

## Resenha

### Expatriação de executivos

Anderson Queiroz Lemos<sup>1</sup>



NUNES, Leni Hidalgo; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia; JAUSSAUD, Jacques. *Expatriação de executivos*. São Paulo: Thomson Learning, 2008. 134p. (Coleção Debates em Administração)

Para obter vantagem competitiva, as organizações vêm recorrendo a uma prática sofisticada, complexa e onerosa de geração e difusão de conhecimento: a expatriação de executivos. Nesse contexto, fronteira, como sinônimo de regulação e controle, perde o sentido, à luz da obra apresentada por Nunes, Vasconcelos e Jaussaud.

A formação acadêmica dos autores nas áreas sociais e humanas (ambos têm mestrado e doutorado nessa arena), é revelada pela atenção especial que a obra dispensa a questão do desenvolvimento humano e social. Assim, a análise que o livro faz do processo de expatriação possibilita a sua utilização nos cursos acadêmicos voltados para a gestão de pessoal.

*Expatriação de executivos* também apresenta o tema da economia informacional (tendo como base a geração de riqueza por meio da disseminação da informação e do conhecimento), que ganha espaço à medida que a internacionalização das organizações deixa de ser fenômeno e se torna variável influenciadora no processo de crescimento das empresas.

Na obra, destaca-se o viés do estudo comportamental, a teoria dos recursos da firma, a teoria das organizações e a teoria behaviorista, além do problema do “risco moral” e das informações assimétricas. Diante da complexidade que envolve a questão da expatriação de executivos, está a necessidade de desenvolvimento desses profissionais e de retê-los na organização, uma vez que são vistos como ativos intangíveis, cada vez mais procurados.

Os autores apresentam a preparação e a necessidade de qualificação do profissional de alto nível como fonte geradora de vantagem competitiva, enfatizando a importância da gestão de pessoal para um processo de expatriação bem-sucedido. Esse investimento é posto à prova no intercâmbio entre executivos. São ainda levantados os pontos positivos que os aspectos culturais dos países de destino dos executivos expatriados

<sup>1</sup> Mestrando em Administração na Universidade Estadual do Ceará – UECE. Bolsista da Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico – FUNCAP. Especialista em Estratégia e Gestão Ambiental. Endereço: Rua Deputado João Pontes, 851, apt. 1101 – Fátima – Fortaleza/Ceará – Brasil – CEP: 88284014. E-mail: andersonqadm@gmail.com

Resenha submetida em fevereiro e aceita em março de 2009.

podem trazer a estes indivíduos. A elevação do nível de cultura dos profissionais expatriados seria um dos fatores determinantes da execução dessa prática, daí a hipótese da difícil replicação da vantagem competitiva a curto prazo.

São também abordadas diversas correntes, inclusive, de base teórica francesa. As referências às obras de Michel Crozier, com o aprofundamento na corrente do poder, e de Erhard Friedberg, sobre a teoria do poder, respaldam a densidade da pesquisa. Tais correntes ajudam a explicar de uma maneira sofisticada não só como se deu a colonização brasileira, mas a nova invasão estrangeira, oriunda da proximidade entre as organizações em nível mundial. É necessário que o leitor esteja atento para perceber as formas, imbricadas no texto, como os autores apresentam as estratégias de proteção e/ou aprendizagem do executivo durante o processo de expatriação.

No âmbito da primeira corrente, Nunes, Vasconcelos e Jaussaud apresentam diversas teorias e modelos para justificar o intercâmbio profissional como estratégia de desenvolvimento pessoal e organizacional. Contudo, a literatura que trata de temas relacionados a estratégia nos negócios entende que a eficácia organizacional não é obtida seguindo-se um modelo organizacional sem as devidas adaptações, principalmente, em ambientes hipercompetitivos.

Nunes, Vasconcelos e Jaussaud fazem leves insinuações ao problema da agência quando retratam o conflito entre cooperação e poder no processo de aprendizagem coletiva. O problema da agência analisa a conhecida “relação de agência” que surge quando um ou mais indivíduos, denominados “contratantes”, contratam outros indivíduos ou grupo de indivíduos, denominados “agentes”, para realização de um serviço que prescinde da outorga de autoridade para tomada de decisão aos “agentes” pelos “principais” em seu nome e interesses. Nesse sentido, este aspecto microeconômico poderia ter sido um pouco mais explorado, uma vez que suas implicações são de enorme interesse da teoria das organizações.

No âmbito da segunda corrente, são apresentadas considerações “weberianas” e “tayloristas”, de forma que fica bem retratada a preocupação de uma organização capitalista com o controle dos grupos que nela se formam e a instituição de regras, o que evita dissipar energia na solução de conflitos.

Por se tratar de cultura, a obra revela a importância da coletividade para o processo de mudança organizacional, avançando de forma que os autores demonstram qual o interesse do expatriado no novo jogo de poder em que se inseriu, ou seja: colaboração, cooperação e adaptação. Para tanto, entendem que as organizações que praticam a expatriação precisam de recursos para manter seus executivos quando estes estão prontos, pois demandaram recursos para adquirirem suas novas competências; caso contrário, manifesta-se o problema do “risco moral”.

Em seguida, Nunes, Vasconcelos e Jaussaud apresentam uma abordagem antropológica para demonstrar a organização no contexto cultural, onde cultura seria uma interpretação essencialmente semiótica. O livro demonstra que o entendimento de percepção da realidade pelo indivíduo é de extrema importância para explicar o surgimento de subculturas nas organizações e como a partir de coalizões seus membros interagem socialmente. O que os autores afirmam nesse momento é que os profissionais expatriados tendem a internalizar a cultura estrangeira, mesmo que superficialmente, de forma a serem aceitos no novo grupo em que estão se inserindo e sobreviverem com êxito ao processo da expatriação.

Ao final, o livro apresenta um estudo de caso que embasou uma dissertação na França, país dos expatriados na obra. O amigável ambiente brasileiro é apresentado como um fator que muito contribui para a adaptação do executivo estrangeiro. Há, no entanto, uma pequena contradição de tratamentos quando fica subentendida a expatriação como via de mão dupla, pois fica claro ao leitor a diferença de potencial entre o poder dos executivos da matriz e o poder dos executivos da filial. Nesse aspecto, a reflexão que se faz é sobre o “homem econômico” estrangeiro como ser exacerbado de racionalidade.

Na obra, foi igualmente observada a necessidade de serem explorados os efeitos da expatriação no seio familiar, uma vez que os autores consideram a adaptação à cultura do país de destino essencial no processo. Contudo, não podemos ignorar que *Expatriação de executivos* faz parte de uma coleção que debate a

administração e serve como base para o aprofundamento do processo de expatriação como estratégia possível da firma de obter vantagem competitiva. Sua leitura é pertinente a administradores e ajuda pesquisadores a entender o atual cenário mundial, tanto no que concerne às disputas pelo poder organizacional, quanto em relação ao processo de xenofobia, que evidencia surgir nas organizações multinacionais principalmente em momentos de crises econômica mundial.

Cadernos EBAPE.BR

