

Administração, Empreendedorismo e Inovação

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Atena
Editora

Ano 2019

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Administração, Empreendedorismo e Inovação

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Natália Sandrini e Lorena Prestes

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

A238 Administração, empreendedorismo e inovação [recurso eletrônico] /
Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa
(PR): Atena Editora, 2019. – (Administração, Empreendedorismo
e Inovação; v. 1)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-314-9

DOI 10.22533/at.ed.149190805

1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Inovações
tecnológicas. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.421

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Administração, Empreendedorismo e Inovação” compreende uma série com três volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este primeiro volume é composto por vinte e três capítulos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória na área.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre Administração, Empreendedorismo e Inovação, por meio de um arcabouço teórico especializado. Ainda, ressalta-se que este livro agrega ao campo da Administração, Empreendedorismo e Inovação à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores, empreendedores, técnicos e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “Comprometimento e Satisfação no Trabalho em uma Instituição Filantrópica de Apoio à Criança com Câncer” e objetivou compreender a relação entre a satisfação dos colaboradores e o comprometimento com o trabalho em uma Instituição Filantrópica na cidade de João Pessoa – PB, que tem como missão cuidar de crianças portadoras de câncer. O segundo capítulo tem como título “Como a Satisfação dos Funcionários Influencia o Clima Organizacional? Estudo de Caso em Empresa do Setor Educacional” e objetivou estudar como o clima organizacional se relaciona com a satisfação de funcionários de uma empresa do setor educacional do interior do estado de São Paulo. O terceiro capítulo, intitulado “Diagnóstico de Clima Organizacional e sua Influência na Saúde Mental do Empregado”, teve como objetivo realizar pesquisa sobre diagnóstico de clima organizacional em Instituição Bancária de grande porte na cidade de Goiânia, estado de Goiás.

O quarto capítulo, intitulado “Qualidade de Vida no Trabalho de Profissionais Expatriados para Índia e China”, objetivou caracterizar a percepção de profissionais expatriados para Índia e China sobre a sua qualidade de vida no trabalho. O quinto capítulo, intitulado “Gestão de RH e o Processo de Higiene, Saúde e Segurança do Trabalho: análise na empresa Gerdau à luz das ações de Recursos Humanos Sustentável”, buscou descrever o processo de Higiene, Saúde e Segurança do Trabalho desenvolvido pela Gerdau João Pessoa, bem como identificar suas ações sustentáveis referente a esse processo de gestão de recursos humanos. O sexto capítulo tem como título “O Engajamento como Ferramenta para a Melhoria da Produtividade e dos Resultados nas Empresas” e objetivou identificar a relevância do engajamento até se chegar em um conjunto de comportamentos gerados nas empresas que utilizam e as que não utilizam o engajamento como ferramenta.

O sétimo capítulo é intitulado “As Múltiplas e Interligadas Competências do Líder” e objetivou discutir as múltiplas e interligadas competências do líder. O oitavo capítulo

tem como título “O Papel do Líder na Administração do *Turnover*” e objetivou demonstrar alternativas para o líder atuar, preventivamente, na administração do *turnover* dentro das organizações. O nono capítulo, intitulado “O Perfil do Gestor do Município de Cravolândia na Escola Áurea Cravo”, objetivou abordar como está o papel do gestor escolar e propor uma reflexão sobre essa gestão.

O décimo capítulo é intitulado “A Inteligência Competitiva como Meio para Obtenção e Proteção de Vantagem Competitiva da Firma” e objetivou avaliar como o conceito de inteligência competitiva poderia se configurar como meio de obtenção e proteção da vantagem competitiva da firma. O décimo primeiro capítulo tem como título “Diagnóstico do Desempenho Estratégico em Micro e Pequenas Empresas com Aplicação do *Balanced Scorecard*” e investigou a convergência de fins e meios entre os enfoques de gestão do desempenho estratégico e gestão da competitividade em micro e pequenas empresas. O décimo segundo capítulo, intitulado “Processo Decisório em Ambiente Organizacional”, teve como objetivos estudar os conceitos dos processos decisórios e discutir as relações entre a tomada de decisão e o processo decisório no contexto organizacional.

O décimo terceiro capítulo tem como título “Governança num Laticínio do Sul Goiano sob a Ótica da Economia dos Custos de Transação” e buscou caracterizar e analisar a estrutura de governança de um laticínio na região Sul de Goiás sob a ótica da economia dos custos de transação. O décimo quarto capítulo é intitulado “Caso Rápido & Barato: vamos entregar logo a encomenda?” e trata-se de um caso de ensino que examina o tema da produtividade dos empregados de uma empresa privada de coleta e entrega de encomendas. O décimo quinto capítulo é intitulado “Um Fabricante, Múltiplas Marcas” e problematiza aspectos da concentração de mercado no segmento alimentar brasileiro a partir da concentração de marcas por um seletivo grupo de empresas.

O décimo sexto capítulo tem como título “Marcas, Marketing e Consumo nos Trens Urbanos” e objetivou problematizar as apropriações e os usos que são feitos dos produtos ditos “de marca” para impulsionar o comércio daqueles “sem marca”. O décimo sétimo capítulo é intitulado “Imagem-Conceito da Marca Scania – Por Trás de Todo Motorista Existe um Caminhão, Por Trás de Todo Caminhão Existe uma Marca” e objetivou verificar a imagem-conceito da marca Scania perante seus públicos. O décimo oitavo capítulo tem como título “Marketing: Análise do Comportamento do Consumidor e a Decisão de Compra” e objetivou contribuir para compreensão da importância dos elementos do marketing, bem como, retratar e analisar o comportamento do consumidor e a decisão de compra na população de baixa renda.

O décimo nono capítulo, intitulado “Envolver e Conquistar: uma análise sobre a estratégia de lançamento do *revival* da série *Gilmore Girls* pela Netflix”, teve como objetivo refletir sobre as estratégias de lançamento de histórias seriadas através do canal de *streaming* Netflix. O vigésimo capítulo tem como título “O Efeito de Moderação Geracional sobre a Aceitação e o Uso de Novas Tecnologias: uma análise do uso

de internet em smartphones” e tem o propósito de ampliar o entendimento sobre o comportamento do consumidor de novas tecnologias. O vigésimo primeiro capítulo é intitulado “O Papel da Inteligência Competitiva e do Marketing no Desenvolvimento de Produtos Inovadores” e objetivou estudar a inteligência competitiva como apoio ao marketing no desenvolvimento de produtos inovadores.

O vigésimo segundo capítulo é intitulado “O Planejamento Estratégico de Marketing da Agência de Publicidade e Propaganda Hiato Comunicação” e apresenta os principais dados estratégicos da Agência Hiato Comunicação. O vigésimo terceiro capítulo tem como título “O Potencial da Neurociência no Trabalho dos Publicitários” e objetivou caracterizar e pontuar as principais ferramentas da Neurociência que se aplicam ao universo da Publicidade e Propaganda.

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área de Administração, Empreendedorismo e Inovação, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
COMPROMETIMENTO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO FILANTRÓPICA DE APOIO À CRIANÇA COM CÂNCER	
Allisson Silva dos Santos Reginaldo Elias Chaves Thiago Gomes Gama Maria Luiza da Costa Santos	
DOI 10.22533/at.ed.1491908051	
CAPÍTULO 2	12
COMO A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS INFLUENCIA O CLIMA ORGANIZACIONAL? ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO SETOR EDUCACIONAL	
Gabriela Troyano Bortoloto	
DOI 10.22533/at.ed.1491908052	
CAPÍTULO 3	21
DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA SAÚDE MENTAL DO EMPREGADO	
Rosângela Alves de Lima Gleyciane Mendes da Silva Marcela Neres Ribeiro Andréa Batista Magalhães	
DOI 10.22533/at.ed.1491908053	
CAPÍTULO 4	39
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE PROFISSIONAIS EXPATRIADOS PARA ÍNDIA E CHINA	
Graziele Zwielewski Suzana da Rosa Tolfo	
DOI 10.22533/at.ed.1491908054	
CAPÍTULO 5	67
GESTÃO DE RH E O PROCESSO DE HIGIENE, SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO: ANÁLISE NA EMPRESA GERDAU À LUZ DAS AÇÕES DE RECURSOS HUMANOS SUSTENTÁVEL	
Amanda Raquel de França Filgueiras Damorim Luciane Albuquerque Sá de Souza Luciano de Santana Medeiros Eduardo Albuquerque de Sá Emanoela Moura Toscano Simone Moura Cabral Odaelson Clementino da Silva Manuelle Cristine Silva	
DOI 10.22533/at.ed.1491908055	
CAPÍTULO 6	85
O ENGAJAMENTO COMO FERRAMENTA PARA A MELHORIA DA PRODUTIVIDADE E DOS RESULTADOS NAS EMPRESAS	
Juliano Keller Alvez Vanderlei Luiz Dias Leonard Almeida de Moraes Édis Mafra Lapolli	
DOI 10.22533/at.ed.1491908056	

CAPÍTULO 7	99
AS MÚLTIPLAS E INTERLIGADAS COMPETÊNCIAS DO LÍDER	
Francynete Silva Portela Brito	
Iago Vasconcelos Teixeira	
Isabella de Oliveira Tomaz	
Kátia Lorena das Chagas Wenceslau	
Martha Pereira Silva	
Valeska Moreira Gomes	
André Luiz Marques Gomes	
DOI 10.22533/at.ed.1491908057	
CAPÍTULO 8	110
O PAPEL DO LÍDER NA ADMINISTRAÇÃO DO TURNOVER	
Daniel Melanda Signorini	
Jerson Joaquim da Silva	
Lucas Bertasso Martos	
DOI 10.22533/at.ed.1491908058	
CAPÍTULO 9	120
O PERFIL DO GESTOR DO MUNICÍPIO DE CRAVOLÂNDIA NA ESCOLA ÁUREA CRAVO	
Claudemir Nascimento Araujo Santos	
Alexandro Santos Barros	
DOI 10.22533/at.ed.1491908059	
CAPÍTULO 10	128
A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO MEIO PARA OBTENÇÃO E PROTEÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA DA FIRMA	
Jorge Ivan Correa Junior	
DOI 10.22533/at.ed.14919080510	
CAPÍTULO 11	143
DIAGNÓSTICO DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COM APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD	
Antonio Guerra Junior	
Francisco Alexandre Regina	
DOI 10.22533/at.ed.14919080511	
CAPÍTULO 12	157
PROCESSO DECISÓRIO EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL	
Fabrícia Cândida Aparecida de Paula Raggi	
Ana Cristina Mende Muchon	
Daniela Vasconcelos Cardoso de Assunção	
Evelyne Lopes Ferreira	
Wagner Cardoso Silva	
DOI 10.22533/at.ed.14919080512	
CAPÍTULO 13	166
GOVERNANÇA NUM LATICÍNIO DO SUL GOIANO SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	
Maryele Lázara Rezende	
Vagner Rosalem	
Cássia da Silva Castro Arantes	
DOI 10.22533/at.ed.14919080513	

CAPÍTULO 14	182
CASO RÁPIDO & BARATO: VAMOS ENTREGAR LOGO A ENCOMENDA?	
Wanderson Fernandes Modesto de Oliveira Walid Abbas El-Aouar Rodrigo José Guerra Leone	
DOI 10.22533/at.ed.14919080514	
CAPÍTULO 15	197
UM FABRICANTE, MÚLTIPLAS MARCAS	
Anderson Moraes de Castro e Silva Elizabeth Pereira Andrade	
DOI 10.22533/at.ed.14919080515	
CAPÍTULO 16	212
MARCAS, MARKETING E CONSUMO NOS TRENS URBANOS	
Anderson Moraes de Castro e Silva Elizabeth Pereira Andrade	
DOI 10.22533/at.ed.14919080516	
CAPÍTULO 17	230
IMAGEM-CONCEITO DA MARCA SCANIA POR TRÁS DE TODO MOTORISTA EXISTE UM CAMINHÃO POR TRÁS DE TODO CAMINHÃO EXISTE UMA MARCA	
Artur Afonso Ceni	
DOI 10.22533/at.ed.14919080517	
CAPÍTULO 18	247
MARKETING: ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E A DECISÃO DE COMPRA	
Ivone Rodrigues Lima Carlos José dos Santos Naiane Dias Simões Vagner Rosalem Renata Alessandra Evangelista	
DOI 10.22533/at.ed.14919080518	
CAPÍTULO 19	255
ENVOLVER E CONQUISTAR: UMA ANÁLISE SOBRE A ESTRATÉGIA DE LANÇAMENTO DO REVIVAL DA SÉRIE GILMORE GIRLS PELA NETFLIX	
Amanda Pereira Gonçalves	
DOI 10.22533/at.ed.14919080519	
CAPÍTULO 20	268
O EFEITO DE MODERAÇÃO GERACIONAL SOBRE A ACEITAÇÃO E O USO DE NOVAS TECNOLOGIAS: UMA ANÁLISE DO USO DE <i>INTERNET</i> EM <i>SMARTPHONES</i>	
Luiz Henrique Lima Faria Antônio Carlos Giuliani Nádia Kassouf Pizzinatto Christiano França da Cunha Ronie Galeano Rafael Buback Teixeira Renata Sossai Freitas Faria Bruno Tardin Francischeto	
DOI 10.22533/at.ed.14919080520	

CAPÍTULO 21	289
O PAPEL DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E DO MARKETING NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS INOVADORES	
Renata Giacomini Menezes	
Cristiana Fernandes De Muylder	
Jefferson Lopes La Falce	
DOI 10.22533/at.ed.14919080521	
CAPÍTULO 22	301
O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING DA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA HIATO COMUNICAÇÃO	
Lucas Coimbra de Araújo	
Cid Gonçalves Filho	
Sônia Aparecida Martins Lazzarini	
DOI 10.22533/at.ed.14919080522	
CAPÍTULO 23	316
O POTENCIAL DA NEUROCIÊNCIA NO TRABALHO DOS PUBLICITÁRIOS	
Lucas Coimbra de Araújo	
Cid Gonçalves Filho	
Carlos Alberto Gonçalves	
DOI 10.22533/at.ed.14919080523	
SOBRE O ORGANIZADOR	330

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE PROFISSIONAIS EXPATRIADOS PARA ÍNDIA E CHINA

Graziele Zwielewski

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

Suzana da Rosa Tolfo

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

RESUMO: Uma das formas encontradas pelas empresas para desenvolver profissionais é por meio da expatriação. Porém, expatriar remete a mudanças significativas e consequentes alterações no modo como as pessoas percebem, interpretam e se comportam no meio em que passam a viver. Devido às mudanças psicossocioculturais e familiares enfrentadas, os expatriados e suas famílias ficam sem contingências para se sentirem seguros. Esses elementos citados impactam na qualidade de vida dessas pessoas, que precisam se adaptar a um novo contexto cultural, econômico, político, psicossocial, e muitas vezes são obrigadas a adiar projetos pessoais, deixar de conviver com a família, modificar suas relações sociais. A necessidade de adaptação na vida pessoal do expatriado gera reflexos na vida profissional, afetando suas relações com o trabalho. Este contexto complexo resultou no objetivo principal desta pesquisa, que foi o de caracterizar a percepção de profissionais expatriados para Índia e China sobre a sua qualidade de vida no trabalho. A pesquisa foi qualitativa, descritiva com características exploratórias. Optou-se

pelo estudo de caso e a coleta de dados através da entrevista com dez profissionais brasileiros expatriados para a China e Índia, entrevista com a gestora do Departamento de Expatriados e análise de documentos da empresa. A análise dos dados foi documental e de conteúdo, feita através da triangulação de dados. Nos resultados, percebeu-se que uma expatriação com QVT é a que atende às expectativas pessoais e profissionais do expatriado, além de se preocupar com sua repatriação. A QVT para os expatriados requer mais do que os oito elementos considerados por Walton (1979) como importantes para sua avaliação, requer também considerar a diferença cultural existente entre os países de origem e de destino, além da inclusão do significado do trabalho para o profissional e a sua adaptação cultural.

PALAVRAS-CHAVE: Expatriação; Qualidade de vida no trabalho; Adaptação cultural.

QUALITY OF WORK LIFE OF EXPATRIATED PROFESSIONALS FOR INDIA AND CHINA

ABSTRACT: One of the forms encountered by enterprises to develop professional is by expatriation, but expatriate refers to significant and consequent changes in the way people perceive, interpret and behave in the environment in which they live. Due to psychosocial, cultural

and family faced changes, expatriates and their families are left without contingencies to feel safe. These elements cited impact on quality of life of these people, because they need to adapt to a new economic, political, psychosocial and cultural context are often forced to postpone personal projects, have to live far away from their family, changing their social relationships. The need for adaptation in the professional's personal lives generates reflections in professional life, affecting their relationships at work. This is a complex environment that resulted in the main objective of this research, which was to characterize the perception of expatriates to India and China about their quality of work life. The research was qualitative, descriptive with exploratory features. We chose the case study and data collection through interviews with ten Brazilian professional expatriated to China and India, interview with the manager of the Expatriates Department and analysis of company documents. Data analysis was documentary and content, made by triangulation of data. In the results it was realized that an expatriation with QWL is the one that serves expatriates' professional and personal expectations beyond worrying about their repatriation. The QWL for expatriates requires more than eight elements considered by Walton (1979) as important to their assessment, requires also consider the existing cultural differences between countries of origin and destination as well as the inclusion of the meaning of work for professional and cultural adjustment.

KEYWORDS: Expatriation; Quality of work life; Cultural adaptation.

CALIDAD DE VIDA DE TRABAJO DE PROFESIONALES EXPATRIADOS A LA INDIA Y CHINA

RESUMEN: Una de las formas encontradas por las empresas a desarrollar profesional es por medio de la expatriación, pero expatriados se refiere a los cambios significativos y los cambios consecuentes en la forma en que las personas perciben, interpretan y comportarse en el entorno en que viven. Debido a cambios psicosocioculturais y familiares que enfrentan, expatriados y sus familias se quedan sin contingencias para sentirse seguro. Estos elementos citados impacto en la calidad de vida de estas personas, que tienen que adaptarse a un nuevo contexto económico, político, psicosocial y cultural a menudo se ven obligados a posponer proyectos personales, tienen que dejar de vivir con la familia, el cambio de las relaciones sociales. La necesidad de adaptación en la vida personal del profesional genera reflejos en la vida profesional, que afecte a sus relaciones con el trabajo. Este es un entorno complejo que dio lugar a que es el objetivo principal de esta investigación, que iba a caracterizar la percepción de los expatriados a la India y China acerca de su calidad de vida laboral. La investigación fue de tipo cualitativo, descriptivo con las características exploratorio. Elegimos el caso de estudio y recopilación de datos a través de entrevistas con diez profesionales brasileños expatriados a China y la India, entrevista con el director del Departamento de expatriados y el análisis de documentos de la empresa. El análisis de datos fue documental y del contenido, hecho por la triangulación de datos. Los resultados se dieron cuenta de que la expatriación con CVL es que sirve a las expectativas personales

de profissionais expatriados y más allá de la preocupación de la repatriación de la misma. El CVL para expatriados requiere más de ocho elementos considerados por Walton (1979) como importantes para su evaluación, requiere también considerar las diferencias culturales existentes entre los países de origen y destino, así como la inclusión del significado del trabajo para profesionales y su ajuste cultural.

PALABRAS CLAVE: Expatriación; La calidad de la vida laboral; Adaptación cultural.

INTRODUÇÃO

A presença global se tornou objetivo estratégico das grandes empresas, que focam em diferentes mercados, e a internacionalização gradual dessas organizações exige novas demandas administrativas e políticas na gestão internacional de negócios. A pressão sobre os gestores é constante para a adoção de estratégias, tais como a abertura de novos escritórios, o desenvolvimento de projetos em diferentes países, a instalação de novas tecnologias, o desenvolvimento de equipes interculturais, o desenvolvimento de carreira internacional, entre outras atividades capazes de manter ou conquistar vantagens no mercado externo.

Por sua vez, os trabalhadores envolvidos nessa abertura comercial a nível internacional são levados a interagir com outras culturas e gerir pessoas com valores culturais diferentes, deveres às vezes difíceis, uma vez que as regras, leis e suas interpretações são distintas entre um país e outro, o que faz as pessoas se sentirem sem conhecimento suficiente para lidar com algumas situações.

Nessas condições, cresce a necessidade de habilidades interculturais aos colaboradores dessas empresas, que precisam se preparar para lidar com as diferenças entre legislações, situações políticas, econômicas e culturais. Isso impacta na Gestão de Pessoas, que passa a lidar com questões relacionadas ao envio de funcionários da empresa matriz para suas operações internacionais (SANTOS, 2003). Conforme levantamentos do Ministério do Trabalho e Emprego brasileiro (BRASIL, 2013), em 2011 foram recebidos 56 mil estrangeiros para trabalhar no Brasil, quase quatro mil a mais que no ano anterior. Só no primeiro semestre de 2013, foram emitidos 26.545 vistos de trabalho para expatriados no Brasil, um aumento de 19% com relação ao mesmo período de 2012.

Com a globalização da economia, as empresas se tornam mais competitivas e passam a focar no cliente em vez de no produto. Por isso, elas necessitam desenvolver estratégias para se diferenciar e conseguir atender seus clientes internos e externos. Dentre os clientes internos estão os expatriados: profissionais enviadas para outro país, por um período que se presume limitado (LACOMBE, 2004), acompanhados ou não de suas famílias, para desenvolver um trabalho no país anfitrião. Mas a sobrevivência nesses países, com culturas, hábitos, símbolos, valores e sistemas políticos diferentes dos seus, é difícil tanto para as empresas, que entram em mercados altamente

turbulentos, quanto para os profissionais, que enfrentam o novo e o desconhecido sem um “manual de instruções”.

Como afirmam Homem e Tolfo (2004), alguns profissionais ainda são “míopes para reconhecer outros mundos” e outras maneiras de viver e trabalhar além da sua própria. Um dos maiores desafios da gestão intercultural é o de superar a dicotomia entre “nós” e “eles”, adotando uma atitude de abertura para a compreensão dos sentidos enunciados pelos estrangeiros, “estranhos” (GONDIM; FISCHER, 2009). Algumas empresas comentam a dificuldade de compreender as diferentes legislações que regem as relações de trabalho em cada país. Os profissionais se deparam com nova equipe de trabalho; algumas famílias se sentem alvo de preconceitos; outras adiam seus projetos; filhos adolescentes vivem na ponte aérea, para conciliar a vida amorosa e a vida em família. Diante desses inconvenientes, as empresas precisam oferecer melhores condições físicas e psicológicas de trabalho.

Expatriar remete a mudanças significativas e consequentes alterações no modo como as pessoas percebem, interpretam e se comportam no meio em que vivem. Todos os elementos citados impactam na qualidade de vida dos expatriados, que precisarão se adaptar a um novo contexto cultural, econômico, político, psicossocial. Inclusive, muitas vezes o cônjuge que acompanha o profissional expatriado precisa abandonar sua carreira profissional no país de origem. Casos de retornos prematuros ou de comportamentos inadequados, como o do zagueiro brasileiro Breno, expatriado para Munique e principal suspeito de ter ateado fogo em sua própria residência (CASO DO ZAGUEIRO..., 2011), refletem os desafios enfrentados pelos expatriados, inseridos em um mundo desconhecido de representações e significados; e por empresas, despreparadas para cuidar da qualidade de vida deles (BUENO; CORSO, 2004). Para o técnico intercultural Thomas Groll, o isolamento social, decorrente da sua expatriação para a Alemanha, pode ter levado o zagueiro a cometer o ato extremo (CASO DO ZAGUEIRO..., 2011). Entrar em um país sem saber como se comunicar, devido à diferença de idioma, e por não saber quais gestos são permitidos, sem conhecer as pessoas, sem possuir relações sociais, enfrentando possíveis diferenças nos valores e na religião local, tudo isso deixa o profissional e sua família sem contingências para se sentirem seguros.

Como a qualidade de vida influencia e é influenciada pela qualidade de vida no trabalho, a rotina de trabalho de um expatriado implica em preocupações contínuas, que frequentemente se tornam crônicas, provocando doenças e frustrações em sua vida pessoal e influenciando seu rendimento como profissional. Sendo assim, a preservação da saúde física e emocional dos expatriados e de suas famílias deve ser prioridade no gerenciamento internacional de pessoas, através da criação de ferramentas e iniciativas mais evidentes e diretas nos cuidados com a qualidade de vida no trabalho.

Além dos desafios mencionados, o expatriado estará sujeito a adaptar-se a nova hierarquia e nova alimentação; aumentar a capacidade de assumir riscos,

inclusive riscos imperceptíveis, como a perda da sua autoconfiança e satisfação como profissional, caso não consiga ter habilidades interculturais suficientes para lidar com a nova equipe. Araujo, Bilsky e Moreira (2012) e Homem e Dellagnelo (2006) afirmam que os expatriados geralmente são transferidos para outros países com responsabilidades aumentadas e que, apesar do aumento da pressão e da instabilidade no seu cotidiano, seu nível de estresse precisa permanecer em equilíbrio, para que possa ser prevenido o seu adoecimento pelo trabalho.

Nesse sentido, buscou-se, na literatura, referências relacionadas à percepção desses profissionais sobre a expatriação e a qualidade de vida do trabalho. No entanto, não foram encontradas referências nesse sentido no banco nacional de dados do portal Capes. Em função disso, considerou-se relevante entender como as pessoas percebem a sua qualidade de vida no trabalho durante o processo de expatriação. A expatriação ainda é um fenômeno pouco explorado cientificamente, logo, uma pesquisa nessa área preencheria algumas das lacunas sobre o assunto, assim como permitiria contribuir na criação de estratégias de gestão de QVT focadas no que o próprio sujeito considera importante para a sua qualidade de vida na expatriação. Portanto, o objetivo principal deste trabalho foi responder à seguinte pergunta:

Quais são as percepções de profissionais expatriados sobre sua qualidade de vida no trabalho na Índia e na China?

A pesquisa buscou responder à questão acima, no contexto de uma empresa no sul do país, que tem atualmente profissionais expatriados em diversos países. Para trabalhar esses conceitos, as autoras usaram o modelo de Walton (1979), por se tratar de uma perspectiva mais gerencialista e pela similaridade entre os itens formulados pelo autor e os questionamentos suscitados a partir da pergunta de pesquisa.

1 | QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E EXPATRIAÇÃO

Minayo (2000) afirma que qualidade de vida (QV) pressupõe a capacidade de efetuar uma síntese cultural de todos os elementos de determinada sociedade, ou seja, é a construção social com a marca da relatividade cultural, em que os elementos e valores culturais de cada época e contexto sociopolítico predominantes tornam as teorias sobre qualidade de vida dinâmicas. Pode-se dizer que a QV é um conceito multidimensional, formado por vários domínios, e se tornou um instrumento eficaz para conhecer a realidade social e como esta é percebida pelos integrantes de uma comunidade (ALBUQUERQUE et al., 2007). É um conceito subjetivo, que envolve a percepção do indivíduo e da sua posição na vida, na cultura, e do sistema de valores nos quais vive, em relação aos seus objetivos, expectativas e padrões.

A qualidade de vida de expatriados dependerá da relação social que estabelecerão e de como os indivíduos do país de destino irão enxergá-los. Assim, uma família árabe, de acordo com seus costumes tradicionais, entenderia uma mulher brasileira como exemplo de despudor, devido às suas vestimentas e envolvimento em negócios, o

que poderia provocar, nesta, um sentimento de inadequação. Isso acontece porque indivíduos pertencentes a um mesmo corpo social identificam-se como iguais ou “irmãos”, e os estrangeiros, na maioria das vezes, passam a ser tratados como estranhos (CARIGNATO; PACHECO FILHO, 2002). Machado e Hernandez (2003) afirmam que o indivíduo se constrói através da visão do outro, portanto, o sucesso da interação com a outra cultura e das relações sociais que serão estabelecidas facilitarão significativamente a sensação de bem-estar desses profissionais e de suas famílias.

Apesar de a qualidade de vida global ser distinta da qualidade de vida no trabalho, essas necessidades se influenciam mutuamente, motivo pelo qual as organizações devem se preocupar e cuidar da vida pessoal e profissional dos seus expatriados.

1.1 Qualidade de Vida no Trabalho

A gestão da qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2004). O tema da QVT não é uma preocupação atual, pois desde o início das civilizações o homem busca tornar mais amena a sua luta pela sobrevivência através do trabalho. No contexto do trabalho, já foi destacada a influência da remuneração sobre a satisfação dos trabalhadores, e muitas outras definições já foram trazidas por diversos autores, todas elas com um ponto em comum: um movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas e, conseqüentemente, a busca por propiciar maior humanização do trabalho, aumentar o bem-estar dos trabalhadores e de sua participação nas decisões referentes ao trabalho. Atualmente, a ênfase em QVT representa, cada vez mais, a substituição do sedentarismo e do estresse por maior equilíbrio entre trabalho e lazer, visando extrapolar os limites das “paredes” das organizações e trabalhar a questão do bem-estar do trabalhador de uma forma mais global (SANT’ANNA; KILIMNIK, 2011).

Existem dois focos principais na gestão da QVT: o primeiro é o movimento individual, ou seja, um olhar para a pessoa, o trabalhador, o “objeto” de QVT. Este movimento se caracteriza pelo aprofundamento da compreensão do estresse e das doenças associadas às condições do ambiente organizacional. E o segundo movimento, o organizacional, se refere à expansão do conceito de qualidade total, que deixa de se restringir a processos e produtos, para abranger aspectos comportamentais e a satisfação de expectativas individuais, visando a concretização dos resultados organizacionais (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Uma vez transferido para cidade, estado ou país diferente, o profissional está exposto a vários fatores socioculturais, psicossociais e familiares, que afetam sua saúde e nível de estresse, podendo esta experiência ser, inclusive, emocionalmente traumática para ele. Por isso, a preocupação com as conseqüências da expatriação na qualidade de vida, sobretudo na qualidade de vida do trabalho, vem sendo uma demanda científica e prática, pois, conhecer a relação entre os dois fenômenos (QVT e

expatriação) permite criar ações preventivas visando melhores condições de trabalho e a adaptação do expatriado e de sua família.

Apesar de os estudos sobre QVT existirem há mais de 30 anos na Europa e Estados Unidos, apenas em 1990 se iniciaram no Brasil, com Limongi-França, Moraes, Goulart, Sant'Anna e Kilimnik, Sampaio, Piccinini e Tolfo, Fernandes, entre outros. Como este trabalho investiga a qualidade de vida no trabalho de profissionais expatriados, buscou-se um modelo de QVT que permitisse relacionar as políticas com as ações na organização, e com a possibilidade de desenvolver instrumentos de pesquisa adequados às dúvidas e à realidade da categoria profissional investigada. Porém, antes de conceituar esse modelo, apresenta-se algumas das principais conceituações de QVT, na visão das pesquisadoras.

Em primeiro lugar, Eda Fernandes (1996) conceitua qualidade de vida no trabalho como uma preocupação que não se limita aos atos legislativos que protegem o trabalhador, vendo-a como o atendimento das necessidades e aspirações humanas, calcada na ideia de humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa. Para a autora, a qualidade de vida deve considerar não somente os aspectos físicos, mas também os sociológicos e psicológicos, que interferem igualmente na satisfação do trabalhador.

Limongi-França (2004) faz uma correlação íntima entre melhoria da qualidade de vida e estilo de vida dentro e fora da organização, que impactará na excelência e na produtividade dos indivíduos em seu trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2004). Apesar de se preocupar também com o aspecto econômico, a autora considera a QVT como um conjunto de ações, melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, conceituando-a de acordo com um enfoque biopsicossocial. Para Albuquerque e Limongi-França (1998, p. 8), QVT é:

[...] um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

Para auxiliar com o conhecimento na área, diversas ciências estão dando suas contribuições, como a saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração, engenharia. Leite, Ferreira e Mendes (2009) afirmam que:

QVT, portanto, é resultante de um conjunto de ações individuais e grupais levadas a efeito nas organizações, com vistas ao alcance de um contexto de produção de bens e serviços no qual as condições, a organização, e as relações sociais de trabalho contribuem para a prevalência do bem-estar de quem trabalha. (p.112)

Os autores defendem que Qualidade de Vida no Trabalho é um modelo de gestão de pessoas que deve buscar a integração entre pesquisa e intervenção organizacional, mas como resultado de um diálogo interdisciplinar entre as abordagens oriundas da ergonomia e da psicodinâmica do trabalho, assim como a crítica à opressão do trabalho.

Ainda em 2009, Tolfo, Silva e Luna (2009) afirmam que Qualidade de Vida depende da percepção do funcionário sobre seu trabalho, e a satisfação significativa está associada a tipos de trabalho que proporcionem autonomia, identidade da tarefa e *feedback*, aliados à convivência com os outros e oportunidade de estabelecer interações humanas, conceito que vai ao encontro das demandas profissionais do mundo contemporâneo.

Em 2008, Mário César Ferreira retrata a inter-relação entre indivíduo e ambiente. Para o autor (FERREIRA, 2008), a relação entre ergonomia da atividade e o campo de intervenção denominado qualidade de vida no trabalho não é evidente, porém, deve ser considerada, pois a ergonomia coloca em primeiro plano a interação indivíduo-atividade-contexto de trabalho. O objetivo da ergonomia é propor, com base em uma perspectiva interdisciplinar, medidas concretas para a melhor adaptação dos meios tecnológicos de produção, dos ambientes de trabalho e da vida dos trabalhadores. Portanto, para Ferreira (2008), existe profunda relação entre a ergonomia da atividade e a preocupação pela qualidade de vida no trabalho de profissionais, através de uma perspectiva preventiva, uma vez que a ergonomia da atividade usa conhecimentos interdisciplinares da ciência para compatibilizar os produtos e as tecnologias existentes com as características das pessoas, assim como torna o ambiente mais humano através de alguns indicadores: a prevenção do retrabalho, a prevenção de erros frequentes, da perda e desperdício de material, da danificação de máquinas e queda na produtividade. Esses indicadores previnem doenças do trabalho, absenteísmo, acidentes de trabalho e precarização da relação e condições de trabalho.

Sant'Anna e Kilimnik (2011) trazem o conceito de qualidade de vida no trabalho como iniciativas da empresa integradas aos seus objetivos e modelo de gestão, em que a inovação, a agregação de valores, a flexibilidade e a sustentabilidade são priorizadas. Nesse contexto, as políticas e práticas das organizações facilitam o desenvolvimento das pessoas e a aplicação de seus múltiplos talentos, fazendo-as atribuir significado ao seu trabalho e identificar-se com ele, buscar equilíbrio entre vida pessoal e profissional, inter-relacionar-se com os superiores hierárquicos de forma saudável, além de promover o seu bem-estar no ambiente de trabalho.

Sampaio (2012) relaciona qualidade de vida no trabalho com a conquista da cidadania, o compartilhamento do poder de decisão, assumindo uma forma participativa na tomada de decisões. O autor apresenta as características de um trabalho significativo: propósito social, retidão moral, realização, autonomia, reconhecimento e relações positivas. Empresas preocupadas com a qualidade de vida dos seus funcionários desenvolvem ações gerenciais e situações de trabalho que promovem o bem-estar destes, ou seja, promovem o seu estado de equilíbrio e conforto (SAMPAIO, 2012). O autor defende que as posições sobre o sentido do trabalho e o bem-estar são as que melhor delimitam o conceito de QVT atualmente e, por isso, buscou os conceitos da canadense Estelle Morin (2001) para compreender o sentido do trabalho. Para essa autora, um trabalho com sentido é o que oferece segurança e autonomia,

mantém o trabalhador ocupado, é fonte de experiências positivas de relações humanas satisfatórias, e um trabalho intrinsecamente satisfatório, moralmente aceitável e feito de maneira eficiente, levando a “alguma coisa” (MORIN, 2001).

Para Limongi-França (2004), autora brasileira mais clássica sobre o assunto, a discussão sobre qualidade de vida no trabalho encerra escolhas de bem-estar e a percepção do que pode ser feito para atender às expectativas tanto dos gestores como dos beneficiários das ações de QVT. Ela propõe a análise do tema através de Escolas do Pensamento: Socioeconômica (influência da globalização e responsabilidade social), Organizacional (política de gestão de pessoas, *marketing*, tempo livre, risco e desafio) e Condição Humana no Trabalho (os funcionários são biopsicossociais, ou seja, são formados por potencialidades biológicas, psicológicas e sociais, fatores fundamentais para compreensão da relação saúde-doença). Para a autora, as Escolas do Pensamento podem possibilitar a definição tanto de critérios como de procedimentos metodológicos e novas práticas organizacionais para viabilizar a QVT nas empresas.

Existem outros autores, ainda, que conceituam a QVT, mas a intenção desta pesquisa não é abordar todos os diferentes conceitos. Portanto, para o desenvolvimento deste trabalho, foi escolhida a definição de Walton (1979), segundo a qual QVT implica no atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcada na ideia de humanização organizacional e responsabilidade social por parte da organização. Walton (1979) buscou conceitualizar QVT e propôs critérios para sua mensuração. Na visão do autor, para que os cargos se tornem mais produtivos e satisfatórios, deve-se observar os aspectos do bem-estar das pessoas nas suas situações de trabalho.

Além do atendimento às aspirações e necessidades dos trabalhadores, como maior participação nos processos decisórios, a QVT foca os aspectos humanos do trabalho e a responsabilidade social da empresa. Walton (1979) preconiza a necessidade de ações pragmáticas para melhorar a qualidade de vida no trabalho, e alguns dos elementos propostos pelo autor permitem, de forma objetiva, uma análise da qualidade de vida dos expatriados, pois também estão presentes na relação destes com o trabalho no exterior, como: compensação justa e adequada, condições de trabalho, oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, o trabalho e o espaço total de vida, e relevância social da vida no trabalho.

1.2 Expatriação

Uma das formas encontradas pelas empresas, atualmente, para desenvolver profissionais globais é o fomento à carreira internacional, já que, durante a mudança para o exterior, eles podem assumir responsabilidades, desafios, desenvolver novas competências, relacionamentos e ideias (TUNG, 1998). O processo de expatriação geralmente representa a atribuição de um profissional para uma subsidiária estrangeira, ou seja, é a transferência do executivo para trabalhar e viver em outro país, em geral acompanhado de sua família, por um período de tempo superior a um ano (MITREV;

CULPEPPER, 2012; LIMA; BRAGA, 2010).

Esse é o conceito difundido no meio empresarial, mas, em sua raiz etimológica latina, ser expatriado significa estar “fora da sua pátria”, ou seja, refere-se a todos os indivíduos que residem temporária ou permanentemente em um país distinto daquele em que nasceram, estando eles ou não vinculados a uma organização (GONZÁLEZ; OLIVEIRA, 2011). Pode-se confundir um pouco este conceito com o de imigrantes, que são pessoas que deixam seus países por causas econômicas, mas não vinculadas a uma transferência profissional através de uma empresa. Como o objetivo deste trabalho é compreender a percepção de expatriados no seu contexto laboral, as definições que seguem fazem parte do referencial teórico escolhido para definir e explorar o conceito de expatriação, e todas elas fazem parte do olhar das pesquisadoras para o fenômeno.

Primeiramente, define-se expatriação como um processo de transferência de um profissional de uma empresa sediada em um determinado país, para trabalhar, por tempo determinado ou não, em uma unidade desta empresa, ou grupo, localizada em outro país. A experiência envolve o indivíduo e sua família de maneira intensa e mobiliza fortemente suas energias emocionais, cria expectativas e coloca-o frente a situações com as quais ele e sua família talvez não estejam preparados para lidar (FREITAS, 2001, p. 20). Para completar essa visão de Freitas (2001), Tung (1988) e Bueno e Corso (2004) afirmam que a expatriação tem etapas, que vão desde o recrutamento e seleção de candidatos a cargos no exterior, até sua inserção e acompanhamento no novo ambiente organizacional, passando por negociação de benefícios, trâmites legais, alojamento, preparação cultural e de idioma, exigindo, na maioria das vezes, que o profissional se adapte rapidamente à realidade cultural do local anfitrião.

Importa observar que não existe consenso na literatura sobre essas etapas, sendo o conceito de expatriação usado para todos os momentos da missão. Para Gallon et al. (2013), por exemplo, a expatriação tem três etapas: a preparação para a missão, a missão em si, e a volta da missão, podendo o retorno ser para o seu país de origem ou para outro país, onde iniciará uma nova missão. No entanto, Bueno e Corso (2004) e Forster (2000) consideram outro indicador como o fim da expatriação: a repatriação, ou seja, o retorno do expatriado para seu país de origem.

Os autores também divergem em relação ao tempo mínimo exigido para se caracterizar a expatriação. Para Dutra (2002), ela está caracterizada quando o sujeito assume um cargo pela empresa em um país estrangeiro pelo período de um ano; já para Caligiuri (2000), esse período precisa ser de no mínimo dois anos.

Para Dutra (2002), a expatriação é um processo dispendioso, que precisa ser encarado pelas organizações como um projeto em que as futuras relações do expatriado com a nova localidade sejam previamente planejadas e trabalhadas. A necessidade de planejar a expatriação é cada vez mais evidente, pois pesquisas mostram que muitos trabalhadores não se adaptam às suas atividades profissionais no exterior. Na década de 1980, por exemplo, Tung (1981) traz dados de que até 40% dos executivos americanos expatriados retornavam de suas “missões” mais cedo

do que o previsto. Esse número era muito preocupante, já que os custos diretos da expatriação malsucedida ultrapassavam um milhão de dólares e, somados aos custos indiretos anuais decorrentes de um processo de repatriação prematura, chegavam a dois bilhões de dólares por profissional (PEREIRA et al. 2004; ABBOTT et al., 2006).

No entanto, todos os autores parecem concordar em que o contato com outra cultura submete o profissional a algumas perdas e pode abalar sua autoestima, pelo fato de se sentir incapaz de lidar com coisas aparentemente banais, mas essenciais à sua sobrevivência. Para ele, ser expatriado significa alterar suas rotinas e construir nova rede de relacionamentos, já que a empresa o insere em um contexto cultural diferente do seu, na maioria das vezes longe da sua família, dos amigos e com responsabilidades aumentadas (LACOMBE, 2004).

A prática de internacionalizar pessoas é um desafio para departamentos de gestão de pessoas, já que estes precisam oferecer apoio a esses profissionais durante todo o processo de expatriação. Este apoio contribui para reter o profissional durante o processo e também para o sucesso da expatriação na ida e na volta do indivíduo, em termos pessoais, profissionais, organizacionais, sociais e culturais (LIMA; BRAGA, 2010).

Porém, mesmo oferecendo desafios, a expatriação se torna importante estratégia para a organização, pois permite propagar a cultura organizacional, homogeneizar linguagens, construir oportunidades e desenvolvimento de carreira internacional para os profissionais essenciais para a organização, além de possibilitar sua interação com novos conhecimentos. A expatriação influencia também nos ganhos financeiros, geralmente de forma positiva, pois os planos de carreira preveem aumento salarial e de benefícios para profissionais expatriados. Em etapas históricas anteriores, esse crescimento econômico era considerado uma evidência de QVT, mas hoje, sabe-se que qualidade de vida no trabalho não se restringe à remuneração.

Outra problemática que influencia nos aspectos socioculturais e psicossociais da expatriação é a relação de liderança estabelecida entre brasileiros expatriados e sua equipe de trabalho. Homem (2005) apresenta os relatos de um dos expatriados e da administradora dos expatriados da empresa Racional, sediada no estado de Santa Catarina, segundo os quais, italianos tinham dificuldade de aceitar a posição hierárquica superior e as ideias de brasileiros expatriados, por considerá-los profissionais de terceiro mundo. Essa situação, além de impactar na autoestima do expatriado, pode prejudicar sua adaptação ao país anfitrião e seu relacionamento com colegas de trabalho, afetando significativamente seu desempenho profissional e suas chances de permanecer no país anfitrião.

Ser expatriado, para os profissionais, significa deixar suas condições familiares, interromper rotinas, sofrer com incertezas e demandas por ajustamentos em curto espaço de tempo. Essas condições podem gerar o fenômeno definido por Hofstede (2001) como choque cultural, que pode surgir a partir do momento em que um indivíduo sai do seu país e se insere em outro, com hábitos, tradições e, principalmente, padrões

culturais que diferem dos seus. Diante dessas mudanças, ele pode sofrer desajuste emocional, na tentativa de se adaptar ao novo contexto, o que caracteriza o choque cultural. O sujeito também muda características pessoais durante a experiência internacional, pois, através de um processo chamado por Berry (2004) de aculturação, sua identidade é redefinida, sua visão de mundo e valores se modificam e podem se tornar incompatíveis aos valores e visão de mundo da sua família e da cultura da organização de origem (TUNG, 1988). Além disso, podem ocorrer mudanças organizacionais durante a expatriação, como reestruturações e mudanças de estratégia.

Sendo assim, é necessário considerar que qualquer experiência vivenciada pelo ser humano no contexto sociocultural em que está inserido afetará, de forma significativa, seu estado afetivo, emocional e cognitivo (KANAAANE, 1999). Ainda mais ao se tratar de uma expatriação, em que o profissional leva consigo seus costumes, idioma, religião, opiniões políticas, e se depara, conforme afirma Ramos (2004), com a necessidade de flexibilizar o “seu eu”, para se adaptar às regras e costumes locais.

Para que esses problemas sejam minimizados, o Departamento de Gestão Internacional de Pessoas deve considerar as fases de adaptação cultural que o expatriado vivenciará, para lhe dar os devidos suportes. As fases são quatro, e a primeira delas é identificada como “lua de mel” ou “fase do encantamento” (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991). Para Joly (1996), e se caracteriza pela fascinação que a cultura anfitriã proporciona ao expatriado, por ser tudo novidade para ele. À medida que o sujeito vivencia as primeiras dificuldades e precisa lidar com a realidade do novo local, ele começa a vivenciar a segunda fase, a de “choque cultural”, ou “negativismo”, caracterizada como momentos de ansiedade e medo de perder os sinais e símbolos que lhe são familiares socialmente. Quando o expatriado consegue finalmente superar essa fase traumática, ele vivencia um período de ajuste, de “adaptação”, que é a terceira fase, quando, aos poucos, aprende novas formas de interpretar sua realidade, desenvolve novos padrões de comportamento e começa a se integrar ou a rejeitar definitivamente a nova cultura. Por fim, o sujeito alcança o “domínio” cultural, que é a quarta e última fase (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991; JOLY, 1996).

Na literatura pesquisada, foram encontrados dados que levam a concluir que a missão obtém sucesso quando todas as fases são vivenciadas sem que a missão sofra interrupções, mesmo que essas fases não sejam totalmente superadas. Porém, pesquisas têm indicado que de 20 a 40 por cento dos expatriados não fazem uma boa transição e retornam mais cedo ao país de origem (BAKER; IVANCEVICK, 1971; BLACK, 1988; TUNG, 1981). Em suma, percebe-se que o processo de expatriação e suas etapas vêm demandando uma atenção maior, porém, nem todas as empresas que enviam profissionais ao exterior possuem atualmente um departamento específico para administração de expatriados.

Em resumo, a insatisfação com a vida no trabalho afeta a maioria dos trabalhadores em alguma fase da sua vida profissional, independente de sua posição hierárquica ou *status*, como afirma Walton (1979). Porém, ainda que haja aspectos positivos na

expatriação, vários são os fatores (socioculturais, psicossociais e familiares) que afetam a saúde, o nível de estresse e a qualidade de vida dos expatriados, podendo esse processo ser até traumatizante para eles (FRANKEN; COUTINHO; RAMOS, 2007).

2 | MÉTODO DE PESQUISA

Este artigo é fruto de uma dissertação de mestrado, que abordou qualidade de vida no trabalho e expatriação e privilegiou uma perspectiva teórico metodológica qualitativa, que busca compreender o significado atribuído pelas pessoas a um determinado fenômeno, identificando a realidade socialmente construída por meio desses significados, sem buscar, no entanto, a quantificação, intensidade ou frequência de dados (LAVILLE; DIONE, 1999).

Nesta pesquisa, foi priorizada a abordagem qualitativa para atingir o conhecimento sobre os fenômenos de forma significativa, dado que essa abordagem realiza uma aproximação fundamental e de intimidade entre sujeito e objeto, uma vez que ambos são da mesma natureza: “[...] a partir dos quais as ações, as estruturas e as relações tornam-se significativas”, segundo Minayo e Sanches (1993, p. 244). Para essas autoras, as pesquisas qualitativas permitem a análise de um discurso que ultrapassa a análise da mensagem manifesta, mas atinge os significados latentes dos conteúdos apresentados. Essa abordagem não apresenta critério numérico para a definição de uma amostra. Dessa forma, foram entrevistados cinco expatriados para a Índia e cinco expatriados para a China, que são empregados de uma indústria de carrocerias de ônibus do sul do país (BRASIL, 2013).

Nesse sentido, optou-se por uma indústria gaúcha para a realização da pesquisa, a que se deu o codinome de Ind. M., e que possui atualmente 82 funcionários expatriados, divididos entre os seguintes países: Argentina, Colômbia, México, Egito, África do Sul, Rússia, China e Índia. Considerando-se a afirmação de Kubo (2011), para quem o ajustamento intercultural atua como elemento central no sucesso da expatriação, ou seja, no não retorno antecipado do expatriado, buscou-se selecionar, como sujeitos da pesquisa, profissionais expatriados em países orientais, já que a cultura daqueles países apresenta maior distanciamento da cultura brasileira, no pressuposto de que, quanto maiores forem as diferenças culturais, maiores serão as dificuldades do expatriado em se adaptar ao país anfitrião.

Na pesquisa, utilizou-se o método de estudo de caso, que, conforme Eisenhardt (1989), procura entender a dinâmica presente nos cenários particulares. O estudo de caso pode ser usado para atingir vários objetivos, dentre eles, dar uma descrição, testar ou criar teorias. Como uma estratégia de pesquisa, os estudos de caso permitem que o pesquisador tenha uma visão holística e de significados sobre as situações de vida reais dos sujeitos.

A busca das informações necessárias a esta pesquisa foi feita por meio de entrevistas com os expatriados e com a gestora do departamento de expatriados (fontes primárias), e também por análise de documentos da empresa (fonte secundária) pesquisada. De início, foi solicitado ao departamento de Recursos Humanos da Ind. M. o endereço eletrônico dos expatriados. Em seguida, enviou-se mensagem convidando-os a participarem da pesquisa. Quando o expatriado aceitava participar, eram cumpridas as questões éticas e, agendava-se uma entrevista com ele, feita pelo *Skype*, com duração média de duas horas cada.

Para tratamento dos dados coletados na unidade de análise “indivíduo”, fez-se a transcrição das entrevistas realizadas com os funcionários e, através da análise de conteúdo dessas transcrições, foi possível transcender o significado do material transcrito, compreendendo-se o sentido do discurso dos entrevistados (GODIM; FISCHER, 2009).

Com relação à unidade de análise “organização”, fez-se a análise de conteúdo da entrevista com a gerência do departamento de expatriados e dos documentos fornecidos pela empresa. Essas duas formas de análise possuem técnicas semelhantes, ambas utilizadas pelas autoras: a codificação das informações após a identificação dos sujeitos e o estabelecimento de categorias principais. As informações coletadas por meio da análise de documentos foram inicialmente registradas em um protocolo de registro de informações e posteriormente foram agrupadas e categorizadas de acordo com a base teórica adotada.

3 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para esta pesquisa, foram analisados três documentos fornecidos pelo Departamento de Expatriados da Ind. M.: a Política de Expatriação, onde estão descritas as regras e normas e os procedimentos para expatriar um funcionário; Política de Remuneração e Carreira, que define os retornos financeiros e contrapartidas da contribuição prestada pelo expatriado, assim como itens importantes para a gestão da carreira; e o Pacto Acessório, um contrato assinado entre empresa e expatriado, com itens não contemplados nos documentos anteriores.

Com base na análise dos documentos, verifica-se que a Ind. M. não possui claramente definidos os termos expatriação e expatriado: este é considerado apenas um profissional transferido para outras unidades da empresa, e expatriação é considerada uma situação momentânea da carreira do profissional, sem caráter definitivo. Já a gestora do departamento responsável pela expatriação, chamada neste trabalho de M., define expatriação como: “transferência de um colaborador para o exterior por um período maior de 2 anos” (M.).

Não foram encontradas, em qualquer documento da empresa, definições a respeito de expatriação ou do sucesso desta; apenas observou-se que, se ocorrer o

desligamento por iniciativa do expatriado, este arcará com as despesas de retorno. No entanto, percebe-se alguns princípios que norteiam as políticas do departamento de expatriação, como na Política de Expatriados e no Pacto Acessório, que faz menção aos “benefícios financeiros”, valorando-os com um acréscimo de 25% enquanto o profissional estiver expatriado, além de prever o custeio de despesas com acomodação, alimentação, transporte para expatriados não acompanhados da família; e ressarcimento da educação dos filhos, além de casa mobiliada, para expatriados acompanhados de suas famílias.

3.1 Qualidade de vida no trabalho na percepção dos expatriados

Os resultados da coleta e análise dos dados foram listados no quadro 1, para sua melhor visualização, onde as linhas horizontais apresentam os oito elementos propostos por Walton (1979) como importantes para a QVT, e as colunas listam as evidências da presença e ausência de determinados elementos na expatriação promovida pela Ind. M.

Indicadores de QVT	Evidências a favor	Evidências contra
Condição do trabalho	- Os supervisores consideram ter os recursos necessários, inclusive uma tradutora.	- Falta de água, ar condicionado adequado, dependem de um carro para se deslocar na fábrica, falta de cadeiras, espaço físico, banheiros, papel higiênico; - necessidade de usar pertences pessoais no trabalho, como o <i>laptop</i> , internet; - os chineses cospem o tempo todo e fumam demais, inclusive em reuniões de trabalho.
Oportunidade de uso e desenvolvimento de habilidades	- A expatriação favorece o aprendizado e o desenvolvimento de novas habilidades, como as citadas no corpo deste trabalho.	- O aprendizado técnico operacional adquirido nos dois países foi negativo, e os expatriados se consideram desatualizados e com conhecimento defasado para voltar a trabalhar na fábrica, no Brasil; - a empresa não ajuda com pagamento de um curso de idioma; - muitas das habilidades e conhecimentos adquiridos não são aproveitados após a expatriação.
Compensação justa e adequada	- Ter um salário justo e adequado.	
Integração social	- Cordialidade no ambiente de trabalho.	- Pouca integração social com os locais; - três dos expatriados consideram ter relação de respeito com os profissionais locais, mas poderia melhorar: os chineses fumam e cospem demais; os indianos são desorganizados e precisam ouvir sempre as instruções, em vez de fazer.

Oportunidade de crescimento e segurança	- É uma experiência internacional.	- Ausência de um plano de carreira; - insegurança do contrato trimestral; - dois dos expatriados deixaram seus estudos no Brasil, para serem expatriados, e não sabem avaliar se isso valeu a pena; - casos de expatriados anteriores que voltaram e não colocaram em prática o conhecimento e a experiência aprendida durante a expatriação; - repatriados que assumiram seus antigos cargos, não sendo a expatriação uma oportunidade de crescimento hierárquico na empresa.
Constitucionalismo	- Salário compatível com a expectativa; - água diferenciada; - horário e transporte diferenciado; - liberdade para entrar e sair da fábrica.	- Na Índia, os expatriados relatam falta de privacidade por morarem em duplas, no hotel.
Trabalho e espaço total na vida	- Sair para jantar com outros brasileiros expatriados.	- Distância da família e privação do convívio na maioria dos casos (oito dos dez entrevistados); - carga horária muito alta; - frequentemente não possuem finais de semana para descansar; - o fuso horário dificulta o contato diário com a família que está no Brasil; - não possuem atividades de lazer frequentes; - não exercem atividades cívicas.
Relevância social da vida no trabalho	- O conhecimento passado para os locais é muito relevante socialmente, pois os ajuda a ter mais noção de limpeza, organização e qualidade dentro do trabalho, expandindo esses aprendizados para o dia a dia deles e das suas famílias; - um dos expatriados se sente o defensor da empresa (Ind. M.) na Índia, pois fiscaliza e controla a qualidade dos produtos fabricados pela Ind. TM (parceira da Ind. M. na Índia); - Ser provedores de emprego; - Melhoria da qualidade de vida para os locais.	

Quadro 1 – Os oito indicadores de Walton e evidências de QVT na percepção dos expatriados

Fonte: As autoras (2014).

Considerando os oito indicadores de Walton (1979), a Ind. M. contempla alguns aspectos em todos os itens (conforme a figura 1, mais adiante), porém, a maioria deles de maneira limitada, e apenas três são suficientemente contemplados: a compensação justa e adequada, o constitucionalismo e a relevância social da vida no trabalho, como apontado no quadro 1. Os indicadores não contemplados de forma satisfatória pela empresa são cinco:

- a) condições no trabalho: a estrutura física e material, assim como o ambiente físico encontrados são considerados insuficientes para os expatriados, apesar de estes reconhecerem que essas condições já foram piores;
- b) oportunidade de uso e desenvolvimento de habilidades: os expatriados se sentem com conhecimentos defasados, pois não consideram aproveitável o conhecimento adquirido, uma vez que a tecnologia utilizada e a morosidade nos dois países não são formas adequadas de trabalho;
- c) integração social: apesar de haver respeito entre brasileiros e profissionais locais, em ambos os países, os expatriados relatam ter pouca atividade social junto com indianos e chineses, devido a dificuldades de comunicação, diferenças culturais de comportamento e formas de resolver problemas relacionados a essa diferença cultural. Porém, realizam atividades com brasileiros da mesma empresa;
- d) oportunidade de crescimento e segurança: percebeu-se ansiedade nos entrevistados com relação a carreira e planos futuros: falta um plano de carreira e orientação para o desenvolvimento de habilidades a serem utilizadas futuramente;
- e) trabalho e espaço total na vida: além do trabalho, as outras atividades dos expatriados são permanecer no hotel com os colegas brasileiros e sair com eles para jantar.

Os oito expatriados privados da convivência familiar não dispõem do final de semana para descansar, pois trabalham mais de dez dias seguidos; nem dispõem de atividades de lazer ou atividades cívicas, todas elas consideradas por Walton (1979) como essenciais para a QVT. Diferentes aspectos poderiam ser coletados, caso os expatriados estivessem em outro país, porém, acredita-se que a ausência do elemento “trabalho e espaço total na vida” foi reforçada devido à diferença cultural do país onde os expatriados se encontram e, por essa razão, pode-se compreender os motivos pelos quais a família não os acompanhou. Os outros dois expatriados, que estão com suas famílias, conseguem fazer atividades com esposa e filhos, porém, assim como os demais expatriados, consideram a carga horária de trabalho alta.

Apesar de os argumentos citados já serem suficientes para concluir que a Ind. M. poderia ampliar suas estratégias para buscar melhor qualidade de vida no trabalho dos expatriados, outro elemento foi observado como essencial para a qualidade de vida desses profissionais: **a adaptação cultural**, entendida como a construção de novas rotinas e novo ambiente social, familiar e profissional, em que ajustes precisam ser feitos para reduzir a sensação de mal-estar advinda da diferença cultural (FREITAS, 2010).

Observou-se que muitos dos problemas citados pelos expatriados, e que comprometem os elementos importantes para a QVT, são de origem cultural, relacionando-se à falta de compreensão da cultura em que os profissionais foram

inseridos e à falta de preparação intercultural destes e de suas famílias: problemas com a falta de socialização; comunicação; transporte; lazer; ambiente de trabalho (água, temperatura, comportamentos estranhos como cuspir e fumar), banheiro inadequado ou inexistente, falta do papel higiênico, falta de compreensão de alguns comportamentos da equipe, alimentação diferente e problemas com saúde emocional e física da família.

Portanto, ao se utilizar os oito elementos propostos por Walton (1979) para avaliar a qualidade de vida no trabalho de expatriados, é necessário considerar as diferenças culturais existentes entre os países envolvidos no processo da expatriação, além de acrescentar dois novos elementos nesta avaliação: sentidos do trabalho e adaptação cultural (integração social intercultural, cuidados com a família e comunicação intercultural), explicados a seguir. Nesse sentido, um novo desenho proposto pode ser observado na figura 1.

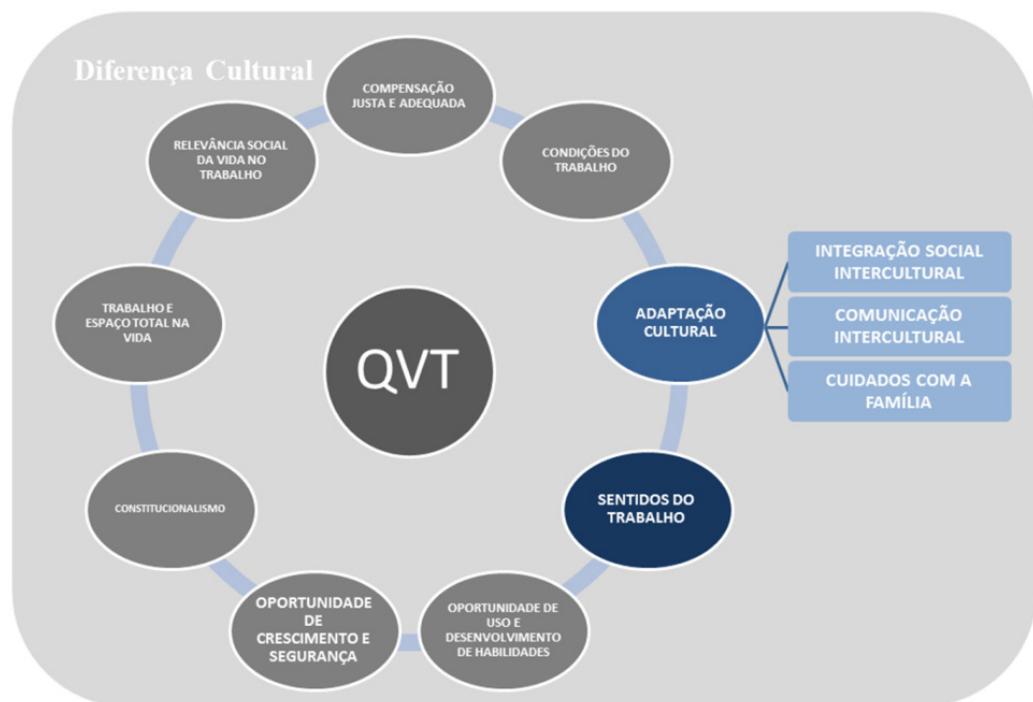


Figura 1 – Elementos para avaliação da qualidade de vida no trabalho para profissionais expatriados.

Fonte: adaptado de Walton (1979), pela autora.

A modificação e adaptação propostas para a avaliação da qualidade de vida dos expatriados busca complementar o proposto anteriormente por Walton (1979) e adaptá-lo para avaliação da QVT em profissionais que trabalham fora do seu contexto cultural.

No elemento **oportunidade de uso e desenvolvimento de habilidades**, avaliar e desenvolver a habilidade intercultural antes de o profissional ser expatriado é essencial para que este possa compreender diferenças culturais em seus colegas de trabalho, nos procedimentos da empresa, podendo desenvolver a habilidade de

se relacionar e até gerir pessoas de diferentes culturas. Com relação ao elemento **oportunidade de crescimento e segurança**, a empresa precisa criar planos de carreira considerando oportunidades em nível global, aproveitando a habilidade intercultural desenvolvida pelo profissional. Oferecer um tutor que já tenha passado pela experiência da expatriação ajuda o expatriado a se ambientar no novo país e cultura, e compreender o que se espera dele como profissional e também como lidar com a equipe local. Programas de tutoria possibilitam que a empresa coloque antigos expatriados para acompanhar novos expatriados, garantindo que os mais experientes aproveitem as habilidades interculturais desenvolvidas durante a sua expatriação, para ajudar os novos expatriados.

Com relação às **condições de trabalho** consideradas por Walton (1979), é importante que os RHs (de origem e o anfitrião) se comuniquem, para identificar possíveis diferenças no ambiente de trabalho que possam prejudicar o bem-estar do expatriado e dificultar sua adaptação cultural, como, por exemplo: a falta de cadeiras na empresa indiana por questões culturais (os indianos não trabalham sentados e sim agachados) poderia ter sido evitada. O **sentido do trabalho**, citado por Sampaio (2012) e Morin (2001) como elemento também relevante para a avaliação da qualidade de vida no trabalho, apareceu nos resultados desta pesquisa como elemento importante, pois, para o expatriado, entender os motivos que o fizeram aceitar a missão ajuda-o a lidar com os desafios que enfrenta no seu dia a dia, tornando seu trabalho aceitável moralmente, ainda que com muitas dificuldades, pois ele sabe que, com esta atividade, conseguirá alcançar o objetivo determinado.

A **adaptação cultural** do expatriado está relacionada ao bem-estar do profissional no seu ambiente de trabalho, mas também depende da sua adaptação no ambiente familiar e social, pois a família, como já citado, é fundamental na adaptação do expatriado e, conseqüentemente, no aumento da sua capacidade produtiva.

Dessa forma, considerando a importância do meio social e da família na adaptação cultural, propõe-se a inserção de três conceitos subordinados à adaptação cultural, considerados essenciais para análise da QVT: integração social intercultural, cuidados com a família e comunicação intercultural.

A integração social, proposta por Walton (1979), é elemento importante para a QVT do trabalhador, porém, para profissionais expatriados, com ou sem a família, a vida social é ainda mais importante, pois todas as relações sociais do expatriado e de sua família foram deixadas no país de origem. Assim, uma nova rede de relações precisa ser criada, mas considerando as diferenças culturais, de idioma e de interesses. Criar vínculos torna-se difícil, uma vez que o novo profissional (com ou sem sua família) não é conhecido no país anfitrião e precisará passar credibilidade, para gerar confiança às relações que fizer. Em função dessa necessidade de integração social e de criação de novas relações, propõe-se que o elemento **integração social** seja complementado pela palavra intercultural, aparecendo, portanto, como **integração social intercultural**.

Em relação aos **cuidados com a família**, caso esta não esteja expatriada, um

dos entrevistados (Ken) comentou o quão importante seria se a empresa entrasse em contato com seu filho, pelo menos por telefone, para lhe passar segurança enquanto o pai está na China a trabalho. Nesse sentido, a empresa poderá adotar diversas ações para auxiliar a família a compreender a missão em que o expatriado será inserido e se sentir segura diante das mudanças advindas da expatriação.

No caso de a família ser expatriada junto com o profissional, ela precisa ter as suas habilidades interculturais avaliadas e desenvolvidas para melhor se adaptar; receber apoio emocional; auxílio para encontrar escola; casa adequada para seu perfil, considerando escola das crianças, trabalho e locais para lazer. Precisa de vistos adequados, principalmente quando o cônjuge pretende trabalhar (visto de trabalho) ou estudar (visto de estudante). No caso de profissionais mais estratégicos para a empresa, esta também pode se preocupar com reinserção do cônjuge no mercado de trabalho; a montagem da casa; curso de idioma; apoiar a inserção social da família no novo contexto cultural; dar treinamento e orientação sobre a cultura anfitriã; plano de saúde internacional; verbas para assinatura de revistas; orientações para casos de emergência e telefones para serviços básicos. Essas necessidades foram coletadas durante a pesquisa e complementadas de acordo com a pesquisa de Freitas (2010).

Por último, além da integração social intercultural e dos cuidados com a família, um novo elemento é proposto: a **comunicação intercultural**. Canais de comunicação entre o país de origem e o de destino precisam ser criados, como sugerido pelos próprios expatriados. Orientações precisam ser oferecidas sobre como lidar com a equipe local considerando as dificuldades de comunicação advindas da diferença de idioma, pronúncias e orientações sobre a comunicação não verbal como, por exemplo, sobre os comportamentos permissíveis e não permissíveis. A empresa precisa oferecer cursos de idioma e orientações sobre como se expressar nesse outro idioma, pois muitas palavras, se traduzidas ao pé da letra, não são adequadas para serem usadas no outro país. Além disso, a empresa deve atentar para a dificuldade do expatriado não apenas em conversar no novo idioma, mas também em expressar seus sentimentos e desejos, conforme citado pelos entrevistados.

Conclui-se que, ao se aplicar os elementos de Walton (1979) adaptados à **diferença cultural**, considerando os **sentidos do trabalho** e a importância da **adaptação cultural** do profissional, esta última dependente dos três novos conceitos propostos – **comunicação intercultural**, **integração social intercultural** e **cuidado com a família** –, os expatriados e suas famílias poderão passar pelas fases de adaptação de forma mais tranquila, sem perder qualidade de vida e conseguindo atingir a última fase da adaptação, o entusiasmo, o que, conseqüentemente, se reverterá em maior disponibilidade do profissional para o trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para os entrevistados, a expatriação é uma oportunidade de crescimento profissional, um desafio e um ato de reconhecimento da empresa pelo trabalho realizado pelo futuro expatriado até o momento do convite. A Ind. M., apesar de realizar expatriações desde 2000, ainda não definiu procedimentos para nortear a transferência desses profissionais, como sugerido pela teoria apresentada neste trabalho (processo seletivo para avaliação de competências interculturais, treinamento e desenvolvimento dessas habilidades, visita ao país de destino, programa de tutoria, programas de apoio à família, plano de carreira para expatriados, iniciativas para integração social do expatriado, entre outros).

Alguns expatriados relatam ter qualidade de vida no trabalho, ainda que tenham problemas no ambiente físico. Um dos expatriados relata sofrer muita pressão, por parte dos chineses, para não cometer erros, e sua família expatriada teve problemas graves de saúde, mas, mesmo assim, ele considera ter qualidade de vida no trabalho.

Os profissionais entrevistados, apesar de terem a percepção de que a expatriação lhes oferece oportunidade para crescimento profissional, não se sentem seguros com os possíveis impactos da sua volta ao país de origem, uma vez que não existe, na empresa, planejamento de carreira. No retorno, eles se sentem desatualizados, pela falta de treinamento e de informações sobre o que está acontecendo no país de origem, e por terem permanecido distantes da observação das chefias no Brasil. Para eles, a expatriação precisa levar em consideração o tempo que será dedicado à missão, pois eles deixam, no país de origem, sonhos e projetos já iniciados, os estudos e a convivência com pessoas queridas, um tempo que jamais conseguirão recuperar.

Um dos expatriados citou, como impacto negativo, o fato de precisar de algumas coisas e de não saber como e onde as buscar, e, inclusive, como persuadir as pessoas de outra cultura. Além disso, há o medo de “incorporar” o comportamento indesejado do estrangeiro (morosidade na execução das atividades laborais, por exemplo) e a sensação de estar esquecido pela empresa do país de origem.

Para redução desses aspectos negativos e para melhorar a percepção dos expatriados sobre a experiência da expatriação, sugere-se algumas iniciativas como: avaliação semestral do desempenho dos expatriados; criação de um informativo: *keep in touch*; realização de visita experimental, não apenas de reconhecimento, ao país de destino; preparação e desenvolvimento intercultural dos profissionais; um programa de tutoria ou um consultor local; RH anfitrião mais ativo; e treinamento no idioma antes e durante a expatriação.

Além disso, também foi sugerido que os oito indicadores propostos por Walton (1979) sejam reavaliados considerando sempre a **diferença cultural** entre os países envolvidos na expatriação, com a inserção, inclusive, de dois novos elementos importantes para avaliação da QVT de profissionais expatriados: sentidos do trabalho e adaptação cultural (integração social intercultural, comunicação intercultural, cuidados

com a família). Neste contexto, pode-se ressaltar a importância do papel do psicólogo na orientação e apoio na resolução dos aspectos emocionais ligados à diferença cultural, à perda de identidade, solidão, choque cultural, adaptação, relacionamentos, entre outras dificuldades.

Pôde-se compreender, ao final, que a percepção de qualidade de vida no trabalho para os expatriados está relacionada com uma missão que:

- a) atenda às expectativas de desenvolvimento do expatriado;
- b) permita o cuidado com a família;
- c) promova a preparação e o planejamento da expatriação;
- d) possibilite o desenvolvimento de novas habilidades profissionais e pessoais;
- e) possibilite aumentar a rede de relacionamentos, o chamado *networking*.

Dentre essas expectativas, estão ocorrendo apenas a possibilidade de aumento de *networking* e o aprendizado informal, não planejado, o que é preocupante, uma vez que esses profissionais estão se desenvolvendo interculturalmente, aprendendo a lidar com pessoas de diferentes culturas e formas de trabalhar, que são características muito procuradas no profissional nos dias atuais. Sendo assim, a Ind. M. pode acabar perdendo seu investimento, por não oferecer itens considerados importantes para a qualidade de vida no trabalho.

Atualmente, a Ind. M. busca aumentar a QVT dos expatriados oferecendo-lhes benefícios como a definição de moradia e transporte no país de destino. Porém, conforme a gestora entrevistada, a empresa está consciente de que esses benefícios são insuficientes para conciliar a expectativa do expatriado com a sua missão e sua adaptação à nova cultura.

Além da necessidade de criar políticas mais claras para promoção da QVT, a qualidade de vida no trabalho considerada pelo Departamento de RH de origem deve ser explicada para o RH anfitrião, uma vez que cada país tem a sua percepção sobre o conceito, dependendo da cultura do país. Dessa forma, ainda que trabalhando a favor da qualidade de vida dos funcionários locais, o RH pode deixar de suprir as expectativas dos profissionais expatriados.

A capacidade de compreender ambas as culturas e considerar os seus elementos parece ser necessária para maior competitividade dos departamentos responsáveis pelas expatriações. Através de iniciativas do RH de origem, com ou sem parceria com o RH anfitrião, as empresas podem antever dificuldades e criar serviços buscando uma maior qualidade de vida no trabalho do expatriado. O RH de origem pode orientar RHs de destino para executarem e controlarem os serviços, ou criar um representante do RH de origem no país de destino, para cuidar dos expatriados, assim como é possível contratar empresa especializada, para suprir esses cuidados interculturais.

Entre os países da Europa, as diferenças culturais e de legislações são minimizadas

por pactos e acordos comuns, e isso reduz riscos com vistos, adaptação etc. Mas, para brasileiros expatriados para Índia e China, além das dificuldades mencionadas, tem-se a diferença de legislação. Outro aspecto é que, conforme Minayo (2000), a QVT depende da relação social que se estabelecerá e de como os indivíduos do país anfitrião irão enxergar os expatriados. No entanto, como os expatriados conseguirão se relacionar e se sentir inseridos socialmente, se não forem fluentes no idioma local e não compreenderem alguns comportamentos dos locais?

A qualidade de vida no trabalho não depende de iniciativas isoladas, portanto, ações antiestresse, como oferecer comida brasileira no país de destino, apenas amenizam os problemas causados por um ambiente laboral sem qualidade de vida. Sendo assim, é necessário promover um bom processo seletivo, capaz de identificar a maleabilidade adaptativa do candidato; promover bom treinamento intercultural, para desenvolver e fortalecer as competências interculturais do funcionário e de sua família; dar apoio emocional e social no país de destino, além dos cuidados com a carreira do profissional. Para que essas iniciativas aconteçam, é necessário que a ideia de QVT integre as diretrizes administrativas e os objetivos e modelo de gestão da empresa. Caso contrário, as ações se tornam paliativas.

Além desses fatores, percebeu-se forte presença do paroquialismo e preconceito dos brasileiros às diferentes formas de viver, comer, agir e conviver do indiano e do chinês. Como os profissionais iriam reagir, se estivessem em outro país? Seriam também preconceituosos? Ou será que nós, brasileiros, é que seríamos o alvo do preconceito?

Vale lembrar que os profissionais não podem esperar que a empresa cuide completamente da sua qualidade de vida no trabalho e atenda a todas as suas expectativas pessoais e profissionais. Eles também precisam buscar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, buscar um trabalho mais humanizado, atividades que lhes proporcionem prazer, e cuidar da sua carreira através da autogestão, para não deixar toda responsabilidade pelo seu bem-estar e crescimento nas mãos da organização.

Nesta pesquisa também se percebeu que a expatriação de sucesso e a qualidade de vida no trabalho se vinculam não somente à necessidade logística, técnica e financeira do profissional, mas também às suas questões emocionais, que se relacionam com preparação emocional, desenvolvimento de carreira, reconhecimento profissional, acompanhamento durante a expatriação e cuidados com a família. No entanto, a empresa possui uma equipe de RH muito enxuta, e por isso, registra-se a importância de haver profissionais com formação na área de humanas fazendo parte da equipe do Departamento de Expatriados.

Outra lacuna, percebida na literatura e na prática da Ind. M., foi a de serviços destinados à promoção da inserção social do expatriado e de sua família no país de destino. Além disso, percebeu-se que o processo de expatriação ainda não está muito profissionalizado. A Ind. M. oferece algum grau de QVT, mas com muitas limitações, o que causa impactos na qualidade de vida no trabalho. Dessa forma, para avaliação

e melhora da QVT, sugere-se que sejam considerados os elementos de Walton adaptados à diferença cultural existente, e sejam considerados o **sentido do trabalho** e a importância da **adaptação cultural** do profissional, esta última dependente dos três novos conceitos propostos – a **integração social intercultural**, os **cuidados com a família** e a **comunicação intercultural**.

Este trabalho apresentou algumas limitações importantes a serem consideradas: todos os entrevistados são funcionários de uma mesma organização, e assim, a pesquisa com profissionais de outras organizações pode apresentar diferentes resultados. Outra limitação é o fato de as entrevistas terem sido feitas *on-line*, sem contato direto com o entrevistado.

Finalmente, como sugestões para novos estudos, considera-se pesquisas sobre:

- a) a relação entre a qualidade de vida no trabalho dos expatriados que passam pela preparação intercultural e a dos que não passam pela preparação;
- b) a relação existente entre um determinado perfil profissional e a sua capacidade de se adaptar ao país anfitrião e estar mais propício a vivenciar maior QVT, mesmo em um país diferente. Teriam as novas gerações mais facilidade para adaptar-se?
- c) foi também identificada grande preocupação, por parte dos entrevistados, a respeito do seu futuro pós-expatriação; portanto, considera-se importante o estudo sobre a relação da qualidade de vida no trabalho e planos de carreira mais estruturados, para constatar se realmente o planejamento e direcionamento da carreira é um elemento tão fundamental como apontado pelos entrevistados neste trabalho;
- d) desenvolvimento de metodologias para atuação do RH Internacional, voltadas à promoção de QVT dos expatriados (programa de preparação do profissional e da família para missão; cursos para desenvolver a capacidade de lidar com estressores; desenvolvimento de novas habilidades para lidar com a nova rotina e novo contexto cultural; formas de avaliação do desempenho do expatriado; informativos para manter o expatriado atualizado sobre as novas tecnologias usadas na empresa, no seu país de origem; programas de tutores ou mentores para esses profissionais; planejamento de carreira e preparação para repatriação). Atualmente, muitas empresas já atuam como prestadoras de serviços oferecendo soluções interculturais, mas qual seria a melhor forma de oferecer esses serviços? Existe alguma metodologia que ofereça maior retorno e garantia de QVT?
- e) nesta pesquisa pôde ser observado que os profissionais se dispõem a participar da missão de expatriação, mas, além da empregabilidade e do aprendizado cultural, não se consegue mensurar o retorno para a carreira desses profissionais; então, qual o motivo de esses profissionais terem aceitado o convite para serem expatriados? Seria pelo comprometimento com a organização? A expatriação para a Índia e China são apenas “provações”

necessárias para poderem alcançar países melhores, em outra oportunidade de expatriação?

Sendo assim, considera-se que os objetivos deste trabalho foram atingidos, uma vez que a pergunta levantada pelas pesquisadoras foi respondida no corpo do trabalho, e conclui-se que, na avaliação da QVT de um profissional expatriado, além dos indicadores sugeridos por Walton (1979), deveriam ser incluídos como importantes para a **adaptação cultural**, o nível de inserção social do profissional e de sua família, a capacidade do profissional e de sua família em não apenas se comunicar, mas também de conseguir expressar seus sentimentos em outro idioma; e o **sentido desse trabalho**, ou seja, os objetivos pessoais do profissional com a expatriação.

REFERÊNCIAS

ABBOTT, G. N.; STENING, B.W.; ATKINS, P. W. B.; GRANT, A. M. Coaching expatriate managers for success: adding values beyond training and mentoring. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, vol. 44, pp. 295-317, 2006.

ALBUQUERQUE, F. J. B.; VIEIRA, J. R.; MARTINS, C. R.; NEVES, M. T. de S. A qualidade de vida subjetiva de agricultores. In: KRUTZEN, E. C.; VIEIRA, S. B. (Orgs.). **Psicologia social, clínica e saúde mental**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2007, pp.160-179.

ARAUJO, B. F. V. B. de; BILSKY, W.; MOREIRA, L. M. C. de O. Valores pessoais como antecedentes da adaptação transcultural de expatriados. **RAM: Revista de Administração Mackenzie**, vol. 12(3), pp. 69-95, 2012. Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712012000300005&script=sci_arttext>. Acesso em: 10 set. 2013.

BACKER, J. C.; IVANCEVICH, J. M. The assignment of american executives abroad: systematic, haphazard, or chaotic? **California Management Review**, vol. 13, n. 3, pp. 39-41, 2012.

BERRY, J. W. Migração, aculturação e adaptação. In: **Psicologia, e/imigração e cultura**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004, p. 29-45.

BLACK, S. J. Work role transitions: a study of american expatriate managers in Japan. **Journal of International Business Studies**, vol. 19, pp. 277-294, 1988.

BLACK, J.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. **Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspective**. Vol. 16(2), pp. 291-317, 1991. Retrieved January, 17, 2013, from <www.jstor.org/discover/10.2307/258863?uid=3737664&uid=2&uid=4&sid=21101455848173> .

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego (2013). **Informe MTE Notícias**. Brasília (DF). Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/portal-mte/>> Acesso em: 16 jan. 2013,

BUENO, J.; CORSO, J. M. Del. O processo de expatriação como instrumento de integração de culturas: o caso Renault do Brasil. XXVIII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO 2004. **Anais...** Curitiba, PR, Brasil, 28. Rio de Janeiro, ANPAD 2004, 1CD-ROM.

CALIGIURI, P. M. (2000). Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. **Management International Review**, vol. 40, n.1, pp. 61–80, 2000.

CARIGNATO, M. D. R.; PACHECO FILHO, R. A. **Psicanálise, cultura e migração**. São Paulo: YM Editora & Gráfica, 2002.

CASO DO ZAGUEIRO poderia ser evitado (2011). In: Minuto L. **O povo online**. Disponível em: <<http://esportes.opovo.com.br/app/esportes/minuto/2011/09/29/noticiaminutol,2215355/caso-do-zagueiro-breno-poderia-ter-sido-evitado.shtml>> Acesso em: 10 fev. 2012.

DUTRA, J. S. (2002). **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, Editora Ltda, 1996.

FERREIRA, M. C. A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 11, 83-99, 2008.

FORSTER, N. The myth of the international manager. **International Journal of Human Resource Management**, vol. 1, pp. 126-142, 2000.

FRANKEN, I.; COUTINHO, M. da P. L.; RAMOS, N. Migração e qualidade de vida: o pensamento social de brasileiros migrantes. In: KRUTZEN, E. C.; VIEIRA, S. B. (Orgs.). **Psicologia social, clínica e saúde mental**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2007.

FREITAS, M. E. Multiculturalismo e expatriação nas organizações: vida do executivo expatriado, a festa vestida de riso ou de choro. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001, cap. 11, pp. 289-302, 2001.

FREITAS, M. E. Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos (2010). **GES – Revista Gestão e Sociedade CEPEAD/UFMG**, vol. 4, n. 9. Belo Horizonte, Setembro/Dezembro 2010. Disponível em: <www.ges.face.ufmg.br>. Acesso em: 29 nov. 2013.

GALLON, S.; SCHEFFER, A. B. B. **O processo de expatriação de executivos: uma análise dos desafios da repatriação a partir de um estudo de caso de uma empresa do sul do Brasil**. Disponível em: <www.ifbae.com.br/congresso7/pdf/B141.pdf>. Acesso em: 23 set. 2013.

GODIM, S. M. G.; FISCHER, T. O discurso, a análise de discurso e a metodologia do discurso do sujeito coletivo na gestão intercultural. **Cadernos Gestão Social**, Salvador, v. 2, n. 1, p. 09-26, set. dez. 2009. ISSN: 1982-5447.

GONZÁLEZ, J. M. R.; OLIVEIRA, J. A. de. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. **Caderno EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, dez. 2011, vol. 9, n. 4, pp. 1122-1135. ISSN 1679-3951.

HOFSTEDE, G. (2001). Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2nd. ed. **Thousand Oaks: Sage Publications**. Retrieved January 16, 2013, from <books.google.com.br/books?id=w6z18LJ_1VsC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>.

HOMEM, I. D. **O processo de expatriação em uma multinacional brasileira do Estado de Santa Catarina: um estudo de caso**. 2005. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

HOMEM, I. D.; DELLAGNELO, E. H. L. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, jun. 2006, vol. 5, no. 1, p. 0. ISSN 1676-5648. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol5-num1-2006/novas-formas-organizacionais-desafios-para-expatriados>>. Acesso em: 23 set. 2013.

HOMEM, I. D.; TOLFO, S. da R. Gestão intercultural: perspectivas para o ajustamento de executivos expatriados. XXVIII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO 2004. **Anais...** Curitiba, PR, Brasil, 28. Rio de Janeiro, ANPAD 2004, 1 CD-ROM.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, J. (Coord.). **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.

KUBO, E. K. de M. **Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil**. 2011. 197 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP), São Paulo, 2011.

LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAVILLE, C. A.; DIONE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEITE, J. V.; FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. Mudando a gestão da qualidade de vida no trabalho. **Psicologia, organizações e trabalho**, Brasília (DF), 9(2), 109-123, 2009.

LIMA, M. B.; BRAGA, B. M. (2010). Práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, dez. 2010, vol. 14, no. 6, pp.1031-1053. ISSN 1415-6555.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho - QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Qualidade de vida no trabalho. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**, pp. 295–306. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LUNA, S. V. de (2002). **Planejamento de pesquisa**: uma introdução. 7. ed. São Paulo: Educ.

MACHADO, H. V.; HERNANDES, C. A. Alteridade, expatriação e trabalho: implicações para a gestão organizacional. XXVII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO 2003. **Anais...** Atibaia, SP, Brasil, 27. Rio de Janeiro, ANPAD, 2004, 1 CD-ROM.

MINAYO, M. Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. **Revista Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, 5 (1): 7-18, 2000.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 9(3), pp. 239-262, jul./set. 1993.

MITREV, S.; CULPEPPER, R. Expatriation in Europe: factors and insights. **The Journal of International Management Studies**, vol. 7 n. 1. April 2012.

MORIN, E. (2001). Os sentidos do trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo – jul.-set., vol. 41, n. 3, pp. 8-19. Disponível em: <www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDgQFjAB&url=http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf&ei=bRr4UKa1Go6J0QGhh4HgBg&usg=AFQjCNHuq3Ws9ZHdzgaZUyF_P2n-nD-xZQ&bvm=bv.41018144,d.eWU> Acesso em: 17 jan. 2013.

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e estratégia internacional: o papel

da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO 2004, Curitiba, PR, Brasil, 28. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1CD-ROM 2004.

RAMOS, N. Adaptação, saúde e doença em contexto migratório e intercultural. In: RAMOS, N. **Psicologia clínica e da saúde**, pp. 239-299. Lisboa: Universidade Aberta, 2004.

SAMPAIO, J. dos R. QVT: perspectivas e desafios atuais. **Revista Psicologia Organizacional e do Trabalho**, Florianópolis, jan.-abr., vol. 12(1), 2012.

SANT´ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. **Qualidade de vida no trabalho**: abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2011.

SANTOS, C. M. B. de N. (2003). Expatriadas brasileiras nos Estados Unidos: desafios e conquistas. XXVII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO 2003. **Anais...** Atibaia, SP, Brasil, 27. Rio de Janeiro, ANPAD, 2003, 1 CD-ROM.

TOLFO, S. da R.; SILVA, N.; LUNA, I. N. (2009). Cultura organizacional, identidade e qualidade de vida no trabalho: articulações e sugestões de pesquisas em organizações. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, 4(1), São Joao Del Rei: Editora, dez. 2009.

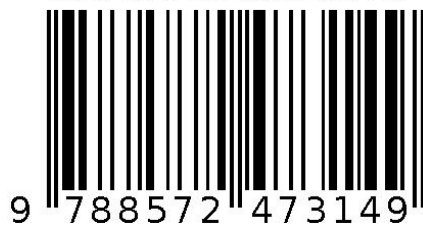
TUNG, R. Career issues in international assignments. **The Academy of Management Executive**, vol. 2, n. 3, pp. 241-244, 1998.

WALTON, R. E. (1979). Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review** (pré-1986).

SOBRE O ORGANIZADOR

CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-314-9



9 788572 473149