

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ANDRÉ BACALTCHUK**

**A EXPERIÊNCIA DE EXPATRIADOS DA JOHN DEERE E O PAPEL DE  
RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAL**

Porto Alegre

2011

**ANDRÉ BACALTCHUK**

**A EXPERIÊNCIA DE EXPATRIADOS DA JOHN DEERE E O PAPEL DE  
RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Departamento de  
Ciências Administrativas da  
Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Orientadora: Valmiria Carolina Piccinini

Porto Alegre

2011

**ANDRÉ BACALTCHUK**

**A EXPERIÊNCIA DE EXPATRIADOS DA JOHN DEERE E O PAPEL DE  
RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Valmiria Carolina Piccinini  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Claudia Simone Antonello  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Porto Alegre, 05 de Julho de 2011

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, pelo total apoio em todos os momentos da minha vida.

Aos amigos, pela compreensão e carinho sempre demonstrados durante nossa trajetória percorrida juntos.

À Prof. Valmíria Carolina Piccinini, minha orientadora, e ao Luís Eduardo Ramos Mariath, meu gerente, pelos muitos ensinamentos.

## RESUMO

As empresas estão cada vez mais preocupadas em estabelecer uma base global para seus negócios. Neste contexto, surge a necessidade da expatriação de executivos. O presente trabalho foi desenvolvido através de um estudo de caso na empresa John Deere Brasil e tem como objetivo analisar a seleção e preparação do candidato a expatriação e o suporte durante a atribuição no estrangeiro realizado pela área de Gestão Internacional de Recursos Humanos, verificando como esta área contribui para a adaptação destes funcionários. A fim de alcançar este objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, sendo os dados coletados através da análise de documentos apresentados pela área, da observação do ambiente e das práticas utilizadas, e através da entrevista semiestruturada realizada com oito expatriados de nacionalidades norte-americana, mexicana e alemã, no Brasil. Os resultados obtidos indicam que os funcionários, de forma geral, sentem-se bem recebidos na subsidiária brasileira e em conformidade com as práticas e políticas adotadas pela empresa. Por outro lado, ressentem-se de falta de espaço físico no ambiente de trabalho e de um processo de comunicação interna com o expatriado melhor estruturado. Além disso, foram sugeridas alternativas de aperfeiçoamento em algumas etapas do processo de expatriação adotadas pela empresa objeto do presente estudo.

Palavras-chave: Expatriação. Internacionalização. Recursos Humanos. Gestão Intercultural.

## **ABSTRACT**

Companies are increasingly concerned with establishing a global basis for their businesses. In this context, the need for expatriate executives arises.

The current work was developed on the basis of a case study in the company John Deere Brazil. It aimed at analyzing the selection and preparation of expatriation candidates and the support, given to them during the expatriation assignment, conducted by the area of International Human Resources Management. The extent to which said area contributes to the adaptation of these employees was also verified.

Qualitative exploratory research was conducted. Data collection involved the analysis of documents submitted by the area, the observation of the environment and practices, and semi-structured interviews conducted with eight North American, Mexican and German expatriates in Brazil. Results indicate that the employees generally feel welcome in the Brazilian subsidiary and comply with the practices and policies adopted by the company. In the end, alternatives of improvement were suggested concerning some stages of the expatriation process adopted by the company which is the object of the present study.

Keywords: Expatriation, Internationalization, Human Resources, Intercultural Management.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Características que o expatriado deve possuir.....	17
Quadro 2 – Perfil dos gestores entrevistados.....	26
Quadro 3 – Nacionalidade dos gestores e subordinados dos entrevistados.....	49

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>9</b>
1.1 A ORGANIZAÇÃO JOHN DEERE.....	10
1.2 OBJETIVO.....	11
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>11</b>
<b>2 A EXPATRIAÇÃO.....</b>	<b>12</b>
2.1 CONCEITO DE EXPATRIAÇÃO .....	12
2.2 TIPOS DE EXPATRIADOS .....	13
2.3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAL.....	13
2.4 SELEÇÃO DO CANDIDATO À EXPATRIAÇÃO .....	16
2.5 O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO E SUAS FASES .....	18
<b>2.5.1 O Encantamento.....</b>	<b>18</b>
<b>2.5.2 O Negativismo Extremo .....</b>	<b>19</b>
<b>2.5.3 Adaptação .....</b>	<b>21</b>
<b>2.5.4 O Choque da Volta ou Repatriação.....</b>	<b>22</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>25</b>
3.1 OS SUJEITOS DA PESQUISA .....	25
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	27
3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS .....	28
<b>4 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>29</b>
4.2 TRANSFERÊNCIAS NA JOHN DEERE: O PROGRAMA DE DESIGNAÇÃO INTERNACIONAL .....	29
<b>4.2.1 Estrutura .....</b>	<b>30</b>
<b>4.2.2 Processos .....</b>	<b>31</b>
<b>4.2.3 Direitos e Benefícios da Designação Internacional.....</b>	<b>35</b>
4.3 PERCEPÇÃO DOS EXPATRIADOS.....	45
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>67</b>



## INTRODUÇÃO

A globalização e a crescente especialização do mercado de trabalho mundial, ao longo das últimas décadas, vêm transformando a realidade das organizações. Assim, os limites territoriais nacionais deixam de ser barreiras para as empresas.

Neste cenário, percebemos um movimento que exige o deslocamento de peritos, técnicos e especialistas de seus países, de suas empresas de origem, para outros países e regiões, muitas vezes com grande distância psicológica e cultural entre os chamados expatriados. Com frequência, a dinâmica do mercado demanda deslocamentos sucessivos ao longo da carreira destes profissionais, pelas necessidades das empresas em que atuam em relação aos seus países de origem.

Dentro desta perspectiva, Tung (1998) afirma que as organizações precisam desenvolver uma nova geração de gerentes, os cosmopolitas, ricos em três recursos intangíveis: conceitos, competências e conexões. Para a autora, uma maneira de desenvolver gerentes cosmopolitas é enviá-los para designações internacionais onde assumam obrigações e responsabilidades, desenvolvendo e aprimorando estes três recursos.

Por outro lado, a gestão de expatriados representa um novo desafio para a área de Recursos Humanos (RH) das empresas, pois esta lida constantemente com diferenças culturais ao longo de todas as etapas da expatriação de um funcionário. O elevado custo envolvido nesta prática também representa um desafio, uma vez que o custo de um expatriado é consideravelmente mais elevado que o de um funcionário em posição semelhante, contratado no seu país de origem.

A empresa que recebe um expatriado deve estar apta para lidar com aspectos interculturais e com a diversidade da equipe de trabalho na qual este funcionário estará inserido, assim como deve estar preparada para atender as questões de bem estar particulares dele e de sua família, que deixaram suas rotinas em seus países de origem e enfrentam esta nova oportunidade de desenvolvimento e desafios.

Neste contexto surge uma questão: como garantir um bom resultado em um processo de expatriação, levando em consideração as necessidades do expatriado e da organização?

## 1 JUSTIFICATIVA

Segundo pesquisa realizada pela Mercer (2008/2009), o número de empregados em transferências internacionais duplicou nos últimos dois anos. De acordo com a mesma pesquisa, 64% das empresas não desenvolvem estudos específicos para mensurar o sucesso de seus programas de expatriados, bem como admitem não ter uma política abrangente de concessão de benefícios a expatriados, atribuindo a estas, muitas vezes, as razões do insucesso na expatriação.

Os processos de expatriação de funcionários demandam o estudo multicultural do local de origem e de destino do funcionário transferido. A atuação deste terá interferências da nova cultura, e o sucesso, ou não, do processo poderá depender do modo como o funcionário enfrentará os novos desafios. Desta forma, inclusive o resultado organizacional pode ser impactado como reflexo do trabalho feito na nova cultura. Portanto, um processo de expatriação que não leva em consideração tal quesito pode não obter sucesso individual (do ponto de vista do funcionário e sua família) ou organizacional (de como o funcionário impactará nos resultados da empresa). Assim, o presente trabalho visa analisar o processo de expatriação na John Deere, seus desafios, sucessos e problemas.

É necessário saber formalizar e planejar o envio e o retorno do profissional transferido, pois ele será o representante da empresa atuando no exterior. Muitas empresas, como a John Deere, têm como política os programas de expatriação visando promover o compartilhamento de conhecimento em nível global, desenvolvimento de talentos e carreira, transferência tecnológica e suporte à implantação de novos sistemas e processos, focando os interesses das empresas em convergência aos interesses do funcionário.

A área de Recursos Humanos encarregada pela gestão de expatriados, bem como as demais áreas de Recursos Humanos, é responsável pela satisfação dos clientes internos, pela eficácia no serviço e por uma estratégia bem fundamentada e alinhada aos interesses da organização. Pensando nisso, uma política de expatriação, visando atender aspectos importantes para as pessoas envolvidas nesse contexto, é fundamental para suprir as demandas dos funcionários e da organização.

Um programa de expatriação bem estruturado é também utilizado como uma estratégia de retenção e motivação dos funcionários, que veem nesta uma

oportunidade de desenvolvimento de carreira. O referido tema foi escolhido devido ao interesse do pesquisador, por este estar atuando profissionalmente nessa área, e devido à atualidade desse assunto nas organizações as quais visam ampliar seu planejamento para médio e longo prazo.

### 1.1 A ORGANIZAÇÃO JOHN DEERE

O presente trabalho é um estudo de caso relativo ao processo de transferências internacionais de funcionários na empresa John Deere, fabricante de máquinas e implementos agrícolas, bem como à repercussão deste processo dentro da organização e para as partes envolvidas.

A empresa americana, fundada em Illinois, Estados Unidos da América, surgiu da criação do primeiro arado de aço do mundo, por John Deere. O sucesso de sua criação possibilitou que surgisse uma indústria de equipamentos agrícolas com qualidade e tecnologia de ponta em seus produtos. Espalhada por fábricas, unidades administrativas e concessionárias revendedoras por todo o mundo, a empresa continua investindo na inovação, incluindo técnicas de valorização e retenção de sua mão de obra qualificada. Começou sua história, no Brasil, ao associar-se à indústria gaúcha Schneider Logemann & Cia (SLC), em 1979, a qual, em 1999, passou a ser totalmente administrada pela norte-americana. A empresa, inicialmente com fábrica e sede brasileira em Horizontina/RS, expandiu-se nos anos posteriores, estando atualmente dividida em: fábrica de Horizontina, hoje produtora de colheitadeiras e plantadeiras, exclusivamente, e contando com cerca de 2.000 colaboradores; fábrica de colhedoras de cana de açúcar, em Catalão/GO, com 400 trabalhadores, aproximadamente; mais uma fábrica em território gaúcho, para a linha de tratores, no município de Montenegro, a 50 quilômetros da capital, com mais de 750 postos de trabalho; sede administrativa (Escritório Regional), em Porto Alegre, onde fica a administração da John Deere operando em toda a América do Sul, alocando, nesta sede, cerca de 80 funcionários; por fim, uma unidade de peças e distribuição, situada em Campinas/SP.

A empresa também possui, sediado em Porto Alegre, o Banco John Deere, uma instituição financeira de crédito direcionada ao mercado agrícola, representando uma outra divisão pertencente à marca Deere & Company.

O Escritório Regional concentra os diretores da John Deere Brasil e a administração, e é onde estão alocados gestores das áreas de marketing, recursos humanos, tecnologia da informação e financeiro. Neste escritório, trabalham seis diretores, 26 gerentes, 10 supervisores e 31 funcionários, além de 12 estagiários e terceirizados, num total de 85 pessoas. No referido local também é feito o planejamento estratégico e são tomadas as decisões da companhia para toda a América do Sul.

## 1.2 OBJETIVO

### 1.2.1 Objetivo Geral

Para atender o tema proposto, apresentamos como objetivo geral a avaliação das políticas de expatriação no intuito de verificar se estas atendem aos interesses e necessidades dos expatriados.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Dando suporte ao objetivo geral, definimos os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever o processo de seleção dos candidatos à expatriação;
- b) identificar quais as principais dificuldades em cada uma das etapas dos processos de expatriação tanto para o funcionário e sua família como para a organização, bem como os aspectos positivos encontrados pelo expatriado e família nas iniciativas da empresa;
- c) definir o papel da área de gestão de Recursos Humanos Internacional (RHI) no processo de expatriação;
- d) verificar se o ambiente de trabalho contribuiu para a adaptação à empresa.

## 2 A EXPATRIAÇÃO

A fim de avaliar os resultados obtidos que suportam o objetivo geral desse trabalho, será feita uma análise à luz do referencial teórico apresentado. A seguir, serão tratados os temas iniciais que darão sustentação às posteriores análises: conceito geral de expatriação, os tipos de expatriados, gestão de Recursos Humanos Internacional, seleção do candidato à expatriação e o processo de expatriação e suas fases.

### 2.1 CONCEITO DE EXPATRIAÇÃO

Segundo o dicionário Michaelis (1998), expatriado ou expatriar têm um significado triste e negativo, como exilado, expulso da pátria ou condenado.

Conforme Vergara (2001), o expatriado é alguém que vive e trabalha no exterior, uma pessoa a quem é concedida a possibilidade de viver outra vida, quebrando, assim, laços afetivos e fazendo parte de uma vivência cheia de novos costumes e incertezas.

De acordo com Freitas (2000), a expatriação se dá quando um funcionário é transferido de uma empresa, com unidade em um determinado país, para outra da mesma organização, sediada em outro país, por tempo definido ou não. Este processo é considerado arriscado, com uma alta demanda de tempo, e envolve custos elevados para a empresa. Consiste em

[...] reassociar emoções com fatos e gestos familiares e ao mesmo tempo estranhos, aprender a ler as linhas e entrelinhas, revelando simultaneamente a estranheza e a familiaridade, provocando confusão de referências, sentidos e emoções já estabelecidos (FREITAS, 2000, p. 3).

Isto ocorre porque, no início da expatriação, o estrangeiro sente-se à margem do grupo, uma vez que ainda não partilha das mesmas leis, do mesmo passado, da mesma língua; enfim, não lhe são comuns todos os aspectos que fazem parte da identidade do grupo.

Atualmente, podemos perceber que o termo “expatriação” está sendo substituído por expressões como: “designação internacional” ou “mobilidade global”.

Os funcionários das empresas precisam ser preparados e capacitados para poderem executar os mais diferentes trabalhos nos locais mais adversos. E a expatriação é um processo com suas complexidades e aspectos que transcendem as suas competências profissionais. Por isso, a área de Gestão de Pessoas tem um papel fundamental no sentido de atuar para suavizar ou eliminar as dificuldades que, por ventura, se apresentem para os expatriados.

## 2.2 TIPOS DE EXPATRIADOS

Os expatriados são definidos por Rego e Cunha (2009) como os funcionários oriundos da matriz de uma organização, atuando em uma subsidiária de forma permanente ou temporária.

Um outro tipo de movimento internacional que vem crescendo fortemente na última década é o de “impatriados”, que, segundo Stroh e Caligiuri (1998), é a mobilidade de funcionários das filiais para a matriz, o que é uma tendência nas grandes organizações atualmente, no intuito de fortalecer a diversificação nas práticas, proporcionando oportunidades de crescimento para os funcionários em âmbito global.

Conforme Santos (2003), é possível encontrar os seguintes profissionais no mercado mundial: *parent country nationals* (PNCs), funcionários cidadãos do país onde está localizada a matriz da empresa; *host country nationals* (HCNs), funcionários de uma organização que trabalham em uma subsidiária e são cidadãos do país onde esta opera; e *third country nationals* (TCNs), empregados de uma organização que trabalham em um país diferente do seu e estão baseados em um país que não seja a sede da matriz.

Desta forma, cada vez mais este movimento de profissionais é uma tendência dentro das organizações, e os destinos são os mais variados possíveis, envolvendo matriz, filiais e subsidiárias, de acordo com as diversas combinações possíveis.

## 2.3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAL

Nos últimos anos, podemos observar o surgimento de uma nova vertente da área de Recursos Humanos, que, além das responsabilidades essenciais atreladas

à cultura, aos valores e às crenças da organização, ganha novas premissas, como nacionalidade, interculturalidade e gestão corporativa em âmbito global.

Segundo Adisse (2009), a área de Recursos Humanos precisa acompanhar a evolução das formas de interação das organizações, acarretada pela globalização, e estar constantemente atualizada, no intuito de prover o devido suporte às demais áreas da organização.

Conforme Sebben (2009), o profissional que hoje atua na área de Recursos Humanos Internacional ou Intercultural exerce uma profissão relativamente nova. E como uma profissão nova, ainda está construindo sua identidade e desenvolvendo novas formas de atuação no mercado. Sebben (2009) aponta como aptidões deste profissional, entre outras, a capacidade de recrutar e selecionar pessoas ao redor do globo para posições em lugares indefinidos, sem favorecer uma cultura específica; suporte rápido e ágil nas decisões dos gestores; transferência de funcionários; e treinamento intercultural, não somente para o funcionário que está indo para uma experiência internacional, mas também para todas as áreas da organização envolvidas no processo.

Para chegarem ao sucesso esperado, as empresas terão de dar mais atenção aos expatriados e executivos globais. O desafio hoje é selecionar, capacitar, desenvolver e manter estes profissionais em seu *staff* global. Em outras palavras, o desafio recai sobre o RHI para mudar as estruturas e crenças bastante arraigadas e inserir um novo pensar, original e corajoso. Algumas variáveis diferenciam bastante o RHI dos RHs convencionais, e através deles podemos visualizar melhor essa complexidade (Adisse, 2009).

Freitas (2000) assinala um papel importante dos gestores de Recursos Humanos Internacional, que é a criação e implantação de políticas de Recursos Humanos globais, levando em consideração um ajuste às leis e costumes locais, o que é uma tarefa bastante árdua devido à grande complexidade e diferença que os diversos países do globo apresentam. Ainda é papel deste gestor desenvolver uma cultura interna que valorize a diversidade multicultural, capacitando os seus funcionários a trabalharem em ambientes multiculturais. Esta representa uma vantagem para os funcionários, o que deve ser considerado como parte do pacote de benefícios de uma designação internacional.

Além da capacidade de gerir equipes multiculturais, desenvolver políticas globais valorizando culturas locais, são atribuições do profissional de Recursos

Humanos Internacional a análise de custos envolvidos, elaboração da documentação da condição da designação, administração da remuneração e pagamentos, processo de imigração, de realocação e fiscal, bem como orientações e suporte ao funcionário e cônjuge. Para tanto, é papel desta área o de desenvolver uma política internacional de mobilidade, cujos objetivos são, segundo Lima e Bordignon (2009):

- a) estabelecer programas competitivos de remuneração e benefícios que facilitem o tratamento equitativo dos funcionários;
- b) promover planejamento efetivo de uma carreira internacional a médio e longo prazo, para o desenvolvimento da empresa e do funcionário;
- c) facilitar transferências temporárias;
- d) minimizar os gastos e as dificuldades financeiras das nomeações internacionais.

As autoras afirmam que o desenvolvimento desta política deve considerar a cultura corporativa; as políticas de Recursos Humanos da empresa, para que se evitem exceções para alguns funcionários; os planos de negócios e estratégia da empresa; seleção e escolha do candidato; e esclarecimento dos papéis das áreas envolvidas na administração dessa política, de forma bem definida.

Adicionalmente, os elementos que esta política deve abordar são: ajuda de custo com base no custo de vida de cada país, moradia, educação, mudança, animais de estimação, transporte, viagens de retorno ao país de origem, programa de assistência ao cônjuge e assistência médica. Além disso, devem ser considerados os aspectos migratórios e tributários, com a contratação de empresas especializadas nestas áreas para prestar assistência ao funcionário.

Diante da grande complexidade dos ambientes organizacionais, as empresas globais têm buscado aumentar seu repertório de conhecimentos e habilidades. Isto é atingido, em parte, devido a uma maior mobilidade dos quadros gerenciais, de especialistas que se deslocam para implantar ou dar impulso a novos projetos, e da Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH), que administra estes quadros com intuito de produzir as competências locais necessárias.



## 2.4 SELEÇÃO DO CANDIDATO À EXPATRIAÇÃO

Em um cenário de internacionalização extremamente acelerada da economia, o tema de como identificar e preparar um funcionário para uma experiência internacional, em um curto espaço de tempo, é um desafio aos gestores de Recursos Humanos.

Segundo Dantas (2009), a carreira internacional não é tão linear e previsível quanto parece: ao ser admitido, o profissional pode ter manifestado seu interesse de atuação no exterior; a empresa, então, insere-o em um percurso de desenvolvimento, a médio e longo prazo; no entanto, quando surge a oportunidade por demanda da organização, talvez o funcionário não considere mais viável essa experiência; e a seleção e o planejamento da carreira precisam ser revistos.

Mudar para o exterior não é só mudar o trabalho, é uma mudança de vida também. Portanto, se for detectado que este profissional não atende mais aos requisitos ou à motivação compatível com o desafio profissional no exterior, evidenciá-lo neste momento pode significar ganhos para a empresa e para os profissionais envolvidos. Além disso, muitos profissionais com alto desempenho em seus países de origem podem não apresentar a mesma motivação e desempenho no exterior e, muitas vezes, o melhor candidato nem sempre é o melhor funcionário, mas sim o melhor preparado para enfrentar os desafios de uma grande transformação.

Para Homem (2006), a seleção pressupõe os seguintes aspectos:

- a) identificação clara da natureza do trabalho e descrição das qualidades e atitudes requeridas do expatriado que será designado para o trabalho;
- b) informações adequadas que envolvem as diferenças entre políticas, leis, forças culturais e sociais do país de origem e do país de missão no estrangeiro;
- c) avaliação do candidato voluntário para servir na operação no exterior, da preparação atual para fazê-la e da habilidade de efetivamente atuar onde poderia haver grande diferença cultural;
- d) habilidade de colocação do candidato e da família e preparação para viver fora.

Segundo Guiget e Silva (2003), a escolha do expatriado leva à busca de qualidades diversas, como um bom conhecimento das regras e políticas da

organização, uma boa relação de confiança entre empregado e empregador, conhecimento suficiente de uma ou mais línguas estrangeiras, habilidades específicas à execução de procedimentos particulares ligadas a um perfil profissional que permita a sua boa adaptação.

De acordo com Baruch, Steele e Quantrill (2002), o candidato deve apresentar elementos como: flexibilidade, interesse nas pessoas e em diferentes culturas, respeito pelo que é diferente do que ele está acostumado, tolerância e habilidade de comunicação. Além disso, é importante que ele tenha o suporte da família.

Caligiure (2001) identifica algumas características específicas requeridas deste expatriado, tais como: capacidade de trabalhar de igual para igual com pessoas de diferentes experiências e formação; aptidão para liderar e para participar efetivamente de equipes multiculturais; habilidade para adaptar seu estilo em função das características locais; disposição para explorar a cultura local, percebendo as diferenças e adaptando-se; desenvoltura para administrar adequadamente a dualidade entre integração global e resposta local; além de possuir conhecimento global do negócio e de aspectos de negociação internacional, bem como habilidade para desenvolver rede pessoal de relacionamentos.

Abaixo, quadro que ilustra as características que os expatriados devem apresentar, segundo os autores:

Características que o Expatriado deve apresentar		
Guiget e Silva	Baruch, Steele e Quantrill	Caligiure
Bom conhecimento das regras e políticas da organização	Flexibilidade	Capacidade de trabalhar de igual para igual com pessoas de diferentes experiências e formação
Boa relação de confiança entre empregado e empregador	Interesse nas pessoas e em diferentes culturas	Liderar e participar efetivamente de equipes multiculturais
Conhecimento suficiente de uma ou mais línguas estrangeiras	Respeito pelo que é diferente do que ele está acostumado	Habilidade para adaptar seu estilo em função das características locais
Habilidades específicas à execução de procedimentos	Tolerância	Ser um “explorador” da cultura local e desenvolver rede pessoal de relacionamentos
Bom conhecimento das regras e políticas da organização	Habilidade de Comunicação	Possuir conhecimento global do negocio e de aspectos de negociação internacional

Quadro 1: Características que o expatriado deve possuir

Fonte: Guiget e Silva (2003), Baruch, Steele e Quantrill (2002), Caligiure (2001).

Na medida em que o trabalho da gestão de Recursos Humanos evolui na escolha do candidato, tem como continuidade o processo de expatriação do candidato eleito. A seguir, apresentamos o processo de expatriação e as fases que o compõem.

## 2.5 O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO E SUAS FASES

De acordo com Tung (1988), é possível perceber algumas fases definidas no processo de expatriação, desde o início, ainda no país de origem, onde o funcionário é selecionado, passando por diversos treinamentos, orientações, trâmites migratórios, até, de fato, ir ao país de destino e vivenciar as diferentes experiências organizacionais e individuais.

A seguir, mostramos as fases que o expatriado vivencia e que estão intimamente ligadas ao seu desempenho profissional no exterior.

### 2.5.1 O Encantamento

Conforme Joly (1992) apresenta, nos países em via de desenvolvimento, o encanto surge no momento em que o estrangeiro verifica que o tipo de economia daquele país pode representar novas possibilidades e vantagens de negócios. Ainda pode ocorrer o desencanto, uma vez que o nível de desenvolvimento seja baixo, ou exista uma precariedade nos serviços, falta de controle governamental e limitada infraestrutura. Em contraponto, a expatriação para economias mais desenvolvidas são uma excelente oportunidade para conhecer técnicas diferentes, adquirir maior preparo na condução dos negócios e descobrir uma nova definição da eficiência.

Em caso de uma escolha voluntária do expatriado, o país que o acolhe serve como uma alternativa para sair de seu cotidiano pouco satisfatório, tanto nos âmbitos profissionais como pessoais (algumas vezes nos dois ao mesmo tempo).

De acordo com Santos (2003), esta fase também é conhecida como lua-de-mel, na qual as expectativas são positivas e há um grande desejo de desbravar a nova cultura. O autor também traduz esta fase como uma fase de deslumbramento ou encantamento.

## 2.5.2 O Negativismo Extremo

Segundo Joly (1992), esta é a fase mais longa em que o expatriado confronta com questões que explicitaremos a seguir.

### 2.5.2.1 Ele Próprio e a Cultura

Para Tylor (apud OLIVEIRA; SIRANGELO, 2010, p. 106), cultura é “o todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”.

Diferente de Tylor, Geertz (apud OLIVEIRA; SIRANGELO, 2010) afirma que:

[..] a cultura não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou o processo; ela é um contexto, algo dentro do qual eles [símbolos] podem ser descritos de forma inteligível – isto é, descritos com densidade (GEERTZ apud OLIVEIRA; SIRANGELO, 2010, p. 106).

No âmbito organizacional, como afirma Dias (2004), a cultura pode ser entendida como um sistema de valores e crenças, compartilhados pelos membros de uma organização, que devem ser condizentes com as estruturas da organização, com os processos de tomada de decisões e com os sistemas de controle de uma empresa para produzir normas de comportamento, assim partilhando valores e crenças e seu efeito sobre o comportamento dos indivíduos da organização.

A cultura organizacional, conforme Hofstede (2001), é um fenômeno por si mesmo, diferenciando-se, em muitos aspectos, da cultura nacional. A diferença reside no fato de que as culturas nacionais têm como elemento central os valores, os quais são adquiridos na família, na comunidade e na escola, enquanto nas culturas organizacionais os valores advêm das práticas aprendidas a partir da socialização no próprio ambiente de trabalho.

Para Guiget e Silva (2003), a diferença cultural se analisa pela comparação de duas realidades: a “nossa” e a “deles”. Inevitavelmente, este confronto gera um estresse cultural para o expatriado em um ou mais níveis: o do trabalho, ou seja, responsabilidades e desempenho, ou o da interação, ou seja, compreensão da cultura da nação hospedeira tanto dentro como fora do ambiente de trabalho. Os

autores ressaltam, em sua pesquisa, que os expatriados expõem diversos comentários sobre as diferenças culturais entre o país de origem e de destino, porém, não se referem a estas como obstáculos, mas procuram analisá-las com o intuito de perceber e compreender as atitudes, as pessoas, as reações da sociedade, do grupo de trabalho, e aprender a lidar com elas.

Na concepção de Joly (1992), falar de cultura, no sentido popular do termo, choca, muitas vezes, em razão do baixo nível cultural dos habitantes do país-hóspede, principalmente naqueles em via de desenvolvimento, o que pode acarretar em um sentimento de vazio.

São sucessivas as dificuldades de inserção no novo conjunto cultural, o que acarreta em uma tendência ao estrangeiro permanecer no *guetto*, ou seja, vivendo entre grupos de mesma origem. Desta forma, este não entra em contato com a cultura local e permanece em uma situação mais confortável, similar à qual ele estava acostumado.

#### 2.5.2.2 A Linguagem

De acordo com Joly (1992), a linguagem é, sem dúvida, a primeira ferramenta de relação com os habitantes da cultura-hóspede. Se, em condições normais, a língua é a ferramenta privilegiada para reforçar a identidade pessoal, no exterior ela será o veículo da desestruturação desta identidade, podendo causar um sentimento de isolamento.

Para Fonseca, Medeiros e Cleto (2000), a dificuldade com a linguagem pode representar um problema, pois ela é fator essencial para o relacionamento humano, e a falta de domínio da mesma pode atrapalhar o estabelecimento de amizades e tornar o dia a dia algo complexo. Os referidos autores observam também que, enquanto as crianças estão na escola, interagindo com outras e desenvolvendo o idioma, e como o marido encontra-se na empresa diariamente, as esposas podem ter menos chances de praticar o idioma por ficarem mais tempo em casa, tendo menos contato com nativos.

### 2.5.2.3 A Burocracia

Popularmente, o termo burocracia é usado com sentido pejorativo, significando uma administração com muitas divisões, regras, controles e procedimentos redundantes e desnecessários ao funcionamento do sistema.

Conforme Joly (1992), para o expatriado, durante o período no país de destino, a presença da burocracia é constantemente lembrada de diferentes formas. No aspecto individual, está presente no excesso de tempo gasto com documentações, por exemplo, na obtenção de uma cédula de identidade, posto que, muitas vezes, para sua obtenção, é necessário apresentar diversos documentos e enfrentar filas em diferentes ministérios. Além disso, diversas coisas que, no país de origem, podiam ser resolvidas com o uso da internet ou telefone, no país de destino devem ser feitas pessoalmente. Esta utilização pouco produtiva do tempo de trabalho revela indícios da estrutura social e a maneira de como é considerado o trabalho manual no país de destino.

### 2.5.3 Adaptação

Joly (1992, p.107) define esta fase como “um pêndulo entre dois pólos: ou a rejeição definitiva, ou o tornar-se nativo, a indigenização”. Basicamente, nesta fase, é feita uma escolha em que, ou o estrangeiro se dá por conta de que, de fato, não se tornará um dos membros daquela sociedade, ou, devido à incerteza do retorno ao país de origem, decide que quer criar raízes no país em que está habitando e que tem condições de se adaptar.

Fazer esta escolha é comparado, por Joly (1992), com uma espécie de esquizofrenia cultural, em que o estrangeiro em questão não sabe mais quem é. Além disso, esta escolha pode gerar um ostracismo no qual o estrangeiro se afasta da discussão sobre diversos temas e não enxerga que, muitas vezes, a vida no país de origem é superior à do país em que se encontra. Isto se dá porque ele está imerso na cultura do país hospedeiro, tendendo a valorizar a experiência atual, e, por vezes, deixando em segundo plano as experiências anteriores.

A adaptação do executivo no exterior é fortemente influenciada pela presença ou ausência de sua família. Segundo Fonseca, Medeiros e Cleto (2000), as organizações devem prover mecanismos para a melhor adaptação do profissional

e de sua família, através de treinamentos e cursos sobre o idioma e sobre a cultura local, bem como explicações sobre as características do lugar. Os autores ressaltam a importância destas estratégias de adaptação, pois a principal causa de uma expatriação fracassada, em que o funcionário retorna ao país de origem antes do prazo determinado, são as dificuldades de algum membro da família, que não se adaptou à cultura local.

Nesta linha, foram identificadas por Tung (1987) as setes principais causas do retorno prematuro de uma designação internacional, e podemos observar que a grande maioria é relativa à adaptação familiar. São elas: (1) dificuldades de ajustamento da esposa do expatriado ao novo ambiente físico e cultural; (2) dificuldades de ajustamento do expatriado ao novo ambiente físico e cultural; (3) a personalidade do expatriado ou imaturidade emocional; (4) a falta de habilidade do expatriado em conseguir responder às responsabilidades assumidas; (5) a falta ou insuficiência de competência técnica; (6) a falta ou insuficiência de motivação para trabalhar no exterior; e, por fim, (7) outros problemas de ordem familiar. Essas causas podem estar relacionadas a diversas circunstâncias, por vezes, quase incontroláveis.

Freitas (2000) indica que uma das lições mais difíceis para o expatriado é aprender a administrar a adaptação da família no exterior. De acordo com Sousa et al. (2010), na medida em que a idade dos expatriados e familiares vai aumentando, é possível observar uma melhor adaptação familiar, o que também se observa quando não é a primeira expatriação da família, situação em que as dificuldades decorrentes da adaptação são mais bem administradas.

#### **2.5.4 O Choque da Volta ou Repatriação**

A repatriação é definida como o processo de retorno para o país de origem quando completada uma missão (internacional), e, para Tung (1988), o processo de retorno, depois de vários anos de ausência, incluindo a adaptação a uma nova posição, a um novo lar, e a busca por um novo emprego para a esposa podem ser traumáticos.

Para Joly (1992), após anos no exterior, o choque no retorno é inevitável. Este se dá tanto no plano pessoal quanto profissional. No plano pessoal, as percepções do cotidiano e os conhecimentos operacionais do país de origem não

são mais os mesmos, uma vez o indivíduo apresenta algumas modificações em sua personalidade. Neste sentido, é importante ter o mesmo cuidado que no caso de uma partida para o estrangeiro.

No plano profissional, as dificuldades apresentadas referem-se à distância estabelecida entre os expatriados e os colegas. Em muitos casos, é também o risco da subutilização das competências adquiridas no exterior, tanto por razões de ordem estrutural, como devido à ausência de plano de carreira adequado para integrar este tipo de experiência.

Borges (2009) aponta, em seu estudo, que o indivíduo e sua família podem desenvolver um sentimento de frustração, de imigrante, e traumas no retorno à cultura anterior. No plano profissional, “o expatriado pode ser acometido de relativismo exagerado em função do que viu e viveu, se sentindo subutilizado em função do que aprendeu e das competências que desenvolveu” (BORGES, 2009, p. 5). Pode ocorrer, ainda, de o funcionário ressentir-se da restrição de responsabilidades, devido à sua posição hierárquica superior no país de destino, substituída por uma posição de nível inferior no retorno ao país de origem.

Para Machado e Hernandez (2004), uma das dificuldades encontradas na repatriação é a necessidade de o próprio indivíduo aceitar a sua volta. Esta dificuldade é resultante do conflito interno que ele tem para se convencer de que novamente terá de se adaptar à situação anterior, sendo que ele não é mais o mesmo.

Fonseca, Medeiros e Cleto (2000) relatam que o problema da repatriação também se reflete nas crianças, no que diz respeito à sua readaptação na escola, no país de origem, com uma nova forma de avaliação, bem como com o sentimento de perda de seus colegas e professores.

Baruch, Steele e Quantrill (2002) apontam, em sua pesquisa, que o fato de o funcionário desconhecer seu próximo cargo, chegada a data estipulada de final da expatriação, gera grande insegurança. Afirmam também que, quando estas pessoas regressam, muitos dos benefícios, antes concedidos em virtude da expatriação, cessam, e esta readaptação é bastante complexa.

Percebe-se o quão importante é atentar a esta etapa final do processo de expatriação, de forma que a experiência no exterior seja completada com sucesso. É essencial garantir a satisfação do funcionário e de sua família, deixando-o apto para assumir o novo desafio em convergência aos interesses da empresa.



Neste sentido, o presente estudo procurou explorar os conceitos, tipos e etapas do processo de expatriação, assim como caracterizar o papel da área de Recursos Humanos Internacional e explicitar o processo de seleção de um candidato à expatriação.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresentamos os procedimentos metodológicos adotados para a realização do presente trabalho, detalhamos o tipo de pesquisa, o critério para seleção da amostra da pesquisa, os procedimentos de coleta de dados e a técnica de análise de dados.

O propósito deste estudo foi identificar as dificuldades e facilidades que os expatriados encontram. Para tanto, escolhemos o método de estudo de caso, por considerá-lo o mais adequado aos objetivos do estudo. A análise teve natureza qualitativa, com a ideia de dar maior amplitude às contribuições trazidas pelos entrevistados, e às conclusões geradas.

O estudo de caso caracteriza-se por ser um estudo profundo de um ou poucos objetos, de forma a permitir um conhecimento mais amplo e detalhado do objeto em estudo (GIL, 1999). Além disso, ele pode envolver o exame de registros existentes, a observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas e outras. Pode, também, ter como objeto de estudo um grupo de indivíduos, uma situação, um grupo de organizações, ou, como no caso deste estudo, uma organização específica (ROESCH, 2005).

Este estudo também pode ser denominado de pesquisa de campo, a qual é definida como “uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2007, p. 47). Desta forma, este estudo é classificado como um estudo de caso em que foram realizadas entrevistas para melhor conhecer e compreender os sujeitos da pesquisa.

#### 3.1 OS SUJEITOS DA PESQUISA

Atualmente, na John Deere, há mais de 400 funcionários expatriados ao redor do globo. Destes, 16 têm como país de destino o Brasil e 20 têm este como o país de origem. O presente trabalho terá como foco os funcionários cujo país de destino é o Brasil, uma vez que estes são a maior responsabilidade da área de gestão de Recursos Humanos Internacional no Brasil e é o campo em que esta área atua ativamente em todas as etapas do processo. Além disso, estes funcionários encontram-se em maior proximidade geográfica para a realização das entrevistas.

Do total de entrevistas, foram realizadas oito semiestruturadas, e o critério utilizado para a escolha dos entrevistados foi o tempo em que estes se encontravam morando no Brasil, que, para fins deste estudo, devia ser superior a 12 meses, para que o estudo apresentasse uma visão mais longa sobre a percepção destes funcionários. As origens destes estrangeiros são: Alemanha, México e Estados Unidos, e a sua designação internacional dura, em média, de 18 a 36 meses, conforme tabela abaixo:

	Identificação	Gênero	Cargo	Tempo no Brasil (meses)	Dependentes
México	E1	Masculino	Gerente Marketing	16	3
	E2	Masculino	Gerente Marketing	16	3
	E3	Masculino	Gerente de Produto	15	3
	E4	Masculino	Gerente Financeiro	24	4
Estados Unidos da América	E5	Masculino	Gerente Produção	24	3
	E6	Masculino	Gerente Financeiro	26	3
	E7	Masculino	Gerente Logística	24	2
Alemanha	E8	Masculino	Gerente Produção	16	1

Quadro 2: Perfil dos gestores entrevistados

Fonte: dados fornecidos pela área de Recursos Humanos e dados coletados na pesquisa

De acordo com o quadro acima, observamos que todos os profissionais são do sexo masculino, estão em cargos de gestão e residem no Brasil de 15 a 26 meses. Do mesmo modo, podemos observar que todos vieram para sua designação

com, pelo menos, um dependente, sendo que sete deles, além da esposa, vieram acompanhados de filhos. Para fins deste estudo, os entrevistados receberam uma identificação, assim, o primeiro recebe o nome E1, e os demais na sequência.

### 3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Com a finalidade de cumprir os objetivos traçados, foram realizadas análises de documentos da área em questão, suas práticas e políticas, e foi efetuada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório com os expatriados da John Deere Brasil. A pesquisa qualitativa possibilita aos pesquisadores delimitar o problema ou preparar uma abordagem, gerando proposições e identificando variáveis que precisam ser compreendidas no estudo. Vale ressaltar que este tipo de pesquisa, por ter uma pequena amostra e possuir uma elevada interação entre as pessoas envolvidas, apresenta informações mais efetivas (ROESCH, 2005).

Neste estudo, apresentamos, primeiramente, uma pesquisa documental fundamentada em documentos e arquivos disponibilizados pela organização, publicações administrativas para o público interno e externo da empresa, pelo uso da intranet e *home page* da empresa na internet, dados estatísticos dos trabalhadores e sociedade na qual a organização está inserida.

Consultas bibliográficas embasaram o estudo e as definições para a caracterização da empresa, bem como suas práticas e posições diante dos funcionários e mercado externo neste ponto em estudo. A referência literária também guiou as questões a serem abordadas na coleta de dados para a pesquisa.

As entrevistas foram realizadas de forma individual, com duração aproximada de cinquenta minutos, nos meses de abril e maio de 2011, sendo gravadas com a permissão dos entrevistados, para posterior transcrição e análise. O exame dos dados se deu através do método qualitativo, através da análise do conteúdo das entrevistas voltada para a compreensão de comunicações provenientes das mesmas.

A entrevista semiestruturada seguiu um roteiro para basear as questões. A estrutura está descrita no Anexo A e relacionada aos objetivos do trabalho.

### 3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise das entrevistas foi realizada por meio da apreciação do conteúdo das entrevistas. Segundo Cappelle, Melo e Gonçalves (2003), a análise de conteúdo envolve um processo de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens obtidas na coleta de dados. Este processo ocorre em três etapas:

- a) pré-análise: fase em que ocorre a organização e sistematização de ideias, a escolha dos documentos a serem analisados, a retomada das hipóteses e dos objetivos iniciais da pesquisa em relação ao material coletado, bem como a elaboração de indicadores que orientarão a interpretação final;
- b) exploração do material: fase que visa alcançar o núcleo de compreensão do texto, na qual os dados brutos do material são codificados;
- c) tratamento dos resultados obtidos e interpretação: fase na qual, de forma interpretativa, o autor transforma os dados brutos em operações estatísticas, evidenciando as informações obtidas e permitindo a proposição de inferências e interpretações relacionadas ao referencial teórico e objetivos propostos.

## 4 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentamos informações referentes às análises dos resultados das pesquisas realizadas com os expatriados da empresa em estudo, a fim de verificar a percepção deles a respeito do Programa de Designação Internacional da John Deere.

Para organização e entendimento da leitura, as análises estão organizadas de forma a tentar atingir os objetivos deste trabalho. Desta maneira, serão apresentados na sequência a seguir.

### 4.2 TRANSFERÊNCIAS NA JOHN DEERE: O PROGRAMA DE DESIGNAÇÃO INTERNACIONAL

As transferências de funcionários são muito importantes para a John Deere. No entanto, qualquer situação relacionada ao movimento de pessoas abrange: cultura, hábitos, relações pessoais, educação, costumes, família, enfim, a vida de todos os envolvidos na transferência. Pensando nisso, a empresa desenvolveu as políticas de transferências visando atender aspectos importantes para as pessoas inseridas neste contexto.

As transferências fazem parte da Estratégia de Recompensa Total da John Deere e objetivam auxiliar no processo de atração, retenção e motivação das pessoas que lá trabalham. Para isso, estas transferências são desenvolvidas a partir de pesquisas de mercado que garantam a sua competitividade e que realmente atendam às expectativas de seus funcionários, garantindo bem-estar individual e familiar.

O programa de designação internacional objetiva e fomenta o intercâmbio para o compartilhamento de conhecimento, desenvolvimento de talentos e carreira, transferência tecnológica e suporte à implantação de novos sistemas e processos, focando os interesses da John Deere em convergência aos interesses do funcionário. O investimento da John Deere neste programa está alicerçado na Estratégia de Recompensa Total, visando o desenvolvimento de uma cultura corporativa e reconhecimento recíproco.

Existem três tipos de programas de designação internacional, cuja aplicação é variável em função do período total da designação:

- a) *On Loan*: entre seis semanas e seis meses;
- b) *Extended On Loan*: acima de seis e até 24 meses;
- c) *Expatriated*: acima de 24 e até 60 meses.

#### 4.2.1 Estrutura

A estrutura de serviços dos programas de designação internacional está distribuída em grandes grupos, abaixo relacionados:

- a) Recursos Humanos Internacional: unidade global de recursos humanos, localizada nos Estados Unidos da América, que realiza a coordenação do programa em termos globais e provê serviços às unidades de Recursos Humanos Regionais;
- b) Recursos Humanos Regional: unidade regional, no caso da América do Sul, localizada no Escritório Regional, Brasil, onde são administrados os principais processos relacionados à gestão de imigração e realocação, ao tributário, aos orçamentos e aos procedimentos administrados dos funcionários em designação;
- c) Folha de Pagamento Regional/Unidade: efetua todos os registros e o controle de pagamentos, encargos e demais tributos dos funcionários em designação;
- d) Recursos Humanos da Unidade: provê serviços diretamente relacionados ao funcionário, interagindo nos procedimentos operacionais e cadastrais dos funcionários em designação – a área de Recursos Humanos da Unidade é responsável pelo processo de integração do funcionário no novo local de trabalho, envolvendo: coberturas, condutas e normas padrão da Unidade;
- e) Serviços de Imigração: empresa terceirizada que realiza os procedimentos relacionados à permissão para trabalhar e vistos de acompanhantes – relaciona-se diretamente com os órgãos oficiais e atua diretamente com o funcionário na gestão do processo;
- f) Serviços de Realocação: empresa terceirizada que apóia o funcionário e sua família no processo de mudança, serviços de documentação, orientação para segurança, escolas, assistência, suporte à locação de imóvel, utilidades e adaptação cultural, quando aplicável;

- g) Serviços Tributários: empresa terceirizada responsável pela gestão fiscal de cada funcionário em designação, atuando em: orientação na entrada e saída, ajuste mensal tributário, declaração de ajuste anual, declarações de saída e quaisquer outros itens relacionados à vida fiscal do designado.

#### **4.2.2 Processos**

Os principais processos do programa de designação internacional estão abaixo descritos.

##### **4.2.2.1 Alinhamento**

Alinhamento constitui-se na etapa em que as lideranças das áreas envolvidas, tanto de origem como de destino, estabelecem os motivos da designação. Nesta fase são discutidos os temas relacionados ao plano de trabalho e gerenciamento, duração da designação, interação com o potencial designado, estimativas de custos, necessidades da empresa e do funcionário, estabelecendo o tipo de designação a ser operacionalizada. As áreas de Recursos Humanos das Unidades envolvidas podem ser requisitadas para o fornecimento de informações – a área de Recursos Humanos Regional atua diretamente no processo de orientação.

##### **4.2.2.2 Formalização**

Nesta fase, são desenvolvidos e conduzidos processos internos, como: coleta de informações, análise de cargo e salário, circulação de aprovações envolvendo as áreas relacionadas à designação, Carta de Designação e aceite do funcionário. A Carta de Designação é um documento formal emitido pela área de Recursos Humanos Internacional da John Deere que explicita o conjunto de direitos e benefícios do funcionário durante a designação, considerando a modalidade da expatriação.



#### 4.2.2.3 Processamento

Fase na qual são preenchidas informações do funcionário, realizados os cadastros nos sistemas e efetivados os processos internos, como: circulação da aprovação formal de salário e definição da equalização de impostos, entre outros.

#### 4.2.2.4 Imigração

O funcionário só pode iniciar suas atividades profissionais no país de destino após a obtenção da permissão para trabalhar. Esta etapa é conduzida por empresa especializada que possui contrato global com a Deere & Company. Esta entrará em contato diretamente com o funcionário, provendo as devidas orientações e passos para a obtenção da autorização de trabalho. No caso de estrangeiros que vão trabalhar em qualquer país da América do Sul, é necessária a solicitação de visto temporário com permissão para trabalho e com um contrato de trabalho no país de destino de acordo com os demais funcionários da unidade, em conformidade com as leis trabalhistas e imigratórias locais. A duração do processo migratório varia de acordo com as leis de imigração de cada país e estes prazos devem ser respeitados. Os mesmos são monitorados pela área de Recursos Humanos Internacional.

#### 4.2.2.5 Realocação

Os serviços de realocação objetivam apoiar a transferência do funcionário e de sua família, quando aplicável. O funcionário conta com o apoio de uma empresa especializada em realocação, contratada pela Deere & Company, com representantes na unidade de destino, visando proporcionar os seguintes serviços:

##### *4.2.2.5.1 Visita Inicial*

A empresa paga as despesas de deslocamento, estadia e alimentação para uma viagem de visita antecipada do empregado e cônjuge, quando aplicável, e filhos/filhas, se necessário, para a cidade de destino, com duração máxima de sete dias, com o objetivo de: conhecer a região (moradia, escola, compras, serviço

médico, lazer); fazer um *city tour* geral pelas áreas escolhidas; observar o custo de vida do local, visitando lojas de móveis, eletrodomésticos, alimentos, roupas, entre outras; e visitar imóveis para a seleção de moradia (de acordo com o orçamento estipulado pela área de Recursos Humanos Regional).

#### 4.2.2.5.2 *Chegada Definitiva*

Na chegada definitiva, são observados os seguintes procedimentos, apoiados pela área de Recursos Humanos da Unidade e Serviços de Realocação:

- a) residência: caso a residência definitiva não esteja pronta, o funcionário poderá hospedar-se em hotel até a conclusão dos serviços. A área de Recursos Humanos Regional determinará o tipo de acomodação. Quando o domicílio estiver pronto para uso, a empresa de realocação auxiliará na vistoria do imóvel, na instalação de Internet, TV a cabo e telefone, na contratação de empregada doméstica e nas demais necessidades;
- b) veículo: de acordo com a categoria do designado, deve ser observada a aplicação das políticas a seguir,
  - *on loan* e *ext on loan*: a empresa disponibiliza um carro padrão estabelecido pela área de Recursos Humanos Regional para uso permanente durante todo o período de Designação;
  - *expatriated*: a responsabilidade de aquisição de automóvel é do funcionário, quando a diferença entre os custos de veículos nos países de origem e destino não exceder 25%. Na América do Sul, é oferecido ao funcionário estrangeiro um empréstimo para a compra de até dois veículos, caso possua cônjuge. Caso contrário, as seguintes opções são aplicáveis: (1) o funcionário pode fazer um *leasing* de um veículo à sua escolha, e o Recursos Humanos Internacional avaliará qual seria o valor do *leasing* do mesmo veículo no país de origem, sendo este o valor de responsabilidade do funcionário, e o restante seria pago pela empresa; (2) o funcionário pode comprar um veículo à sua escolha, e o Recursos Humanos Internacional avaliará qual seria o valor do mesmo veículo ou similar no país de origem, sendo este o valor de responsabilidade do funcionário, e o restante seria pago pela empresa; (3) o país de destino oferece uma lista com opções de veículo para o

funcionário escolher, e, uma vez escolhido, a empresa providenciará o *leasing* no nome dela e será deduzido do funcionário o valor de 35% do *leasing*. Para a utilização da terceira opção é necessária autorização do diretor de Recursos Humanos do país de destino.

Até os primeiros 60 dias (caso o carro definitivo ainda não estiver disponível), o funcionário tem assegurado o seu transporte através de veículo cedido pela John Deere;

- c) documentação legal de estrangeiro: a retirada do visto é realizada no país de origem do designado ou em consulado indicado pelo Serviço de Imigração. Após obtenção deste visto, e do devido ingresso definitivo no país de destino (com o respectivo carimbo no passaporte), o funcionário e a família são orientados pelos serviços de realocação para a obtenção de registros e documentos específicos do país de destino;
- d) permissão para dirigir: o funcionário deve contatar a área de Recursos Humanos da Unidade para obter as informações necessárias sobre os requerimentos para dirigir no país de destino;
- e) mudança: a mudança dos bens de um país a outro demanda tempo adicional, não somente pela distância física, mas, sobretudo, pelo processo de desembarço alfandegário na origem e no destino. As políticas adotadas podem variar conforme as categorias abaixo,
  - *on loan* e *ext on loan*: o expatriado tem direito a um transporte aéreo ou terrestre, dependendo da localidade, de acordo com o padrão e volume estabelecido pela Deere & Company, em conformidade com a carta de designação;
  - *expatriated*: o expatriado tem direito a transporte aéreo ou terrestre, dependendo da localidade, e marítimo, de acordo com o padrão e volume estabelecido pela Deere & Company, em conformidade com a carta de designação.

A empresa de realocação apóia para a coleta de toda a documentação necessária;

- f) treinamento intercultural: os fenômenos migratórios geram grandes expectativas e ansiedades ao expatriado e à sua família. Por esta razão, é desenvolvido, para atendê-los, um programa de treinamento intercultural, objetivando ensinar formas de interação entre culturas e

ajustar o expatriado ao contexto organizacional, ao ambiente de negócios e à função para a qual foi designado. Para a realização deste treinamento, é necessária prévia aprovação das lideranças, em conjunto com a área de Recursos Humanos – Remuneração e Benefícios.

#### 4.2.2.5.3 *Repatriação*

O término da designação internacional é monitorado pela área de Recursos Humanos Internacional, e são adotadas as seguintes providências:

- a) a empresa de serviços fiscais orienta o funcionário no processo de saída definitiva do país, bem como sobre imposto de renda, elaborando a declaração necessária às autoridades fiscais do país;
- b) a empresa de serviços de realocação é acionada para suportar todas as questões relativas à documentação para a mudança, encerramento de TV a Cabo, telefone, eletricidade e outros eventuais contratos locais, entrega do imóvel e vistoria;
- c) a empresa de serviços de imigração é acionada para encaminhar a baixa do registro de permissão para trabalho e demais vistos da família;
- d) a área de Recursos Humanos da Unidade providencia os procedimentos internos relativos ao desligamento do funcionário;
- e) para funcionários *on loan* e *extended on loan*, os veículos devem ser retornados à empresa, e, no caso de *expatriated*, a área de Recursos Humanos – Remuneração e Benefícios orientará a política a ser aplicada, de acordo com a situação previamente escolhida pelo funcionário na entrada no país.

#### 4.2.3 **Direitos e Benefícios da Designação Internacional**

As regras, definições e benefícios da designação internacional estão descritas a seguir. Todas estas são partes integrantes da Carta de Designação que todos os funcionários recebem a fim de estabelecer transparência entre todas as partes integrantes do processo.

#### 4.2.3.1 Definição de Família do Expatriado

O termo família inclui o cônjuge, filhos dependentes, ou qualquer outro dependente que seja permanentemente incapaz, seja qual for a idade. Também inclui qualquer parente dependente que seja membro idôneo da família do funcionário e que necessite do mesmo em relação à moradia e sustento, desde que tenha direito legal (visto/autorização de residência) de viver no país de acolhimento pelo mesmo período de tempo que funcionário permanecer na atribuição.

O cônjuge é incluído nos cálculos dos valores pagos (diárias, ajuda de custo e outros, como veremos a seguir). Caso o parceiro permaneça no país de origem, também é concedida visitação de dependente (isto é válido para os casos em que o(a) companheiro(a) e o funcionário que recebeu a atribuição já viviam juntos anteriormente à atribuição). Além disso, são pagas as taxas de imigração para os dependentes acompanhantes.

#### 4.2.3.2 Assuntos Pessoais e Financeiros

Antes de deixar o país de origem, a família do funcionário deve organizar todos os assuntos pessoais e financeiros, incluindo conexões bancárias, testamentos, cofres de aluguel, carteira de habilitação e permissão internacional para dirigir (se for o caso), seguros pessoais, entre outros. Estas são obrigações pessoais necessárias, e a empresa não pode assumir nenhuma responsabilidade nesses quesitos.

#### 4.2.3.3 Preparativos para a Viagem

Os funcionários, partindo de seu país de origem, individualmente ou com a família, devem garantir o transporte e as acomodações conforme o aprovado pela empresa. Isto deve ser feito através de empresa aérea conveniada à John Deere Travel.

Todas as viagens devem ser feitas com a menor tarifa aérea (classe econômica). Nenhum pagamento será feito para despesas de transporte, nos casos em que um membro da família do funcionário não se mude para o local no exterior. Nenhuma restituição será feita para paradas por motivos pessoais durante a viagem.

#### 4.2.3.4 Revistas, jornais, etc.

Antes de deixarem o país de origem, os funcionários devem notificar as devidas partes sobre sua mudança de endereço, para garantir que revistas, jornais e outras correspondências pessoais sejam direcionadas ao seu novo endereço. Tais itens não serão remetidos ou pagos pela empresa.

#### 4.2.3.5 Feriados e Férias

Quando em atribuição internacional, o funcionário está sujeito ao calendário de feriados reconhecido pela unidade e/ou país no qual o funcionário exerce a atribuição, sem considerar feriados reconhecidos pelo seu país de origem. O funcionário recebe o pagamento regular por feriados não trabalhados que coincidam com dias de trabalho regulares.

O funcionário em atribuição internacional continua a ser elegível para o plano de férias da unidade do país de origem.

#### 4.2.3.6 Exames Físicos

Antes de embarcar para uma designação internacional, o funcionário deve contatar o departamento médico para uma avaliação física e obter recomendações sobre o país de destino. Após a chegada no destino, ele também é requisitado para fazer exames médicos de acordo com a política local daquele país.

#### 4.2.3.7 Distribuição do Salário

O salário base do funcionário é pago de acordo com as regras e estruturas do país de origem; ele é mantido na folha de pagamento daquele país. Caso o país de destino requeira, de acordo com as leis locais, que o funcionário seja pago neste país, é feita uma folha de pagamento compartilhada na qual parte da remuneração é paga no país de origem e parte no de destino.

#### 4.2.3.8 Auxílio Periculosidade

Uma porcentagem fixa do salário-base é paga por condições particularmente difíceis (por exemplo, poluição, criminalidade, acesso à assistência médica). Esse adicional reconhece a carga extra de viver e trabalhar em situações que são tipicamente mais adversas do que aquelas com as quais o funcionário que recebeu a atribuição está acostumado em seu país de origem.

#### 4.2.3.9 Alimentação, despesas iniciais e transporte.

Durante os primeiros 60 dias no país de destino ou até o momento em que a mudança para a residência em que o estrangeiro for habitar seja realizada, este tem direito ao reembolso de despesas com veículo, alimentação, alojamento e alguma outra despesa inicial.

#### 4.2.3.10 Despesas com Locação

A empresa cobre integralmente o valor do aluguel, depósito-caução e serviços públicos no país de destino. Facilita, também, a garantia de habitação naquele país, através de um auxílio-locação, criado com base no tamanho da família, posição e nível salarial do funcionário. O objetivo é fazer com o que a habitação no estrangeiro seja segura, protegida e de nível similar às condições do país de origem.

Devido à natureza temporária e, por vezes, de curto prazo da habitação internacional do funcionário que recebeu a atribuição, a disponibilidade de imóveis costuma ser um fator determinante.

#### 4.2.3.11 Diária

É pago um adicional mensal para as despesas diárias com alimentação, gastos imprevistos, lavanderia e veículos, incluindo gasolina, óleo e lubrificação. Os valores diários serão pagos uma vez por mês. Se o funcionário que recebeu a atribuição visitar o país de origem por um mês ou mais, ou tenha um dependente formalizado (cônjuge e/ou filho) que o visite por um mês ou mais, deve notificar a

área de recursos humanos regional antecipadamente para ter os valores diários reajustados. Todas as taxas diárias são estabelecidas pela Área de Recursos Humanos Internacional. Como regra geral, os valores diários são avaliados anualmente e podem ser modificados.

#### 4.2.3.12 Despesas com Mudança

A empresa arca com todas as despesas referentes à mudança da família e de móveis para o local de acolhimento. Despesas razoáveis com mudança incluem itens como móveis, utensílios domésticos (quando de voltagem compatível), objetos pessoais (não incluindo álcool, vinho, materiais de construção, lenha, armas de fogo, motocicletas, barcos ou veículos recreativos). O funcionário deve enviar um valor de inventário de todos os bens a serem despachados por transporte terrestre e/ou frete aéreo, uma lista de itens a serem armazenados, uma lista de novos utensílios domésticos adquiridos e outros itens recentemente adquiridos.

Se o cônjuge/família viajar para o país de acolhimento depois do funcionário que recebeu a atribuição, apenas um envio aéreo é pago (mesmo que a família viaje separadamente). A empresa paga pelo excesso de bagagem quando a família viajar.

#### 4.2.3.13 Adicional de Custo de Vida

Como parte da compensação internacional, os expatriados recebem um adicional de bens e serviços mensalmente. O propósito desse adicional é ajudar a igualar esses funcionários e conservar seu poder de compra entre o país de origem e o de acolhimento. Bens e serviços dizem respeito a despesas com alimentos, vestuário, lazer, transporte, cuidados pessoais e assistência médica. A área de Recursos Humanos Internacional utiliza uma organização externa global de pesquisa e precificação para determinar o consumo apropriado de bens e serviços. O valor do consumo médio é comparado com um índice do país de origem e a taxa de câmbio, a cada mês, para determinar o adicional, baseado no tamanho da família e no salário básico anual do país de origem. O cálculo de consumo de bens e serviços é comparado com o índice do país de destino e a taxa de câmbio



estrangeira, a cada mês, para determinar o valor fidedigno do adicional de bens e serviços.

#### 4.2.3.14 Dedução da Base de Habitação

Os expatriados têm obrigações com habitação no país de origem ou no país de acolhimento. Se eles não possuem obrigações com habitação no país de origem, é descontado um valor base de habitação mensalmente. O propósito dessa dedução é ajudar a igualar ou neutralizar um funcionário que recebeu a atribuição internacional entre o país de origem e o de acolhimento. A base de habitação refere-se a aluguel/financiamento, seguro, manutenção, serviços, entre outros. A área de Recursos Humanos Internacional utiliza uma organização externa global de pesquisa e precificação para determinar os custos médios com habitação e a dedução da base de habitação apropriada. O cálculo é feito com base no tamanho da família (um ou mais de um) e no salário-base anual.

#### 4.2.3.15 Educação de Dependente

Em caso de filhos acompanhantes, a empresa arca com as despesas relacionadas à educação habitual ou legalmente obrigatória (no país de origem ou no país de destino) em escolas licenciadas (internacionais). Os requisitos legais (por exemplo, idade) variam de país para país. As despesas cobertas incluem mensalidade escolar, livros e taxas de matrícula. As despesas não-pagas incluem uniformes, material, atividades extracurriculares e almoços. Se o funcionário que recebeu a atribuição decidir matricular seus filhos em uma pré-escola, a empresa reembolsa até US\$ 80 por semana por filho (idade mínima de três anos a não ser que a frequência escolar seja legalmente obrigatória). Antes de matricular um filho dependente em uma escola específica, a área de recursos humanos regional deve ser contatada para aprovação.

#### 4.2.3.16 Treinamento de Idioma

Ao expatriado e sua família, é oferecido instrução do idioma do país de destino antes da partida para a atribuição internacional (através de curso de imersão) e depois da chegada deste. A empresa entende que o conhecimento do idioma é parte importante para o sucesso da designação; portanto, o orçamento em geral não é limitado, desde que o funcionário e os devidos membros da família demonstrem progresso e interesse no aprendizado do idioma.

#### 4.2.3.17 Visitas de Dependentes

O funcionário que recebeu a atribuição internacional é reembolsado pelo custo de duas viagens aéreas de ida e volta por ano para cada filho dependente legal e solteiro (de acordo com o definido pelas práticas do país de origem). Isso inclui crianças menores que não acompanhem o expatriado em razão de divórcio, mas que ainda sejam dependentes legais. O responsável pode viajar para visitar o filho dependente ao invés de o filho usar a passagem, mas não é permitido período de férias extra. Neste caso, esta visita representa uma adição ao período de licença doméstica.

As passagens aéreas devem corresponder à menor tarifa aérea da classe econômica.

#### 4.2.3.18 Previdência Social

O funcionário em atribuição internacional deve permanecer sujeito ao sistema de previdência social do país de origem. Entretanto, quando não puder participar do plano de benefícios legal do país de origem, a empresa providencia cobertura para o funcionário e dependentes acompanhantes através da aquisição de cobertura externa (se possível).

#### 4.2.3.19 Repartição – Cargo

No final da atribuição internacional, é oferecido no país de origem um cargo que seja pelo menos equivalente na grade ao cargo atual e cuja função seja

compatível com o conhecimento e a experiência do funcionário que recebeu a atribuição.

#### 4.2.3.20 Adicional – Bens Domésticos

A empresa paga um adicional de bens domésticos para compensar o funcionário pelas despesas variadas associadas a sua realocação. A quantia é o equivalente a US\$500 no caso do funcionário ser solteiro e US\$1.000 no caso do funcionário casado ou com algum dependente.

#### 4.2.3.21 Viagem de Visita ao País de Origem

Até os primeiros dois anos, a partir do início da designação, uma vez a cada ano, a Empresa arca com as despesas de deslocamento do empregado e sua família à localidade de origem.

#### 4.2.3.22 Moradia na Origem

A administração da residência de origem do empregado é de sua integral responsabilidade, para todas as despesas. Para o caso de funcionários na categoria “*expatried*”, antes de ir para designação internacional a empresa arca com os custos decorrentes da venda do imóvel na origem ou administração da locação deste.

#### 4.2.3.23 Plano de Saúde

A premissa básica da designação internacional é proporcionar ao funcionário, no mínimo, condições similares às da unidade de origem. Neste sentido, dependendo do país para o qual o funcionário está sendo transferido, será feita a adesão ao plano de saúde internacional, ou ao plano de benefício local da unidade de destino, conforme a regra determinada pela política de cada país.

#### 4.2.3.24 Variação Cambial

A empresa não participa de nenhum ônus ou ganho que o funcionário possa ter em decorrência da variação cambial entre os países de origem e destino.

#### 4.2.3.25 Transferências Bancárias

A empresa cobre as despesas com taxas bancárias para a realização de transferências monetárias internacionais do país de origem para o destino e vice-versa na frequência de uma vez por mês.

#### 4.2.3.26 Prêmio Internacional

É pago um prêmio para os funcionários transferidos na categoria “*expatried*” que varia de 0 a 15% do salário-base mensal, de acordo com a combinação entre o país de origem e destino.

#### 4.2.3.27 Bônus de Realocação

Para a categoria “*expatried*”, a empresa paga um bônus equivalente a dois salários-bases para compensar os gastos eventuais que o funcionário venha a ter com despesas variadas associadas a sua realocação, bem como com a aquisição de itens considerados comuns ou essenciais e particulares no destino.

#### 4.2.3.28 Equalização de Impostos

O Imposto de Renda é equalizado de acordo com as regras do país de origem, pois, como premissa da expatriação, o funcionário não deve ter nenhum tipo de ônus financeiro por estar fora de sua unidade de origem.

#### 4.2.3.29 Apoio Pessoal

No país de destino, o funcionário conta com um “amigo” (*buddy*), cujo papel é receber e auxiliar na integração dentro da empresa e, principalmente, nas questões que correspondem à integração social e cultural, fornecendo dicas e informações sobre o local de destino.

O funcionário conta, também, com o apoio de um mentor, geralmente um colega experiente do país de origem. A ideia do programa de mentor é promover a “transferência de conhecimento”, no intuito de direcionar o funcionário para aproveitamento máximo da designação.

#### 4.2.3.30 Segurança

Preferencialmente, na visita de inicial, o funcionário e sua família recebem palestra sobre as condutas de segurança a serem adotadas, sendo apresentada de acordo com a região e local onde o designado estará alocado, com a entrega do cartão de segurança, no qual consta a lista de telefones para contato, em caso de emergência.

O objetivo dessa palestra é orientar a família quanto às responsabilidades na chegada no país, contemplando os cuidados na escolha da residência, veículos, escola, emergências e contratação de serviços domésticos, entre outros.

#### 4.2.3.31 Situação Fiscal

O funcionário em atribuição internacional é completamente responsável pela conformidade em relação aos impostos, tanto no país de origem quanto no país de acolhimento. Para cumprir com essa obrigação, a empresa providencia assistência e apoio, conforme autorizado pelas leis do país respectivo e nas políticas da empresa. Exceto o custo da preparação de restituição dos impostos é pago pela empresa, como observado, ou as restituições que são preparadas pela empresa durante os anos em que o funcionário estiver em atribuição internacional e mais um ano após a repatriação, se houver reembolso de impostos.

O imposto de renda é igualado ao do país de origem. A empresa deduz do salário do funcionário e retém um imposto de renda hipotético, igual ao do país de origem, de acordo com o nível de renda hipotético, com as atuais isenções de dependentes, e o mais alto dos seguintes: dedução padrão ou deduções detalhadas reais. A empresa paga todos os impostos de renda do país estrangeiro e do país de origem em relação à renda vinda da empresa.

Se o funcionário que recebeu a atribuição for casado e o cônjuge decidir trabalhar – e conseguir um visto de trabalho – enquanto aquele estiver em atribuição, o cônjuge pode ficar sujeito ao imposto de renda. Garantir que os impostos adequados sejam retidos é responsabilidade do cônjuge. A empresa reembolsa o funcionário que recebeu a atribuição pelo custo da preparação das restituições de impostos apropriados apenas se o cônjuge trabalhador tiver renda para o mesmo período em que o funcionário estiver trabalhando na unidade estrangeira. A empresa cobra desse o acréscimo do imposto do cônjuge. Custos associados à obtenção de visto de trabalho podem ser reembolsados através do Programa de Assistência ao Cônjuge para a realocação de funcionários.

Mesmo sendo desenvolvida toda uma programação para apoiar, orientar e facilitar a vinda dos profissionais restam sempre a preocupação em saber se tudo evolui a contento. Nas entrevistas, buscou-se verificar como foi o processo de adaptação dos expatriados e suas famílias no país de destino, no caso, o Brasil.

#### 4.3 PERCEPÇÃO DOS EXPATRIADOS

Para chegar ao objetivo proposto de avaliar se as políticas de expatriação atendem aos interesses e necessidades dos expatriados e aos fins econômicos da organização, foram realizadas entrevistas conforme especificado anteriormente, no quadro de perfis dos entrevistados. Buscando entender a percepção deles do processo de transferência, foram apresentadas questões relacionadas ao papel da área de gestão de Recursos Humanos Internacional, ao processo de seleção dos candidatos à expatriação, às dificuldades enfrentadas durante a expatriação, ao ambiente de trabalho entre outras perguntas, conforme roteiro para a entrevista encontrado no Anexo A.

Na análise das entrevistas, percebemos que todos os entrevistados consideram a expatriação uma experiência bastante positiva de desenvolvimento profissional e pessoal.

Todos os entrevistados trabalham na empresa de origem há, no mínimo, dez anos, e cinco deles já participaram de, pelo menos, um processo de expatriação anteriormente, porém, nenhum para o Brasil. Com relação ao cargo desempenhado anteriormente à expatriação, todos são na mesma área de atuação dos desempenhados no destino, e somente três deles tiveram um aumento no nível

hierárquico em relação à posição ocupada anteriormente, no país de origem. Os demais entrevistados tiveram movimentos laterais, isto é, os profissionais continuaram na mesma posição que ocupavam no país de origem. Este quadro configura o colocado por Dantas (2009), de que a carreira internacional não é tão linear e previsível quanto parece: ao ser admitido, o profissional manifestou seu interesse de evolução e atuação no exterior.

Quando questionados sobre como se deu o interesse para uma experiência internacional, os entrevistados que, antes, não haviam participado de uma transferência internacional falam que sempre manifestaram este interesse para seus gestores e superiores, bem como, incluíam esta informação em ferramentas corporativas de Recursos Humanos, como gerenciamento de desempenho, currículo interno, plano de desenvolvimento profissional, entre outras, conforme trecho abaixo:

Sim, longas conversas de mês em mês, quando falamos deste tipo de movimento com meu chefe, eu manifestei esse interesse se houvesse alguma oportunidade, eu estaria interessado certamente (E7 – Gerente de Logística – Estados Unidos).

Os demais entrevistados que já participaram de movimentações internacionais afirmam que sempre deixaram transparecer que estavam disponíveis para uma nova transferência, porém, não era algo que buscavam. Abaixo temos o exemplo de uma resposta de um entrevistado, quando perguntado se manifestava interesse para uma nova expatriação:

Não, pois eu já havia participado... Os meus chefes sabiam que eu estava disposto a buscar novos campos, porém, não procurava isto especificamente, não buscava (E8 – Gerente de Produção – Alemanha).

Quando questionados sobre os critérios que, na opinião deles, a empresa considerou para contratá-los no Brasil, do ponto de vista pessoal, a grande maioria respondeu flexibilidade, maturidade, responsabilidade e bom desempenho. Além disso, no âmbito profissional, consideram que, além destas características, o fato de poderem aplicar conhecimento do negócio e habilidade de negociação foi decisivo, conforme trechos abaixo extraídos das entrevistas:

Eles olham para um candidato e verificam se ele é flexível, se pode gerenciar mudanças ocorrendo a todo o momento, de forma rápida, porque é basicamente isso que será enfrentado neste processo. Além disso, se certificam se você terá todas as habilidades para desempenhar adequadamente a vaga que está sendo ofertada no país de destino (E6 – Gerente Financeiro – Estados Unidos).

Tínhamos que fazer esse trabalho com muitas responsabilidades, e então acho, e o meu pensamento foi que um Latino pudesse tomar essa posição, e eu tivesse essas características, por exemplo, responsabilidade, habilidade com comunicação, integração com diferentes grupos, como tínhamos essa principal atividade de definir, negociar e interagir com diferentes grupos, acho que essas foram as principais características que eu tenho. E pelas quais eu vim. Não querendo me vangloriar, outras características que eu tenho é a estrutura em função de processos, em organizações de marketing e vendas. Disciplina de execução que eu posso contribuir (E3 – Gerente de produto – México).

Estas falas remetem a Caligiure (2001), que observa algumas características requeridas aos expatriados que podemos ressaltar nos entrevistados: capacidade de trabalhar de igual para igual com pessoas de diferentes experiências e formações; competência para liderar e participar efetivamente de equipes multiculturais; aptidão para administrar adequadamente a dualidade entre integração global e resposta local; conhecimento global do negócio; além de habilidade para desenvolver rede pessoal de relacionamentos.

Os funcionários que já participaram de outras expatriações anteriormente afirmam que estas experiências possivelmente contribuíram na seleção dos mesmos para esta nova designação internacional no Brasil.

Quando questionados se estavam de acordo com estas características que, na percepção deles, foram decisivas na sua seleção para transferência ao Brasil, responderam afirmativamente: “Eu concordo com esta política, com esta abordagem. Acho certa” (E2 – Gerente de Marketing – México).

Podemos observar que as características avaliadas na seleção dos entrevistados à expatriação para o Brasil estão bastante alinhadas, também, com Baruch, Steele e Quantrill (2002), quando afirmam que o candidato deve possuir elementos como flexibilidade, interesse nas pessoas e em diferentes culturas, respeito pelo que é diferente do que ele está acostumado, tolerância e habilidade de.

De forma geral, observamos que a seleção dos candidatos entrevistados à expatriação na John Deere Brasil levou em conta o tempo de empresa, o fato de já terem participado de outras experiências internacionais, assim como a sua



flexibilidade, o seu conhecimento dos valores e negócio e sua habilidade de comunicação com diferentes grupos.

Em relação ao ambiente de trabalho no Brasil, de maneira geral, as condições foram consideradas desfavoráveis em relação ao país de origem, principalmente, para os entrevistados que estão locados na unidade de Porto Alegre. Para estes, os recursos encontrados foram bastante desfavoráveis, se comparados aos que dispunham em seus países de origem, como podemos ver no trecho abaixo, extraído da entrevista com um Gerente Financeiro do México:

Bom, primeiro, porque lá no México ou nos Estados Unidos eu tinha muitas coisas que aqui não foi possível conseguir. Como, por exemplo, devido à política de sistema de informação, nós não temos direito a ter um *dock station* que facilita muito o trabalho. Eu sempre tive um *dock station* e um monitor secundário, agora não posso. Por exemplo, caixa postal no telefone celular num ramal. Por exemplo, salas! Aqui neste prédio não temos salas, sempre foi um problema. Por exemplo, um pouquinho mais de privacidade, e que por vezes se consegue isso com uma sala. Uma secretária, não temos secretária. Lá temos secretária, alguém que auxilie nos acertos de viagens, aqui não temos (E4 – Gerente Financeiro – México).

Um ponto manifestado por diversos entrevistados, principalmente os de origem norte-americana, foi sobre o recurso de celular. Nos demais países, eles possuíam um *blackberry*, porém, de acordo com a política de tecnologia do Brasil, foi concedido a eles somente um *smartphone*.

A falta de espaço, de privacidade, de possuir uma secretária ou assistente de área é algo mencionado pela grande maioria dos expatriados sediados em Porto Alegre, independente de sua nacionalidade, conforme confirma o gerente Alemão:

É diferente. E talvez se eu estivesse numa fábrica, talvez seria mais similar. Porém, no caso, aqui em Porto Alegre, os recursos nos escritórios, em geral, são muito mais limitados. Começando pelo espaço. Menos espaço, as pessoas estão mais aglutinadas. Eu tinha há dezesseis anos a minha sala sozinho. É difícil isto. A realidade também é que eu nunca tive realmente necessidade de ter uma assistente, até tive assistente nos últimos quatro anos, mas sempre esbarro quando preciso de ajuda em alguma coisa operacional e prestação de acertos de viagem. E aqui não temos isso. Mas eu sei que a tendência disso é não ter mais, é fazermos sozinhos. Ao final de conta você se acostuma. A princípio é mais um choque (E8 – Gerente de Produção – Alemanha).

Pelo trecho acima, é possível identificar um sentimento vivido pelo expatriado na fase de choque cultural, que, segundo Joly (1992), é a fase mais longa em que o expatriado confronta-se com as diferenças de trabalho e culturais entre o país de destino e o de origem.

Em relação aos colegas de trabalho, diversos pontos foram levantados em relação à convivência com os diferentes níveis hierárquicos. Todos os entrevistados tinham gestores de mesma nacionalidade que as suas nos seus países de origem, porém, ao chegarem ao Brasil, isto mudou, em todos os casos, conforme podemos observar no quadro abaixo. O mesmo é válido para seus subordinados.

País de Origem	Identificação	Cargo	Gestores	Subordinados
México	E1	Gerente Marketing	Norte-Americano	Brasileiros e Argentinos
	E2	Gerente Marketing	Norte-Americano	Brasileiros e Argentinos
	E3	Gerente de Produto	Norte-Americano	Brasileiros e Argentinos
	E4	Gerente Financeiro	Brasileiro	Brasileiros
Estados Unidos da América	E5	Gerente Produção	Brasileiro	Brasileiros
	E6	Gerente Financeiro	Brasileiro	Brasileiros
	E7	Gerente Logística	Brasileiro	Brasileiros
Alemanha	E8	Gerente Produção	Brasileiro	Brasileiros

Quadro 3: Nacionalidade dos gestores e subordinados dos entrevistados

Fonte: Dados fornecidos pela área de Recursos Humanos e dados coletados na pesquisa.

De maneira geral, a relação profissional com os superiores foi considerada bastante produtiva e amigável. Inclusive, os entrevistados que já tiveram outras experiências internacionais manifestaram que foram melhores recebidos no Brasil por seus gestores, em comparação às localidades anteriores:

Ao comparar a chegada no Brasil e a chegada aos Estados Unidos, foi bastante diferente. O chefe que tenho aqui no Brasil me auxiliou muito e a esposa dele auxiliou a minha esposa. O chefe que eu tinha lá nos Estados Unidos nunca foi ruim, mas não me auxiliou da mesma forma, a esposa dele também não auxiliou a minha esposa. Talvez, porque eles têm suas necessidades, porque eles têm suas famílias, problemas. E no Brasil tem um pouquinho mais de convivência (E2 – Gerente de Marketing – México).

Percebe-se aqui que, mesmo tratando-se da mesma empresa, os gestores brasileiros possuem características culturais diferentes dos de outros países. Os brasileiros mostram-se mais acolhedores, o que nos remete às palavras de Hofstede (2001), de que cultura organizacional é um fenômeno por si mesmo, diferenciando-se, em muitos aspectos, da cultura nacional. A diferença reside no fato de que as culturas nacionais têm como elemento central os valores, os quais são adquiridos na família, na comunidade e na escola. Já as culturas organizacionais diferenciam-se pelas práticas, aprendidas a partir da socialização no ambiente de trabalho.

Com relação aos subordinados, de maneira geral, demonstram estar integrados e relacionarem-se de forma amistosa com mesmos. Observam que existem diferenças culturais, porém, no âmbito profissional, do ponto de vista dos entrevistados mexicanos, são bastante similares aos do México:

Acho que somente questões culturais, em termo de profissionalismo e conhecimento, habilidades e atitudes não vejo grandes diferenças (E3 – Gerente Financeiro – México).

Dois entrevistados de origem norte-americana e o de origem alemã apontam diferença significativa em relação ao tempo de empresa e à faixa etária dos seus subordinados no Brasil. Estes são consideravelmente mais jovens do que na localidade de origem.

O que eu percebi de diferenças foi, não necessariamente as nacionalidades que eram diferentes, mas a experiência do funcionário na empresa ou diferença do funcionário com a natureza do trabalho. Porque lá nos Estados Unidos todos eles eram bem experientes e aqui todos bem novinhos, na empresa e na linha de produção e tudo mais. Isso faz muita diferença, eu tenho que explicar para eles muitas coisas e lá não. De fato, muitas vezes, eles quem me explicavam (E5 – Gerente de Produção – Estados Unidos).

Outro fato apontado por dois expatriados é que, no Brasil, os subordinados muitas vezes não contrariam o seu superior, diferente de países como os Estados Unidos, em que estes se sentem à vontade para discordar e explicar seus pontos de vista. “Nos Estados Unidos você pode discordar do seu gestor e aqui no Brasil você não está autorizado a fazer isto” (E6 – Gerente Financeiro – Estados Unidos).

Com relação ao esforço e à forma de trabalho, os entrevistados norte-americanos percebem os brasileiros como pessoas que “trabalham duro”, ainda mais que nos Estados Unidos. Porém, no Brasil, ao contrário do que ocorre naquele país, os funcionários precisam receber dos seus gestores instruções de forma exata sobre o que deve ser feito e sobre as rotinas de trabalho, isto é, os gestores precisam detalhar minuciosamente o que esperam das atividades, e se isto não é feito, os resultados podem não ser os esperados, gerando um sentimento de frustração por parte destes gerentes.

Durante as entrevistas, pudemos observar que esta percepção está bastante associada à dificuldade de linguagem entre estes gestores e seus funcionários, uma vez que um não possui completo entendimento do idioma do outro. Para Fonseca, Medeiros e Cleto (2000), a dificuldade com a linguagem pode representar um problema, pois esta é fator essencial para o relacionamento humano, e sua deficiência pode acabar dificultando o estabelecimento de amizades e tornando o dia a dia algo complexo.

Com relação aos seus pares, de mesmo nível hierárquico, de maneira geral, a convivência foi caracterizada como uma relação com alto nível de profissionalismo e respeito, muitas vezes, ultrapassando o âmbito profissional para uma relação de amizade, podendo ser estendido o relacionamento para além da empresa, incluindo a convivência com as famílias.

Diferente do que foi colocado pelo gerente financeiro dos Estados Unidos em relação aos seus subordinados, abaixo trecho da entrevista com o Gerente de Marketing do México, que demonstra esta ideia de respeito entre os colegas de mesmo nível hierárquico, bem como mostra um ambiente em que os gestores podem manifestar livremente suas opiniões e se posicionar. “Não só relacionamento de trabalho, aqui encontrei relações de mais respeito. No México, talvez pela cultura, o respeito faltava, às vezes. Eu gostei mais deste ambiente de livre ideias e opiniões” (E1 – Gerente de Marketing – México).

Há realmente algumas limitações no ambiente físico de trabalho, principalmente do escritório regional, tais como falta de espaço e privacidade, além de alguns equipamentos eletrônicos de trabalho aos quais os entrevistados estavam acostumados no país de origem.

Por outro lado, do ponto de vista da relação de trabalho, notamos diferenças entre a forma de relacionamento e interação entre o expatriado e seus gestores, subordinados e pares, e que, para cada entrevistado, há um nível grande de satisfação nestes relacionamentos em, pelo menos, um dos níveis.

Para Lima e Bordignon (2009), é papel da área de Recursos Humanos Internacional desenvolver uma política de mobilidade que englobe pontos como remuneração e pacote de benefícios, planejamento de carreira de longo prazo, desenvolvimento do funcionário e da empresa.

Quando perguntado aos entrevistados sobre a importância de uma política de expatriação na John Deere, em todos os casos, a resposta foi que esta questão era de suma importância.

Indispensável, se não temos políticas e regras claras, perderíamos muita consistência, e haveria insatisfação de funcionários, essas diferenças podem causar insatisfação. Pois um pessoal pediria algo outro pediria outro (E1 – Gerente de Marketing – México).

Através da política de expatriação, os direitos e deveres do expatriado tornam-se transparentes, e as regras ficam pré-estabelecidas. Desta forma, o funcionário pode compreender melhor os diferentes aspectos de sua trajetória.

Porque deixa claro que coisas sim e que coisas não. É uma política que te deixa seguro antes de que você tome uma decisão. Você sabe o que esperar. Mas é muito importante porque eu tenho visto estrangeiros aqui em Porto Alegre que realmente se vêm em algumas empresas mais pequenas que não têm algumas políticas em geral, alguns benefícios e suporte de RH que nós temos. E é difícil você ter tranquilidade, segurança. A importância dessa política é que não nos preocupemos com isso, nos preocupemos só com o trabalho. A companhia tem muito foco nisso (E5 – Gerente de Produção – Estados Unidos).

Conforme Freitas (2000), a área de Recursos Humanos Internacional tem um papel importante, que é a criação e implantação de políticas de Recursos Humanos globais, levando em consideração um ajuste às leis e costumes locais. Este tema foi bastante desenvolvido durante as entrevistas, o de que as políticas

precisam ser padronizadas para ser mantida a equidade interna. Contudo, os aspectos locais devem ser considerados. Isto é, são necessárias políticas com conceitos e diretrizes globais, no entanto, estas devem ser ajustadas à realidade local de cada país.

É realmente importante ter uma política única e global, caso contrário, cada país faria da forma que quisesse, porém, é muito importante ser flexível. Você não pode perguntar uma coisa e receber uma resposta padrão, que está escrita na política. É preciso ter flexibilidade para lidar com alguns temas (E6 – Gerente Financeiro – Estados Unidos).

Quando os entrevistados foram questionados sobre a importância da área de Recursos Humanos Internacional no processo de transferência, em todos os casos ficou destacado que esta tem um papel chave, pois é o principal contato, não somente diretamente com o funcionário, mas também entre este e as demais áreas envolvidas no processo, como os gestores e demais áreas de recursos humanos do país de origem e de destino, serviços de realocação, serviços de imigração, entre outros agentes envolvidos no processo de expatriação.

Primeiro pra explicar e fazer valer a política. Explicar – porque muitas vezes o gestor que está iniciando não sabe (nenhum deles sabe), é o RH quem controla e quem aplica esta política. Então o RH vai ser aquela instituição ou aquele grupo que vai informar e vai manter a todos informados do progresso do caso, das políticas (o que aplica e o que não aplica), que ajude se está vendo que tem dificuldades, que dê uma ajuda pra facilitar as coisas (E2 – Gerente de Marketing – México).

Para mim, RH é o primeiro ponto de contato, para sair do país e entrar no país, RH é o ponto chave para meus chefes de cá e de lá, os *Host e Home* são os pontos chave. E esse ponto de contato nosso com os outros funcionários das áreas e de vários serviços (E8 – Gerente de Produção – Alemanha).

Além disso, a área de Recursos Humanos Internacional é o ponto de contato do funcionário para manifestar suas possíveis dificuldades de adaptação no âmbito pessoal, profissional e familiar, no intuito de transpor possíveis barreiras culturais que podem ocorrer no país de destino.

O RH é aquela área em que eu vou poder chegar e falar se eu não consigo me comunicar bem com meu novo chefe ou com minha equipe no Brasil. Ou

então que eu não consigo fazer determinadas coisas por esta ou outra razão. E este vai manter a natureza confidencial. É o seu novo amigo no país de destino (E6 – Gerente Financeiro – Estados Unidos).

Confirma-se aqui o constatado por Sebben (2009): o profissional que hoje atua na área de Recursos Humanos Internacional deve ter a capacidade de recrutar e selecionar, ao redor do globo, para posições em lugares indefinidos, sem favorecer uma cultura específica; oferecer suporte rápido e ágil nas decisões dos gestores em transferir funcionários; habilidade em treinamento intercultural, não somente para o funcionário que está indo para uma experiência internacional, mas também para todas as áreas da organização envolvidas no processo; bem como suporte contínuo nas diversas necessidades que este funcionário possa apresentar.

Durante as entrevistas, ficou claro que o envolvimento da área de Recursos Humanos Internacional foi esclarecedor no intuito de sanar eventuais dúvidas que surgiam durante o processo.

Sim, não lembro de alguma situação que tive dúvida que não fora atendida. Não lembro. Enfim a empresa forneceu sempre todas facilidades/possibilidades (E1 – Gerente de Marketing – México).

Em alguns casos, e dependendo da especificidade do assunto, alguns pedidos podiam tardar um pouco mais, pois dependiam de alinhamentos com outras áreas envolvidas, e, em outros casos, eram respondidos de pronto. “Tudo foi esclarecido. Há coisas que talvez demoram mais tempo, mas foram resolvidas” (E7 – Gerente de Logística – Estados Unidos).

Um ponto levantado em duas entrevistas, e que pode ser pensado como uma melhoria no processo, é que, com certa frequência, o expatriado precisa abordar a área de RHI para sanar algumas dúvidas que, por vezes, no entendimento destes, já poderiam ser comunicadas a eles antecipadamente. “Muitas vezes tive que abordar o RH para resolver algumas dúvidas. Não fiquei satisfeito com o processo geral de comunicação (E6 – Gerente Financeiro – Estados Unidos). Pode-se observar que os expatriados sentem falta de um processo eficaz por parte da área de Recursos Humanos no qual contemple informações úteis sobre os próximos passos e ações a serem tomadas por parte deles e da empresa no processo de expatriação.

Desta forma, um processo de comunicação ativo com o expatriado, em que possam ser antecipadas as próximas ações que devem ser tomadas por ele, bem como as dos demais envolvidos no processo, será benéfico.

Quando questionados se reconheciam as fases que ocorrem no processo de expatriação, constatamos que há um entendimento do processo como um todo por parte dos entrevistados. Eles conseguem perceber as etapas que foram completadas até chegarem ao Brasil, e durante sua estada, como descritas na apresentação da análise dos dados. As etapas identificadas e apontadas pelos entrevistados foram o alinhamento inicial, formalização, processamento, imigração, realocação e repatriação, o que vai ao encontro de Joly (1993), que define ainda quatro fases pelas quais o expatriado passa na experiência existencial no estrangeiro. São elas (nesta ordem): o encantamento, o negativismo extremo, o distanciamento ou a integração e o choque da volta. Os funcionários entrevistados encontram-se na segunda e na terceira fase relatada por Joly.

A etapa de imigração para o Brasil é bastante longa e minuciosa, pois é bastante criteriosa na documentação e análise pelos órgãos responsáveis. Para auxiliar neste processo, a John Deere conta com uma empresa especializada como fornecedora para este fim, e esta contata diretamente o expatriado, bem como as demais áreas envolvidas no processo.

De um modo geral, os entrevistados ficaram bastante satisfeitos com este serviço e com o profissionalismo da empresa fornecedora. Em alguns casos, demonstram frustração com a demora no processo, porém, ficou claro que eles entendem que isto está fora do alcance da área de RH da empresa fornecedora, ou de qualquer outra área da empresa, pois é um processo lento imposto pelos órgãos de trabalho brasileiro.

Eu gostei muito do serviço de imigração. De forma geral, tudo bem, tudo certo. Eu acho que o acompanhamento foi muito bom. Muito de perto. E as informações que eu lhes pedia, eram sempre rapidamente fornecidas (E3 – Gerente de Produto – México).

A verdade é que eu não tive problema com o processo de imigração, só que foi muito lento, levou seis meses, ou não lembro quanto tempo (quase seis meses). Foi lento. Lento e burocrático. Mas com a empresa de imigração eu não tive nenhum problema (E8 – Gerente de Produção – Alemanha).



A etapa da realocação, na qual os profissionais em questão deslocam-se ao país de destino, apresenta adversidades no âmbito profissional e pessoal. No âmbito profissional, podemos identificar a integração com novo trabalho e com equipe, que apresenta uma cultura e idioma diferente do seu usual.

O desafio foi integrar-me à organização de Marketing e vendas porque eu não conhecia a área, somente por telefone tivemos uma conversa com minha chefe, para apresentar esta função. O primeiro passo foi chegar e conhecer as pessoas, integrar-me (E2 – Gerente de Marketing – México).

Outro ponto levantado por três dos entrevistados, principalmente pelos que apresentam maior tempo de empresa, foi o fato de ter de começar a construir os relacionamentos novamente em um país que ainda não conheciam, onde o reconhecimento pelos colegas teria de ser construído novamente, e isto demanda tempo.

Nós estamos trabalhando e, ao mesmo tempo, estamos fazendo algo novo. É um pouco difícil. E outra coisa, agora é que você chega aqui no trabalho e se renova com o relacionamento; lá você já teria certo reconhecimento por todo o tempo. Você sai do seu mundo e depois vem pra cá que é diferente, são pessoas novas (algumas eu já conhecia) e mostrar a estas pessoas competência – como também lá, mas lá eu tinha quinze anos trabalhado (E8 – Gerente de Produção – Alemanha).

No âmbito pessoal, foram apontadas dificuldades acerca da chegada ao Brasil, principalmente da necessidade de fazer inúmeros documentos e da burocracia enfrentada ao terem de se deslocar a diversos órgãos para fazer registro na polícia federal, CPF, Carteira de Trabalho, Carteira de Habilitação, reunir documentação para o desembaraço alfandegário da mudança, além da dificuldade encontrada com o idioma na adaptação à nova realidade, como, por exemplo, na contratação de serviços como Internet, TV a cabo, bancos, inscrição em clubes e academias, entre outras.

Como começar uma conta no banco, como contratar serviços de televisão, de telefonia, de internet. Ao chegar a outro país, as pessoas que moram nesse país cresceram e viveram com essas coisas, sabem quem é essa, quem é Net. Nós não sabíamos nada e não podíamos nem ligar para um serviço; nunca ficou bem claro quais eram as opções, quais eram as alternativas pra escolas, para conseguir médicos, para conseguir lugares de lazer, tudo isso não foi fácil (E3 – Gerente de Produto – México).

Na maioria das entrevistas, foi salientado que a empresa de *relocation* contratada contribuiu bastante para amenizar as dificuldades na chegada e fornecer as principais orientações aos expatriados e familiares, em relação à moradia, escola, supermercados, hospitais, enfim, em como situar-se no novo ambiente.

Todos serviços que a companhia fornece ao expatriado, em minha experiência, são de alta qualidade, o fato da empresa de *relocation* ir aos escritórios para os registros na polícia e demais órgão, ajudar minha esposa com o apartamento, conhecer a cidade, uma volta pelas ruas principais, supermercados e escola foi chave para nos deixar mais tranquilos, isso facilita muito (E6 – Gerente Financeiro – Estados Unidos).

Todos os entrevistados eram casados e, com exceção de um, todos possuíam filhos. A adaptação da família é um tópico bastante sensível para o expatriado, uma vez que ele está envolvido com o novo trabalho e precisa passar a maior parte do seu tempo na empresa. Contudo, as esposas e os filhos estão vivenciando as experiências diárias e rotineiras em um país desconhecido, e sem domínio do idioma local.

A realidade é que quando nós ficamos no escritório, a maioria do tempo, e para nós é mais fácil ou mais normal estar em um escritório aqui ou lá. Com variáveis, afinal como cultura, enfim. A maioria do tempo eu estou mais com americanos do que com vocês, então pra mim não deu diferença, mas para eles (família), que ficam todo o dia fora, no mundo, na realidade. Fora, no Brasil. Eu fico aqui na John Deere. Eles são um fator muito importante. Pra mim, a variável mais importante. Acho que eu senti que John Deere em geral – os homens do RH, estão conscientes do quão importante é a família (E1 – Gerente de Marketing – México).

Uma das lições mais difíceis para o expatriado é aprender a administrar a adaptação da família no exterior (FREITAS, 2000). Este tema, da adaptação e aceitação da família, foi apontado em todas as entrevistas como um fator delicado, do qual a empresa como um todo e, principalmente, a área de Recursos Humanos Internacional já está consciente, pois é um fator determinante no sucesso de uma expatriação.

Para mim, um dos maiores êxitos ou variáveis de êxito pra uma expatriação é a família e a tranquilidade da família. Se você tem a família contente, tranquila, tudo fica mais fácil. Um homem quando mora num país sempre tem preocupações, mas você chega aqui e surgem novas. Se a sua família não está gostando, não está feliz aqui e ela só quer voltar, voltar, voltar, é

muita pressão por parte da família (esposa e filhos) “eu não quero estar aqui, vamos embora de volta”. E isso afeta muito (E5 – Gerente de Produção – Estados Unidos).

Essa adaptação do executivo no exterior é sempre fortemente influenciada pela presença ou ausência de sua família, e as organizações devem prover mecanismos para a melhor adaptação, por meio de treinamentos e cursos sobre o idioma e sobre a cultura local, bem como explicações sobre as características locais (FONSECA; MEDEIROS; CLETO, 2000).

Pensando neste fator, a empresa disponibiliza um treinamento intercultural para os expatriados e suas famílias, que ocorre durante a chegada deles ao Brasil, no intuito de amenizar os choques culturais. Isto é, de forma geral, bastante apreciado pelos expatriados e suas famílias, com exceção de três entrevistados que sugerem, como melhoria, um treinamento diferenciado, com maior duração e profundidade ou, simplesmente, não perceberam benefício no mesmo. “Eu não gostei do *Cross Cultural*, eu não vejo benefício e considero um treinamento que não agregou valor” (E2 – Gerente de Marketing – México).

A etapa final do processo é a repatriação, ou seja, o retorno ao país de origem. Neste ponto, todos os entrevistados demonstram alguma incerteza. Em nenhuma das entrevistas, quando perguntados sobre a data de retorno, ou sobre qual seria a atividade desempenhada ao regressar, a resposta foi convicta, ou seja, eles não têm total certeza sobre o seu futuro. Isto, muitas vezes, pode ser bastante angustiante, pois percebem o final da missão aproximando-se e não conseguem vislumbrar um novo futuro, conforme trecho extraído de entrevista com o gerente de produto do México:

Essa é sempre a pergunta: quando volta e onde. Quando você sai um ano é mais fácil, mas saindo assim não sabe quando volta. Quando eu fui pros Estados Unidos, não sabia quando ia voltar. E quando você volta, entendeu, tem outra pessoa ali. Agora eu não sabia quando ia voltar e o meu posto, minha responsabilidade, minha carta de transferência diz quatro anos, mas eu sei que pode ser amanhã ou pode passar quatro anos e vir: “você tem que ficar mais aqui porque precisamos aqui” ou “não temos lugar”. Hoje não há mais lugar, eu sempre falei com minha esposa de que não temos previsão de retorno. Eu não aviso as pessoas “próximo ano voltamos”, porque você já põe uma expectativa nelas. Chega o próximo ano e não cumpre é o problema (E3 – Gerente de Produto – México).

Durante as entrevistas, observou-se que os expatriados consideram-se, de forma geral, bem recebidos no Brasil e contentes com os colegas de trabalho dos diferentes níveis hierárquicos. Contudo, há limitações no ambiente de trabalho e nas ferramentas de trabalho, se comparados ao país de origem. Os entrevistados percebem as diferentes etapas que ocorrem em seu processo de expatriação, a contar desde a fase de alinhamento, enquanto ainda estão nos seus países de origem, até a chegada ao Brasil, e demais percursos do processo que ocorrem a partir da entrada no país. Os funcionários demonstram-se satisfeitos com as iniciativas da empresa no intuito de facilitar este processo para eles e para suas famílias, assim como apreciam as iniciativas da área de Recursos Humanos e consideram as ações realizadas por esta, eficazes.

## CONCLUSÃO

Procuramos, ao longo deste estudo, verificar se o processo de expatriação supre as necessidades pessoais do funcionário envolvido e seus familiares, e da organização, a fim de demonstrar, de forma mais clara, o que está sendo aplicado e de que forma poderiam ser sugeridas soluções ou adaptações para a melhor gestão desse processo.

Notamos que, com o atual cenário de globalização, surge a necessidade de expatriação de funcionários, e novas formas de relações do trabalho são necessárias para o bom desempenho e competitividade de uma empresa, com políticas voltadas à qualidade e foco no cliente interno (no caso, o expatriado), alinhando interesses da organização e dos indivíduos nela inseridos.

A John Deere Brasil acompanha essa tendência, oferecendo um programa de transferências que faz parte da Estratégia de Recompensa Total, que tem como objetivo auxiliar no processo de atração, retenção e motivação das pessoas que trabalham nesta organização. Este programa contempla uma política bem estruturada globalmente, com o intuito de dar sustentação, definição de conceitos, descrição do processo e dos benefícios praticados com diretrizes de âmbito global. Contudo, observou-se que esta política deve apresentar certa flexibilidade, de forma que as particularidades locais de cada um dos países envolvidos na transferência sejam levadas em conta em sua especificidade.

As empresas definem políticas que vão desde a padronização de tratamento (com um mínimo de ajuste às leis e costumes locais), até uma completa diferenciação de práticas e na forma de como os empregados são geridos nas diferentes filiais.

A área de gestão de Recursos Humanos Internacional da John Deere é responsável pela criação e implementação destas políticas, que estão sendo bastante valorizadas pelos entrevistados. Percebemos, também, que a ação da área de recursos humanos é bastante esclarecedora. Na Política de Expatriação da Empresa estão contempladas compensações, benefícios, incentivos e suporte oferecido aos expatriados, além das regras e responsabilidades destes profissionais no país estrangeiro. Aí estão inseridos: tipo de contrato de trabalho, remuneração e motivações extras, como viagem ao país de origem durante a expatriação, aluguel de residência, automóvel, entre outras. Estes incentivos ajudam no estímulo e

aceitação do novo trabalho no estrangeiro. Entretanto, não são oferecidos somente ganhos “materiais”, a empresa também se preocupa com o suporte à família, com a oferta de educação, treinamento de idioma e auxílio às questões cotidianas do expatriado e da família no estrangeiro.

O cuidado em selecionar pessoas com as competências específicas para o trabalho que será realizado no exterior, bem como uma série de suportes, benefícios e compensações que procuram fornecer aos expatriados e família, condições de vida, no mínimo, similares às que possuíam no país de origem, são algumas das razões que dão à John Deere e à área de Recursos Humanos sucesso em suas atribuições.

Em relação ao processo e suas etapas, desde o início, quando o funcionário manifesta interesse em participar do processo de expatriação, quando ele realmente recebe a oferta formal, inicia o processo de imigração, até o momento em que ele se realoca para o país de destino e lá inicia suas novas atividades e experiências. Tal processo é bem descrito em todas as suas etapas e os profissionais que se envolvem neste demonstram conhecimento do mesmo.

No entanto, observamos que há espaço para melhorias na parte de comunicação com o expatriado, isto é, no modo como a informação chega a ele, e em que momento isso acontece. Em algumas entrevistas foi enfatizada a insatisfação com este processo uma vez que o expatriado precisa estar buscando informações constantemente quando estas deveriam vir de forma clara até eles. A empresa, diante desta constatação, já vem preparando um projeto de comunicação com o expatriado, no qual sejam detalhadas e lembradas para os funcionários as ações em cada uma das etapas e em que seja informado antecipadamente do que possa esperar de cada uma das etapas. Este programa de divulgação será de bastante utilidade, principalmente no momento em que o funcionário, de fato, se mudar para o país de destino. Ele poderá, antes mesmo de chegar, obter informações do que o espera como informações de documentação, de cursos de idiomas, do funcionamento de algumas políticas locais de Recursos Humanos e de ferramentas de trabalho, até mesmo dicas culturais – lazer e viagens –, ou ainda dicas sobre a região geográfica. A empresa entende que, através deste plano de comunicação, o choque enfrentado pelo funcionário transferido e sua família deve ser amenizado consideravelmente.

Na etapa de realocação para o país de destino, foi ressaltada, como uma prática decisiva para o sucesso da expatriação, a contratação, pela área de RHI, de empresa especializada em *Relocation* para apoiar os funcionários e suas famílias na mudança e adaptação ao Brasil, contando com consultores especializados para providenciar a documentação necessária para viver no país, buscar moradia, escolas e apresentar a cidade. No entanto, mesmo com a disponibilização deste serviço, dois entrevistados afirmaram que sentiam-se desamparados nos primeiros momentos, logo após a chegada no Brasil, pois não sabiam a quem recorrer para realizar os tramites iniciais como documentação, acionamento das empresas de energia elétrica, televisão a cabo, entre outras.

Foi mencionada a importância de treinamento intercultural para uma adaptação tranquila. Conforme apontado por alguns entrevistados, há oportunidades de melhoria em relação ao treinamento oferecido atualmente pela empresa uma vez que em algumas entrevistas foi manifestado que o formato atual de treinamento não agrega valor no sentido de fornecer os devidos esclarecimentos que o expatriado e sua família esperam em relação a cultura, hábitos e costumes do país de destino. Uma sugestão para a área de Recursos Humanos Internacional seria verificar quais as opções de curso oferecidos no mercado para entender se existem fornecedores capazes de atender de forma mais eficaz às demandas dos funcionários.

Com relação às condições físicas de trabalho no escritório regional, a maior parte dos entrevistados afirma que estas não contribuíram para a adaptação e são consideravelmente inferiores se comparadas a infraestrutura de seus países de origem. A administração da empresa está providenciando uma solução para estes temas, como falta de espaço, pouca privacidade, baixa tecnologia nos meios de comunicação e dificuldade de reservas nas salas destinadas a reuniões, através da disposição de um novo espaço que acomode estas necessidades.

O presente trabalho teve como limitação de estudo o fato de ter sido realizado com somente oito entrevistados. Estes resultados não podem ser generalizados, já que existem outros expatriados na John Deere Brasil; no entanto, para os fins deste estudo, não eram aplicáveis por causa do pouco tempo de chegada ao país. Além disso, estes entrevistados viajam com muita frequência devido à natureza de seu trabalho, o que foi bastante desafiador para o agendamento das entrevistas.

Os resultados obtidos neste estudo pretendem agregar melhorias à administração e à gestão das mobilidades globais de funcionários, sugerindo algumas alternativas já citadas. Como sugestão para estudos futuros, podemos apontar a extensão da pesquisa para as demais unidades, coletando a percepção dos funcionários nas variadas localidades em que a empresa atua. Assim, temos uma visão mais completa de como são vistos estes temas que dizem respeito a funcionários envolvidos de diferentes nacionalidades, em diferentes países, tentando mensurar se as práticas atendem às necessidades individuais desses e aos interesses econômicos da organização nesses países.



## REFERÊNCIAS

ADISSE, Mirian S. A Importância dos RHs em um Brasil de ambientes multiculturais. In: SEBBEN, Andréa. **Expatriados.com, um novo desafio para os RHs interculturais**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009.

BARUCH, Y.; STEELE, D. J.; QUANTRILL, G. A.. Management of expatriation and repatriation for novice global player. **International Journal of Manpower**. v. 23, n. 7, p.659-672, 2002.

BORGES, Jacqueline F. Gestão de Pessoas e Mobilidade entre Fronteiras: gerir a expatriação ou a carreira? In: **II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, 15 a 17 de Novembro de 2009, Curitiba/PR. 2009.

CAPPELLE, M. A.; MELO, M. L.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso Revendo as Práticas da Gestão Internacional de Recursos Humanos na Perspectiva dos Expatriados nas ciências sociais. **Revista de Administração da UFLA**, v. 5, n. 1, jan./jun. 2003.

CALIGIURI, P. M. Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship between Host National Contact and Cross-cultural Adjustment. **Management International Review**, v. 20. p. 61–80, 2000.

DANTAS, Suzy D. In: SEBBEN, Andréa. **Expatriados.com, um novo desafio para os RHs interculturais**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia & Administração**. 3. ed. Campinas: Editora Alínea, 2004.

FONSECA, Carolina; MEDEIROS, Maria L.; CLETO, Marcelo G. A Estrutura de Filiais de Transnacionais para Receber Gerentes Expatriados: Estudo Comparativo de Casos In: **Encontro da ANPAD**, 2000.

FREITAS, M. E. Como vivem os executivos expatriados e suas famílias? In: **Relatório de Pesquisa**, nº 7, EAESP/FGV/NPP, Núcleo de Pesquisas e Publicações: 2000. p. 1-117.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIGET, Juliana M. S.; SILVA, José R. G., O Processo de Adaptação dos Expatriados e a Importância Relativa dos Aspectos Socioculturais. In: **Encontro da ANPAD**, 2003.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences**: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

HOMEM, I.D., DELLANGELLO, E.H. Novas Formas Organizacionais e os desafios dos Expatriados. **ERA-eletrônica**, v.5, n. 1, Art.8, jan/jun, 2006.

John Deere Brasil. Disponível em:  
<[http://www.deere.com.br/pt\\_BR/ag/about\\_us/brasil.html](http://www.deere.com.br/pt_BR/ag/about_us/brasil.html)> Acesso em: 10 Abr. 2011

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In.: CHANLAT, J. F. (coord.) **O Indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LIMA, Daniela; BORDIGNON, Renata. Transferências Internacionais In.: SEBBEN, Andréa. **Expatriados.com, um novo desafio para os RHs interculturais**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009.

MACHADO, Hilka V.; HERNANDES, Claudio. **A Alteridade, Expatriação e Trabalho**: implicações para a Gestão Organizacional RAC, v. 8, n. 3, p. 53-73, jul./set. 2004.

MERCER. **Mercer's 2008/2009 Benefit Survey for Expatriates and Globally Mobile Employees**. Disponível em: <[www.imercer.com/expatbenefits](http://www.imercer.com/expatbenefits)>. Acesso em: 10 abr. 2011.

MICHAELIS. **Moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos: 1998.

PICCININI, V. C.; ALMEIDA, Marilis Lemos; ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei. **Sociologia e Administração: relações sociais nas organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 328 p.

REGO, A. & CUNHA, M. P. E. **Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos**. Lisboa: Editora RH: 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, C.M.B.N. Expatriadas Brasileiras nos Estados Unidos: Desafios e Conquistas. In: **Encontro da ANPAD**, Atibaia: EnANPAD, 2003.

SEBBEN, Andréa. **Expatriados.com, um novo desafio para os RHs interculturais**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009.

SOUSA, Adriana F. et al. Gestores Brasileiros que Trabalham no Exterior: um estudo baseado nas lições aprendidas por executivos globais. In: **Encontro da ANPAD**, 2010.

STROH, L. K.; CALIGIURI, P. M. Increasing global competitiveness through effective people management. **Journal of World Business**, v. 33, n. 1, p.1-19, 1998.

TUNG, R.L. American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. **Journal of World Business**, v. 33, p.125-144, 1998.

\_\_\_\_\_. Career issues in international assignments. **The Academy of Management Executive**, v. 2, n. 3, p. 241-244, 1988.

\_\_\_\_\_. Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure. **Academy of Management Executive**, v. 1, n. 2, p. 117-126, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

**ANEXO A – Roteiro para Entrevista com Expatriados da John Deere Brasil  
Relacionado aos Objetivos do Trabalho**

Objetivos			Questões
Objetivo Geral	Objetivo Específico I	Descrever o processo de seleção dos candidatos à expatriação.	- Há quanto tempo trabalha na empresa mãe?
			- Qual era a sua função? Qual a sua função no Brasil?
			- Você já participou de algum processo de expatriação anteriormente? Caso afirmativo, qual? Conte como foi a experiência.
			- Você manifestou intenção/disponibilidade prévia para fazer uma designação internacional?
			- Na sua opinião, quais foram os critérios de seleção usados no seu processo de expatriação? Quais considerou mais adequados?
			- Quais características pessoais e profissionais você considera que foram essenciais na sua seleção para expatriação?
	Objetivo Específico II	Identificar quais as principais dificuldades em cada uma das etapas dos processos de expatriação, tanto para o funcionário e sua família como para a organização, bem como os aspectos positivos encontrados pelo expatriado e família nas iniciativas da empresa.	- Quais as principais dificuldades ao chegar no novo país? Quais as facilidades?
			- Encontrou diferenças culturais? Quais?
			- Sua família acompanhou-o durante a sua expatriação? Quantas pessoas o acompanharam? Qual a relação de parentesco com cada uma?
			- Quais foram as principais dificuldades/facilidades da sua família na adaptação ao Brasil?
			- Quais foram as principais dificuldades/facilidades na sua adaptação ao Brasil?
			- Pode classificar as diferentes fases que ocorreram durante sua expatriação? Quais são elas? Comente.
			- Qual é a sua avaliação a respeito do processo de imigração? (a) Informações, (b) documentos, (c) empresa fornecedora.
			- Qual a sua avaliação a respeito do processo de realocação? Comente.
			- O que poderia ser amenizado/facilitado? Enumere até 3, em ordem de importância para você e sua família.
			- Quando regressa ao país de origem? Quais as expectativas profissionais e pessoais no retorno?

Objetivo Específico III	Definir o papel da área de Gestão de Recursos Humanos internacionais no processo de expatriação.	- Qual a importância da política de expatriação da John Deere?
		- Qual a importância da ação do RH para a sua expatriação?
		- O envolvimento da área de RH no seu processo de expatriação, em sua opinião, foi esclarecedor para eventuais dúvidas durante a transição? Comente.
		- O processo de expatriação da John Deere é padronizado? Comente.
		- As políticas de RH (plano de carreira, compensações, treinamento, etc.) da Empresa de Origem apresentam diferenças de acordo com o país ao qual o expatriado é alocado? Quais as vantagens e desvantagens?
Objetivo Específico IV	Verificar se o ambiente de trabalho contribuiu para a adaptação à empresa.	Os recursos de que dispunha para o seu trabalho no país de origem eram os mesmo no destino? Caso forem diferentes, comente.
		Qual a nacionalidade do seu superior imediato no país de origem? E no país de destino? Percebe diferença?
		Qual a nacionalidade dos seus subordinados no país de origem? E no país de destino? Percebe diferença?
		Que características você observa na sua equipe no Brasil que são diferentes da sua equipe na origem? O que você pensa sobre isso?
		Como é o seu relacionamento com os colegas pares de trabalho? Tem alguma diferença em relação ao país de origem? Quais são?
		Você tem o suporte necessário para a execução do seu trabalho diário no país de destino?
		Com quem você se relaciona fora da empresa, em suas relações sociais?