosalie Tung
Editora: Ballinger Publishing Company
Ano: 1988
Original: em inglês
Avaliador: Chu Wan Tai
Prof. da FEA-USP

Um dos aspectos que mais tem chamado a atenção de um estrangeiro que visita os Estados Unidos é a frequência com que aparece a palavra "globalização" nas discussões acadêmicas e as preocupações das empresas multinacionais sobre o tema. A concorrência é levada a uma dimensão internacional e o mundo está cada vez menor; empresas européias, japonesas e americanas concorrem ferozmente na esfera global. Naturalmente, cada país tem suas armas em termos de capacidade financeira, tecnologia e sobretudo capacidade gerencial. (Nota-se aí, propositadamente, que não nos referimos aos recursos naturais, pois a dimensão das empresas multinacionais suplanta essa aparente restrição). O livro da professora Tung toca em aspectos fundamentais dessa nova competição internacional, que são: identificação, treinamento, remuneração, fatores de sucesso e causas de fracasso dos executivos que trabalham nas empresas fora dos seus países de origem.

O livro, recentemente publicado, aborda uma série de estudos feitos pela autora no gerenciamento dos recursos humanos para funções internacionais. Numa obra de 1984 — *Key to Japan's Economic Strength: Human Power*, ela narra as conclusões efetuadas com pesquisas em 18 empresas multinacionais japonesas. Essa obra segue a mesma metodologia (questionários e entrevistas em profundidade) com relação às multinacionais inglesas, alemãs, suíças, italianas e duas empresas transnacionais — empresas essas que têm basicamente duas ou mais matrizes como Unilever e Brown Boveri). Basicamente, a autora busca respostas para as seguintes questões:

1) a extensão com que as empresas multinacionais de diversas origens utilizam-se de pessoal do seu país de origem (*Parent country national*), país de atuação (*host country national*) ou cidadãos de outros países que não têm vinculação direta com o país de atuação ou com a origem da empresa (*third country national*);

- 2) critérios utilizados para selecionar pessoas para o preenchimento das inúmeras funções no exterior;
- 3) procedimentos adotados para determinar a adequabilidade de um candidato para uma posição;
- 4) tipos de programas de treinamento utilizados para preparar os candidatos; e, finalmente,
- 5) o índice e as razões de sucesso.

Para as empresas americanas, as razões alegadas para usarem americanos ou pessoas com essa origem foram:

- início das operações (70%);
- conhecimentos técnicos (68%).

Já para o uso dos locais, as razões alegadas foram:

- familiaridade com a cultura (83%);
- conhecimentos da língua (79%);
- redução de custos (61%);
- boa relação pública (58%).

Para o uso de TCN (*third country nationals*) as razões mais alegadas foram capacidade técnica (55%) e o fato da pessoa ser a mais indicada para a função (53%).

Para as empresas européias, as razões alegadas, respectivamente, foram de:

- 1) desenvolvimento gerencial (69%);
assegurar-se de capacidade técnica (68%).
- 2) familiaridade com a língua (72%);
conhecimentos da língua (69%).
- 3) melhor pessoa para o cargo (53%).

No caso das empresas japonesas, como elas já têm uma "barreira natural" que é o domínio da língua por parte de não japoneses, a principal razão alegada foi que a pessoa escolhida era a melhor para o cargo, sendo as demais considerações irrelevantes (*grifo meu*).

A forma como as multinacionais preenchem os cargos-chaves dizem muito a respeito da sua política de recursos humanos. Por outro lado, as maneiras de treinarem e prepararem o pessoal (e nesse caso inclui um envolvimento da família, uma vez que é comprovado que o índice de sucesso ou de fracasso tem muito a ver com o suporte familiar) são fatores determinantes da eficácia de sua atuação. Nesse aspecto, inegavelmente, as empresas européias têm tido um sucesso superior ao das congêneres americanas.

As razões apresentadas pela autora para essa superioridade européia são:

- 1) a natural orientação internacional dos europeus. Os europeus (especialmente os ingleses, italianos e alemães) têm um histórico de emigração para outros países que, em alguns casos, já são centenários. Isso, ao contrário dos americanos, faz com que a experiência de ir para o Exterior seja considerada por muitos como um fato da vida;
- 2) os europeus, pela limitada dimensão de seus países, são normalmente expostos a outras culturas. Isso faz com que eles aceitem mais facilmente as diferenças e outras formas de verem o mundo;
- 3) condições econômicas e políticas têm encorajado os europeus a uma visão externa. Como, muitas vezes, as pessoas emigram para outros países sem muita riqueza, mas com os pertences mais rudimentares, isso faz com que tenham suas expectativas bastante reduzidas, tornando a aceitação de uma nova realidade muito mais tranqüila. Os americanos tendem a reproduzir no exte-

rior o mesmo mundo que eles têm no seu país de origem. Não conseguindo o intento (que é o caso, na maioria das vezes), o nível de frustração e de insatisfação é maior;

- 4) o legado do império. As raízes históricas e políticas fazem com que, em muitos países distantes, haja um resquício das culturas européias. O que faz a adaptação muito mais fácil.

As empresas têm que competir numa esfera internacional. Isso é um fato econômico e uma estada no exterior para os jovens executivos é considerada por muitas empresas como uma condição *sine qua non* para galgarem a pirâmide corporativa. Não se admite que a direção de uma empresa, com grande parte de suas receitas auferidas de operações internacionais, não tenha essa visão internacional. As empresas americanas têm muito a aprender com suas congêneres européias e japonesas nesse campo.

O livro é dirigido principalmente para as organizações americanas, mas traz muitas informações úteis sobre a política de recursos humanos de várias empresas européias (ICI, FIAT, Olivetti, Swiss Bank, Sandoz, Brown Boveri, Hoffman La Roche, SIEMENS entre outras). Como essas empresas têm operações de porte no Brasil, um conhecimento mais detalhado de suas políticas ajudará a compreender as possibilidades de carreira para muitos jovens executivos. Recomendado para os estudiosos de recursos humanos e administração de empresas multinacionais. A leitura é bastante fácil visto que mais de 60% do livro cita práticas das empresas acima mencionadas.