

Graziele Zwielewski Gomes

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE PROFISSIONAIS
EXPATRIADOS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Mestre em Psicologia.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Suzana da Rosa Tolfo

Florianópolis
2014

Gomes, Grazielle Zwielewski
Qualidade de Vida no Trabalho de profissionais
Expatriados / Grazielle Zwielewski Gomes; orientadora,
Suzana da Rosa Tolfo - Florianópolis, SC, 2014.
199 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de
Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências
Humanas. Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

Inclui referências

1. Psicologia. 2. Expatriação. 3. Recursos humanos
internacional. 4. Qualidade de vida no trabalho. 5.
Diferença Cultural. I. da Rosa Tolfo, Suzana . II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de
Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

Graziele Zwielewski Gomes

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE PROFISSIONAIS EXPATRIADOS

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Psicologia e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 31 de março de 2014.

Prof^a. Dra. Carmem Leontina Ojeda Ocampo Moré
Coordenadora do Departamento de Psicologia UFSC

Banca Examinadora:

Prof^a. Dra. Suzana da Rosa Tolfo
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Marucia Bardagi
Examinadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. PhD. Maria Ester de Freitas
Examinadora Externa
Fundação Getúlio Vargas

Edite Krawulski
Suplente
Universidade Federal de Santa Catarina

*Ser mãe é padecer no paraíso,
mas, e ser filha de mestranda?
Como é? Dedico este trabalho à
minha doce Maria Vitória, uma
companheira muito compreensiva
durante todo o processo.
À minha mãe, parceira e alicerce.*

RESUMO

Gomes, Grazielle Z. *Qualidade de vida no trabalho de profissionais expatriados*. Florianópolis, 2014. 199 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina.

Uma das formas encontradas pelas empresas para desenvolver profissionais é por meio da expatriação, através da atribuição de um profissional para uma subsidiária estrangeira, acompanhado ou não de sua família, por um tempo superior a um ano. Expatriar remete a mudanças significativas e conseqüentes alterações no modo como as pessoas percebem, interpretam e se comportam no meio em que vivem. 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 profissional gera reflexos na vida profissional, afetando suas relações com o trabalho. Este é um contexto bastante complexo e que 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 no país de destino. A pesquisa foi qualitativa, descritiva com características exploratórias, já que contribui para construção do conhecimento a respeito da expatriação. 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 triangularização de dados. Nos resultados percebeu-se que uma expatriação com QVT é a que atende às expectativas pessoais e profissionais do expatriado, permite o cuidado com a família, promove a preparação do profissional para a expatriação, possibilita o desenvolvimento de novas habilidades profissionais e pessoais, além de possibilitar o *networking*. Porém, a preocupação mais latente dos profissionais entrevistados está relacionada à 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 (integração social intercultural, comunicação intercultural e cuidados com a família).

Palavras-chave: Expatriação. Qualidade de vida no trabalho. Diferença cultural.

ABSTRACT

One of the forms found by companies to develop their employees, is by the expatriation, allocating them to a foreign subsidiary with or without their families for more than one year. Expatriation means significant changes and consequent alterations in way people realize, interpret and behave where they live. Due psycho socio cultural and family changes faced, the expatriated employees get without contingencies to feel safe. These elements cited impact in expatriate's quality of work life who need to adapt in a new cultural, economic, political and psychosocial context and many times they are obliged to postpone personal projects, live without and away their family and modify their social relationships. The need for adaptation in their personal lives, reflects in professional life affecting their relation with the work they develop. This is a very complex context that resulted in the main objective of this research that was to characterize the perception of expatriate professionals for India and for China about their quality of work life in these countries. The research was qualitative, descriptive with explanatories characteristics since it contributes to the knowledge about expatriation. It was chosen for research, the case of study and the data collection was through interviews with ten Brazilian expatriate to India and China, interview with the manager of Expatriation Department and company's documents analysis. Data analysis was documental and content analysis, made through the data triangulation. In the results it was possible to realize that a quality of work life expatriation meets expatriate personal and professional's expectations, allows family care, promotes the professional preparation for the expatriation, skills and networking development. However, the most latent concern is related to the repatriation. Expatriates quality of work life requires more that the eight elements considered by Walton (1979) as important for it evaluation, also requires to consider the cultural difference between the countries of origin and destination, besides the inclusion of the professional's meaning of work and their cultural adaptation (social integration, intercultural communication and family care).

Keywords: Expatriation. Quality of work life. Cultural difERENCE.

LISTA DE SIGLAS

CEPSH	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
QV	Qualidade de Vida
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RHIT	Recursos Humanos Internacionais
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
IND. M.	Indústria M. (nome fictício da empresa pesquisada)
IND. TM	Indústria TM (nome fictício da parceira da empresa pesquisada na Índia)
IND. C	Indústria C (nome fictício da parceira da empresa pesquisada na China)

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorias de análise dos dados dos entrevistados	50
Quadro 2 – Caracterização dos entrevistados	55
Quadro 3 – Análise documental.....	57
Quadro 4 – Processo de expatriação de brasileiros para a Índia	65
Quadro 5 – Processo de expatriação de brasileiros para a China.....	67
Quadro 6 – Preparação intercultural de brasileiros expatriados para a Índia	70
Quadro 7 – Preparação intercultural de brasileiros expatriados para a China	72
Quadro 8 – Fases da adaptação de expatriados.....	75
Quadro 9 – Dificuldades para adaptação de expatriados	80
Quadro 10 – Facilidades para adaptação de expatriados.....	83
Quadro 11 – Habilidades necessárias para adaptação de expatriados..	85
Quadro 12 – Sucesso na expatriação pela percepção dos expatriados .	86
Quadro 13 – Importância do salário para os expatriados	89
Quadro 14 – Insucesso da expatriação na visão dos expatriados	92
Quadro 15 – Percepção de Qualidade de Vida no Trabalho para expatriados	95
Quadro 16 – Qualidade de Vida no Trabalho e associação de palavras	96
Quadro 17 – Percepção sobre as condições de trabalho - ambiente físico.....	100
Quadro 18 – Percepção sobre as condições de trabalho - relações interpessoais.....	104
Quadro 19 – Percepção sobre as condições de trabalho - recursos necessários	106
Quadro 20 – Percepção sobre as condições de trabalho - orientações claras e objetivas	108
Quadro 21 – Percepção sobre as condições de trabalho - orientações sobre a equipe.....	110
Quadro 22 – Percepção sobre as condições de trabalho - orientações sobre a cultura.....	112

Quadro 23 – Oportunidades de uso e desenvolvimento de capacidades - habilidades antes da expatriação.....	114
Quadro 24 – Oportunidades de uso e desenvolvimento de capacidades - novas habilidades.....	116
Quadro 25 – Oportunidades de crescimento contínuo e segurança - oportunidade de carreira	120
Quadro 26 – Oportunidades de crescimento contínuo e segurança - plano de carreira traçado.....	123
Quadro 27 – Oportunidades de crescimento contínuo e segurança - pós-expatriação.....	125
Quadro 28 – Principais diferenças culturais de Índia e China, se comparadas ao Brasil.....	131
Quadro 29 – Percepções sobre o Constitucionalismo - Privacidade..	134
Quadro 30 – Percepções sobre o Constitucionalismo - Normas e regras	136
Quadro 31 – Trabalho e espaço total da vida - jornada de trabalho...	138
Quadro 32 – Trabalho e espaço total da vida - fora do trabalho.....	140
Quadro 33 – Percepção sobre a relevância social do trabalho do expatriado	143
Quadro 34 – Presença ou ausência da família na expatriação	148
Quadro 35 – Expatriação e o aumento da QVT.....	153
Quadro 36 – Impactos negativos da expatriação na vida profissional	155
Quadro 37 – Impactos da expatriação na vida pessoal	158
Quadro 38 – Os oito indicadores de Walton e evidências de QVT na percepção dos expatriados	161

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade dos entrevistados	55
Gráfico 2 – Dificuldades para adaptação.....	79
Gráfico 3 – Facilidades para adaptação.....	82
Gráfico 4 – Fatores de sucesso da expatriação	91
Gráfico 5 – O que deve melhorar para aumentar a QVT.....	97
Gráfico 6 – Sugestões de melhoria (Índia).....	146
Gráfico 7 – Sugestões de melhoria (China).....	147

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Elementos para avaliação da qualidade de vida no trabalho para profissionais expatriados.....	166
---	-----

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	19
1 INTRODUÇÃO	21
1.1 OBJETIVOS	25
1.1.1 Objetivo geral	25
1.1.2 Objetivos específicos	25
1.2 JUSTIFICATIVAS.....	26
2 REVISÃO DA LITERATURA	29
2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	30
2.2 EXPATRIAÇÃO.....	36
3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS	43
3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	44
3.2 PARTICIPANTES	45
3.3 PRECEITOS ÉTICOS DA PESQUISA	47
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	47
3.4.1 Análise de documentos	48
3.4.2 Entrevista	48
3.5 PROCEDIMENTOS DE INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	49
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	53
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	53
4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES	54
4.3 UNIDADE DE ANÁLISE: ORGANIZAÇÃO	56
4.3.1 Análise dos documentos da Organização	56
4.3.2 Entrevista com a gestora	61
4.4 UNIDADE DE ANÁLISE: EXPATRIADOS.....	64
4.4.1 O processo de expatriação	65
4.4.2 A preparação intercultural	69
4.4.3 Adaptação	75
4.4.4 Sucesso da expatriação na percepção dos expatriados	86
4.4.5 Percepção geral de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	94

4.4.6 Condições de trabalho	99
4.4.6.1 Ambiente físico	99
4.4.6.2 Relações interpessoais.....	102
4.4.6.3 Recursos adequados	106
4.4.7 Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades	114
4.4.8 Oportunidade de crescimento contínuo e segurança	119
4.4.9 Integração social no trabalho.....	128
4.4.10 Constitucionalismo.....	134
4.4.11 Trabalho e espaço total da vida	137
4.4.12 Relevância social do trabalho.....	143
4.4.13 Autonomia	145
4.4.14 Sugestões de melhoria.....	145
4.4.15 Ausência ou presença da família.....	147
4.4.16 Expatriação e aumento de QVT.....	152
4.4.17 Impactos da expatriação na vida pessoal e profissional	154
4.4.17.1 Impactos negativos na vida profissional	154
4.4.17.2 Impactos positivos e negativos na vida pessoal	157
4.5 AVALIAÇÃO DE QVT PARA EXPATRIADOS	160
5 CONCLUSÃO	171
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	191
APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ANÁLISE DOCUMENTAL.....	193
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA	195
ANEXO A – RELAÇÃO DE EXPATRIADOS EM PAÍSES ORIENTAIS.....	199

APRESENTAÇÃO

O curso de Mestrado foi um dos meus objetivos pessoais e profissionais. Primeiramente me formei em Administração, com habilitação em Comércio Exterior e, após minha inserção no mercado de trabalho, percebi que negociadores internacionais (importadores, exportadores e *traders*), apesar de terem pontos em comum, tinham várias características que os diferenciavam entre si. Naquela época, eu percebia que as pessoas de diferentes nações tinham culturas predominantes, tinham seus costumes, sua simbologia e suas formas de negociar. Mas, depois de algumas gafes com importadores estrangeiros que vinham ao Brasil em busca de negócios (como levar um indiano a um restaurante para comer carnes; usar expressões como “*to table*” para grupos americanos esperando uma reação, enquanto grupos ingleses tinham outra; tocar excessivamente as pessoas de cultura europeia etc.), percebi que existia uma lacuna no mercado, que demandava mais cuidado, atenção, conhecimento profundo e um trabalho mais técnico: o acompanhamento e aconselhamento intercultural. Assim, decidi investigar mais a fundo e me dei conta de que, além dos profissionais que estavam em contato com outras culturas de forma passageira, existiam os expatriados, que eram profissionais “transferidos” pelas suas empresas de origem, para filiais ou até matrizes no exterior. Ao ter contato com os primeiros profissionais que passavam por esse processo, descobri que existia um rico e prazeroso campo de trabalho para atuação e exploração, visto que era e ainda pode ser considerado uma área nova.

Foi por meio da formação em Psicologia que me vi desafiada a compreender melhor a origem dos comportamentos inseridos em contextos culturais e pude então me sentir mais segura para explorar o assunto. Dessa forma, busquei uma Pós-Graduação em Gestão Internacional, em que pesquisei sobre os “Desafios da Expatriação”, e depois uma Pós-Graduação em Psicologia Cognitiva Comportamental, por meio da qual me deparei com textos sobre a qualidade de vida, assédio moral, sentidos do trabalho escritos por Suzana Tolfo, que também escreveu sobre expatriação com uma visão gerencialista. Foi então que, após a conclusão dos cursos de graduação em Psicologia e Pós-Graduação em Psicologia Cognitiva Comportamental, inscrevi-me para o processo seletivo nesta instituição, pelo qual fui selecionada na segunda tentativa e após minha inserção como aluna especial.

Eu espero que o interesse, o amor e o prazer por este assunto sejam percebidos pelos leitores deste trabalho. Boa leitura!

1 INTRODUÇÃO

Dizer que o mercado mundial está em crescimento e que as multinacionais tendem a acompanhá-lo devido à globalização não se trata mais de uma novidade. Devido às mudanças sociais e econômicas, as grandes empresas precisam focar seus negócios em mercados diferentes, já que a internacionalização se torna cada dia mais presente na realidade dessas organizações, que encontram, no mercado, cenários com novas demandas administrativas e políticas, em termos de gestão internacional de negócios.

As empresas buscam sobreviver no mercado altamente competitivo com economia volátil, onde a pressão sobre os gestores é constante para a adoção de estratégias que sejam capazes de manter ou conquistar a vantagem no mercado externo. Podemos citar, como exemplo destas estratégias: 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.

Um dos maiores desafios para o profissional, neste mundo altamente competitivo e estressante, é enfrentar a convivência diária com pessoas e com situações inesperadas no trabalho (Moraes *et al.*, 1991). Os trabalhadores que estão envolvidos nessa abertura comercial, e nessa época de internacionalizações cada vez mais constantes, são levados a interagir com outras culturas, gerir pessoas com valores culturais diferentes, deveres nem sempre muito fáceis, uma vez que as próprias 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. Com o aumento da interação intercultural, ampliam-se as variáveis a serem consideradas e analisadas na administração estratégica. Cresce a necessidade de habilidades interculturais aos negociadores, gerentes e colaboradores das empresas, já que o relacionamento interpessoal é um dos componentes essenciais no cotidiano de profissionais que estão atualmente no mercado de trabalho.

As organizações que possuem interações *cross cultural*¹ precisam se preparar para lidar com desafios como as diferenças entre as legislações, situações políticas, econômicas e culturais. Isso causa impactos na Gestão de Pessoas, que passa a lidar com questões, como

¹ *Cross cultural* – Lidar com ou oferecer comparação entre duas ou mais diferentes culturas ou áreas culturais. Disponível em: <www.m-w.com>. Acesso em: 13 dez. 2012.

por exemplo, de envio de funcionários da empresa matriz para suas operações internacionais (Santos, 2003). Conforme levantamentos do Ministério do Trabalho e Emprego brasileiro [MTE] (2013), em 2011 foram recebidos 56 mil estrangeiros para trabalhar no Brasil, sendo quase quatro mil estrangeiros a mais do que no ano anterior. O Informe do Ministério das Relações Exteriores [MRE] (2009) mostra que existem mais de três milhões de brasileiros residindo no exterior, por diversos motivos (profissionais, pessoais, financeiros etc.), mas a estimativa é que esse número cresça com o aumento da competitividade mundial e abertura de mercados, inclusive abertura do mercado profissional. De acordo com dados divulgados pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2013), 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 economia mais globalizada, empresas se tornam mais competitivas e o foco passa a ser o cliente em vez do produto, mas, para realmente ter o seu diferencial e conseguir compreender e atender seus clientes internos e externos, as empresas precisam ter estratégias mais voltadas aos *stakeholders*². Dentre os clientes internos estão os expatriados: pessoas que são enviadas para um país estrangeiro por motivos profissionais, por um período que se presume limitado (Lacombe, 2004). Trata-se de profissionais transferidos para outros países, acompanhados ou não de suas famílias, para desenvolver um trabalho no país anfitrião.

Mas a sobrevivência nesses países desconhecidos, com culturas, hábitos, símbolos, valores e sistemas políticos diferentes dos seus, dificulta a vida no exterior 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 forma. Um dos maiores desafios da gestão intercultural é justamente o de superar a dicotomia entre “nós” e “eles” adotando uma atitude empática de abertura para compreender os sentidos enunciados pelos estrangeiros, “estranhos” (Gondim & Fischer, 2009). Algumas empresas comentam a dificuldade de compreender as

² *Stakeholders*: qualquer pessoa ou organização que tenha interesse ou seja afetada pela organização em questão, são eles: fornecedores, comunidade, concorrentes, clientes, governo, acionistas, funcionários (clientes internos), entre outros (Andrade & Amboni, 2009).

diferentes legislações que regem as relações de trabalho em cada país (no Brasil, são definidas pela Consolidação de Leis do Trabalho - CLT). Os profissionais se veem diante de uma nova equipe de trabalho; algumas famílias reclamam por se sentirem alvo de preconceitos; outras lamentam pelos projetos adiados; filhos adolescentes se veem obrigados a viver na ponte aérea internacional para conciliar a vida amorosa e a vida em família. Diante desses inconvenientes, as empresas precisam oferecer melhores condições de trabalho, físicas e psicológicas, como remuneração compatível com a função e competitiva, de acordo com a função que o profissional exercia no país de origem, e dar liberdade para os profissionais exporem suas ideias e tomarem algumas decisões, entre outras condições. Dessa forma, além de a empresa precisar buscar a harmonia entre as necessidades sociais, humanas, biológicas, físicas e psicológicas, ela precisa considerar as questões culturais dos profissionais expatriados.

Expatriar remete a mudanças significativas e consequentes alterações no modo como as pessoas percebem, interpretam e se comportam no meio em que vivem. Casos de retornos prematuros ou de comportamentos inadequados, como o do zagueiro brasileiro Breno, expatriado para Munique e principal suspeito de ter atado fogo em sua própria residência, conforme apresentado em "Minuto L" (Caso do zagueiro..., 2011), são reflexos dos desafios enfrentados pelos expatriados que se inserem em um mundo desconhecido de representações e significados e por empresas que não estão prontas para cuidar da qualidade de vida deles (Bueno & Corso, 2004). Para o técnico intercultural Thomas Groll, o isolamento social decorrente da expatriação para a Alemanha pode ter levado o zagueiro a cometer o ato extremo (Caso do zagueiro..., 2011). De uma forma poética, pode-se dizer que os profissionais entram em um quarto escuro sem uma lanterna nas mãos, já que, entrar em um país sem saber como se comunicar devido à diferença de idioma e por não saberem 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 contingências³ para se sentirem seguros.

Todos os elementos citados anteriormente impactam na qualidade de vida dessas pessoas, que precisarão se adaptar a um novo contexto

³ Contingências: é uma validade cuja proposição varia de acordo com outros termos, ou seja, é a relação existente entre termos determinantes de um comportamento e elas não necessariamente precisam estar relacionadas a fatores externos (Abreu & Guilhardi, 2004).

cultural, econômico, político, psicossocial, e muitas vezes precisam adiar projetos pessoais, deixar de conviver com a família, ter suas relações sociais modificadas. Inclusive, muitas vezes o cônjuge que acompanha o profissional expatriado precisa abandonar sua carreira profissional no país de origem para temporariamente morar no país anfitrião. Não são incomuns casos como o de um diretor de negócios internacionais expatriado para a Arábia Saudita, que abriu mão de estar cotidianamente com sua família no Brasil para assumir o cargo no país estrangeiro, já que, devido às diferenças culturais, a família teria dificuldades para se adaptar naquele país (Zwielewski, 2010a).

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 o 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 das organizações, para que possam ser criadas ferramentas e iniciativas mais evidentes e diretas nos cuidados com a qualidade de vida no trabalho.

O expatriado estará sujeito a diversos desafios, como a necessidade de se adaptar à nova equipe, trabalhar com pessoas de outras culturas; adaptar-se a nova hierarquia e nova alimentação; aumentar a capacidade de assumir riscos, inclusive riscos também invisíveis, como a perda da sua autoconfiança e satisfação como profissional, caso não consiga ter habilidades interculturais suficientes para lidar com a nova equipe de nacionalidade diversa. 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 nacional e internacional, 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 existentes nos estudos científicos sobre o assunto, assim como também permitiria contribuir com as organizações na criação de estratégias de gestão de QVT focadas no que o próprio sujeito interpreta e 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 realizada buscou responder à questão acima, no contexto de uma empresa no sul do país, que tem atualmente profissionais expatriados em diversos países, para que sejam identificados elementos da percepção de QVT desses profissionais. Para trabalhar esses conceitos, a autora usou 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.

1.1 OBJETIVOS

Para a realização desta pesquisa, foi proposto um objetivo geral, que possibilitou responder ao problema proposto, e aos objetivos gerais e específicos, fundamentais para o suporte ao tema da pesquisa.

1.1.1 Objetivo geral

Caracterizar a percepção de profissionais expatriados para países orientais sobre sua qualidade de vida no trabalho.

1.1.2 Objetivos específicos

- Caracterizar o processo de expatriação.
- Identificar a percepção do profissional sobre a sua expatriação.
- Definir QVT de acordo com a percepção do expatriado.
- Identificar relações entre a política da expatriação e a promoção de QVT.

1.2 JUSTIFICATIVAS

Acredita-se que este estudo contribuirá para o desenvolvimento de novos conhecimentos a respeito do fenômeno expatriação, já que, atualmente, dentro de bancos de dados científicos, pode-se encontrar um número ainda restrito de produção relacionada à expatriação, e nenhuma produção específica sobre qualidade de vida no trabalho de expatriados foi encontrada na literatura nacional. Alguns dos artigos relacionados ao assunto encontrados no *site* Scielo são de autoria dos seguintes pesquisadores: Machado e Hernandes (2004), Homem e Dellagnelo (2006) e González e Oliveira (2011), que abordam respectivamente as implicações da expatriação para a gestão organizacional; os desafios para os expatriados e os efeitos da expatriação sobre a identidade do profissional. Ainda neste mesmo *site* foram encontrados artigos como os de: Lima e Braga (2010), Gallon, Scheffer e Bitencourt (2013), que, além do tema expatriação, abordam respectivamente as práticas do RH no processo de repatriação. Estes últimos, Araujo *et al.* (2012), Pereira *et al.* (2004) e Homem e Dellagnelo (2006), também trazem informações sobre a diferença entre expatriados organizacionais e voluntários, sobre a expectativa de carreira pós-expatriação, o papel da família como fator de equilíbrio e sobre os desafios para os expatriados, respectivamente.

Nas publicações da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) não foram encontrados artigos que tratem da percepção do expatriado com relação à sua qualidade de vida, nem sobre sua qualidade de vida no trabalho. Foram encontrados artigos que, além de contribuírem para o tema expatriação, também contribuíram para entender a integração e ajustamento a culturas; a importância relativa dos aspectos socioculturais; ajustamento de executivos; a questão da alteridade no trabalho e o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação de expatriados, conforme os autores: Bueno e Corso (2004), Guiguet e Silva (2003), Homem e Tolfo (2004), Machado e Hernandes (2004), Paula (2005) e Pereira, Pimentel e Kato (2004), respectivamente.

Falar da expatriação por meio do levantamento do que é qualidade de vida no trabalho para os expatriados, e não somente do que é qualidade de vida no trabalho na visão organizacional, é, portanto, falar de um tema que ainda é uma lacuna da ciência. Além da relevância científica de levantar a literatura internacional e criar referências brasileiras sobre o assunto, há a relevância social desta pesquisa, já que

o levantamento e a identificação dos elementos de qualidade de vida no trabalho, que não estão sendo amparados pela iniciativa das organizações, poderão ajudar os Departamentos de Recursos Humanos Internacionais (RHIT) a pensar em novos planos de ação e de prevenção de casos de não adaptação e de adoecimento, assim como em políticas e ações voltadas à qualidade de vida no trabalho dos expatriados.

2 REVISÃO DA LITERATURA

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 uma 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, Vieira, Martins & Neves, 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 depende da relação social que se estabelecerá e de como os “outros”, ou melhor, os indivíduos do país de destino vão enxergá-los. Assim, uma família árabe, dentro dos seus costumes mais tradicionais, entenderia uma mulher brasileira como exemplo de despudor para o convívio em sociedade devido às suas vestimentas e envoltimentos em negócios, o que poderia provocar, na brasileira, um sentimento de inadequação. Isso acontece porque os indivíduos pertencentes a um corpo social identificam-se uns aos outros como iguais ou “irmãos”, e os estrangeiros passam a ser os estranhos, na maioria das vezes sendo tratados nessa condição (Carignato & Pacheco Filho, 2002). Machado e Hernandez (2003) afirmam que o indivíduo se constrói através da visão do outro e, portanto, o sucesso da interação com a outra cultura e o sucesso das relações sociais que serão estabelecidas no país anfitrião facilitarão significativamente a sensação de bem-estar desses profissionais e de suas famílias.

Apesar de qualidade de vida global e qualidade de vida no trabalho, especificamente, serem distintas, essas necessidades se influenciam mutuamente, podendo a não satisfação fora do contexto laboral trazer desajustes no trabalho, enquanto a insatisfação no contexto do trabalho, resultar em problemas na vida familiar e nas relações sociais fora do contexto laboral. Motivos esses pelos quais as organizações que expatriam seus funcionários devem se preocupar e cuidar da vida pessoal e profissional do seu expatriado.

2.1 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). Esse tema QVT não é uma preocupação atual, mas, desde o início das civilizações, o homem busca tornar mais amena a sua luta pela sobrevivência no trabalho. Dentro do contexto do trabalho já se destacou a influência da remuneração sobre a satisfação dos trabalhadores, e muitas outras definições já foram trazidas por diversos autores, porém, todas elas com um ponto em comum: um movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas e, conseqüentemente, a busca por propiciar uma maior humanização do trabalho, aumento do bem-estar dos trabalhadores e maior participação destes nas decisões referentes ao trabalho. Atualmente, a ênfase em QVT representa, cada vez mais, a substituição do sedentarismo e do estresse por um maior equilíbrio entre trabalho e lazer, que refletirá em melhor qualidade de vida no trabalho, já que a visão atual de QVT visa 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, para o trabalhador, que é 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 que o profissional é transferido para uma cidade, um estado ou país diferente, ele está exposto a vários fatores socioculturais, psicossociais e familiares, o que afeta sua saúde e seu 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 do expatriado, vem sendo uma demanda científica e prática, uma vez que conhecer a relação entre os dois fenômenos (QVT e expatriação)

permite criar ações preventivas para a busca de melhores condições de trabalho e adaptação tanto do expatriado como 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 autores importantes como Limongi-França, Moraes, Goulart, Sant'Anna e Kilimnik, Sampaio, Piccinini e Tolfo, Fernandes, entre outros. Como este trabalho é um estudo sobre 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 que está sendo investigada. Porém, antes de conceituar o modelo escolhido, apresenta-se, a seguir, algumas das principais conceituações de QVT na visão da pesquisadora.

O primeiro conceito a ser apresentado é o de Eda Fernandes (1996). Essa autora conceitua qualidade de vida no trabalho como uma preocupação além de atos legislativos que protejam 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 os aspectos não somente físicos, mas os sociológicos e psicológicos, que interferem igualmente na satisfação do trabalhador.

Vemos também a visão de Limongi-França (2004), autora já citada anteriormente, que traz a correlação íntima entre melhoria da qualidade de vida das pessoas 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 da também preocupação econômica apresentada pela autora, ela considera a QVT como um conjunto de ações, melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, discutindo o conceito de QVT por meio de 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, vemos importante posição apresentada por Tolfo, Silva e Luna (2009), ao afirmarem 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 presença de *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 2011, foi publicado um livro de Mário César Ferreira, que retrata a inter-relação indivíduo – ambiente. Para ele, esta 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 seu primeiro plano a interação indivíduo – atividade – contexto de trabalho. O objetivo da ergonomia é propor, com base em uma perspectiva interdisciplinar, medidas concretas para uma melhor adaptação dos meios tecnológicos de produção, dos ambientes de trabalho e da vida dos trabalhadores. Portanto, para esse autor, existe uma profunda relação entre a prática da ergonomia da atividade e a preocupação pela qualidade de vida no trabalho de profissionais (Ferreira, 2008). A ergonomia da atividade pode contribuir para a QVT através de uma perspectiva preventiva, uma vez que usa de 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, prevenção de erros frequentes, perda e desperdício de material, danificação de máquinas e queda na produtividade. Esses indicadores previnem os impactos negativos sobre o trabalhador: 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 se tornam facilitadoras para que as pessoas possam desenvolver e aplicar seus múltiplos talentos, atribuir significado ao seu trabalho, identificar-se com o seu trabalho, buscar equilíbrio entre vida pessoal e profissional, inter-relacionar-se com os superiores hierárquicos de forma saudável, promover o bem-estar entre as pessoas no ambiente de trabalho.

Outro conceito é o de Sampaio (2012), que 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. Para esse autor, 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). Esse 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 esta autora, um trabalho com sentido é aquele que ofereça segurança e autonomia, que mantenha o trabalhador ocupado, que seja fonte de experiências positivas de relações humanas satisfatórias, que seja 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 usuários 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. Esse autor busca resgatar valores negligenciados pela sociedade industrial em favor do avanço tecnológico, contempla dimensões de interesse para este trabalho e para a autora, além de sua teoria facilitar a comunicação entre os interesses organizacionais e os interesses dos profissionais.

Walton (1979) buscou conceitualizar QVT e propôs critérios para sua mensuração. Na visão do autor, para que os cargos se mostrem mais produtivos e satisfatórios, deve-se ter um olhar para 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 uma análise da qualidade de vida dos expatriados de forma objetiva, 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.

A compensação justa e adequada, um critério apresentado por ele, apresenta dificuldades para a padronização, uma vez que a compensação de um trabalhador nem sempre é regida por padrões e parâmetros muito objetivos. Para o autor, empresas que lucram mais devem pagar mais,

assim como o nível de habilidades de um trabalhador deverá determinar o nível da compensação que este receberá. Sobre as condições de trabalho, Walton (1979) entende que elas não devem ser prejudiciais ao trabalhador, ou seja, ser insalubres. Elas devem proporcionar para o trabalhador um ambiente seguro e saudável.

Para assegurar que o trabalho proporcione aos profissionais a oportunidade do uso e desenvolvimento de capacidades, o autor propõe que é essencial que estes tenham autonomia, qualidades múltiplas e informações sobre a atividade total do trabalho. Segundo o autor, deve-se tirar o foco do trabalho e direcioná-lo às oportunidades de carreira, vinculadas ao desenvolvimento de habilidades. Os profissionais que não sentem que suas atividades podem contribuir para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento tendem a perder o interesse em suas carreiras. Sendo assim, é importante que seja dada devida atenção ao desenvolvimento do profissional, à possibilidade de aplicabilidade de conhecimentos recém-adquiridos, à oportunidade de crescimento na carreira e salário, e segurança profissional.

O quinto indicador de QVT é a integração social do profissional na organização, que envolve a ausência de preconceitos no ambiente de trabalho, a promoção da igualdade entre os trabalhadores, relações francas e a ideia de senso comunitário no trabalho. Esses elementos, conforme Walton (1979), promovem aumento da autoestima, da identidade pessoal, maior integração social e melhor relacionamento no ambiente de trabalho. O próximo critério apresentado por Walton (1979) é o constitucionalismo, que se refere aos direitos de proteção do trabalhador, à garantia da privacidade pessoal e liberdade de expressão, assim como ao tratamento imparcial dado aos trabalhadores.

A estabilidade de horários, mudanças geográficas, tempo para lazer e para estar em família, além de horas equilibradas de trabalho são indicadores do sétimo critério apresentado pelo mesmo autor, que defende a ideia de que o trabalho deve se inserir no espaço total de vida do trabalhador de forma equilibrada. O último critério apresentado por Walton (1979), em seu modelo de QVT, diz respeito à imagem que o trabalhador tem da sua organização e, para isso, precisam ser trabalhadas questões como a responsabilidade social da empresa, a responsabilidade pelos seus produtos e suas práticas de emprego. Muitos criticam a teoria de Walton (1979) devido à aplicabilidade em uma sociedade mais estável (mercado, carreiras), onde as promoções profissionais eram programadas, as avaliações aconteciam de forma anual, os trabalhos eram mais burocráticos e as viagens a trabalho eram

raras. Mas mesmo diante da alta competitividade profissional e necessidade de qualificação permanente, diante da alta mobilidade e da velocidade da tecnologia, optou-se por adotar este autor, uma vez que a organização a ser estudada tem uma estrutura complexa tradicional, e por seu caráter funcional.

2.2 EXPATRIAÇÃO

Uma das formas encontradas pelas empresas atualmente para desenvolver profissionais globais é por meio do 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 por 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, na 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 diferente 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, apresenta-se, em seguida, outros autores que conceituam a expatriação, para que o leitor possa melhor compreender de que tipo de expatriado trata esta pesquisa. As definições que seguem fazem parte do referencial teórico escolhido para definição e exploração do conceito expatriação, portanto, o leitor pode considerar que todas elas fazem parte do olhar da pesquisadora para o fenômeno.

Primeiramente, uma definição de 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. É uma experiência que envolve o indivíduo e sua família de maneira intensa, que mobiliza fortemente suas energias emocionais, favorecendo a

criação de expectativas e colocando o indivíduo frente a frente com situações com as quais o profissional e sua família talvez não estivessem preparados para lidar (Freitas, 2001, p. 20). Para completar a visão apresentada por Freitas (2001), Tung (1988) e Bueno e Corso (2004), afirmam que ela 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 questões de negociação de benefícios, trâmites legais, alojamento, preparação cultural e de idioma, exigindo, na maioria das vezes, que este se adapte rapidamente à realidade cultural do local anfitrião.

Muito importante observar que não existe um consenso na literatura sobre essas etapas, e por isso o conceito de expatriação é usado para todos os momentos da missão. Para Gallon, Scheffer e Bitencout (2013), por exemplo, a expatriação constitui-se de três etapas: a preparação para a missão, a missão em si, e a volta da missão, podendo ser para o seu país de origem ou para um outro país, iniciando uma nova missão. Isso não é considerado por Bueno e Corso (2004) nem por Forster (2000), que consideram outro indicador como o fim da designação: a repatriação, ou seja, o retorno do expatriado para seu país de origem.

Outra diferença, entre autores, que redundava na sua conceituação referente ao tempo mínimo exigido para se caracterizar uma expatriação, é o caso de Dutra (2002) e Caligiuri (2000). Para o primeiro, a expatriação compreende o processo de um sujeito assumir um cargo pela empresa em um país estrangeiro, pelo período de um ano; já para o segundo autor, 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 planejamento da expatriação se torna cada vez mais evidente, uma vez que infelizmente 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 de retornos antecipados era muito preocupante, já que os custos diretos resultantes 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, ao ser expatriado, o contato com a outra cultura submete o profissional a algumas perdas e pode causar abalo na sua autoestima, por se sentir incapaz de lidar com coisas aparentemente banais, mas essenciais à sua sobrevivência. Para o profissional, ser expatriado significa alterar suas rotinas e construir uma nova rede de relacionamentos, já que a empresa o insere em um contexto cultural diferente, na maioria das vezes longe da família, dos amigos e com responsabilidades aumentadas (Lacombe, 2004).

Essa prática de internacionalizar pessoas é um desafio para as empresas, mais especificamente para os Departamentos de gestão de pessoas, já que precisam oferecer apoio a esses profissionais durante todo o processo de expatriação, por meio de políticas e práticas de recursos humanos. Este apoio contribui para reter o profissional durante o processo e para o sucesso deste tanto na ida quanto na volta, em termos pessoais, profissionais, organizacionais, sociais e culturais (Lima & Braga, 2010).

Porém, mesmo trazendo desafios, a expatriação se torna uma importante estratégia para a organização, pois permite a propagação da cultura organizacional, homogeneização de linguagens, construção de 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; os planos de carreira preveem aumento salarial e de benefícios para profissionais expatriados. Esse crescimento econômico, em etapas históricas anteriores, era considerado como uma evidência de QVT, mas hoje, sabe-se que qualidade de vida no trabalho vai além da 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 o relato de um dos expatriados e da administradora dos expatriados da empresa Racional, sediada no Estado de Santa Catarina, referente a essa relação. Eles comentam que italianos tinham dificuldade de aceitar a posição hierárquica superior e as ideias de brasileiros expatriados, uma vez que os consideravam profissionais de terceiro mundo. Essa situação, além de trazer consequências para a autoestima, pode influenciar negativamente na adaptação do expatriado no país anfitrião e no seu relacionamento com colegas de trabalho, afetando

significativamente o desempenho do profissional e suas chances de permanecer no país anfitrião.

Ser expatriado, para os profissionais, significa deixar suas condições familiares, ter suas velhas rotinas interrompidas, sofrer com incertezas, e a demanda pelo ajustamento se torna muito presente em um curto espaço de tempo. Essas condições podem gerar o fenômeno definido por Hofstede (2001) como choque cultural, que pode surgir a partir da retirada de um indivíduo do seu país de origem e sua inserção em outro país, com novos hábitos, tradições e, principalmente, diferentes padrões culturais. Diante dessas mudanças, ele sofre um conflito mental e físico, ou seja, um desajuste emocional, na tentativa de se adaptar ao novo contexto. Outros motivos para o choque cultural é o fato de que podem ocorrer mudanças organizacionais durante a expatriação, como reestruturações e mudanças de estratégia. O sujeito também muda suas 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 seus valores mudam, e a sua família e a cultura da organização local podem não ser mais compatíveis com o novo sujeito (Tung, 1988).

O fato é que não se pode olhar com naturalidade para o caso citado na introdução deste trabalho, relacionado ao zagueiro Breno (Caso do zagueiro..., 2011). É necessário considerar que qualquer experiência vivenciada pelo ser humano no seu contexto sociocultural afetará, de forma significativa, o seu estado afetivo, emocional e cognitivo (Kanaane, 1999). Ainda mais ao se tratar de uma expatriação, em que o profissional leva consigo seus costumes, o idioma, a religião, suas opiniões políticas e se depara, conforme afirma Ramos (2004), de forma inevitável, 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 vivenciadas pelo expatriado e lhe dar os devidos suportes. As fases são quatro e a primeira delas pode ser identificada como “lua de mel” ou “fase do encantamento” (Black, Mendenhall & Oddou 1991). Para Joly (1996), ela se caracteriza pela fascinação, pela excitação que a cultura anfitriã proporciona ao expatriado, por ser tudo novidade para ele. À medida que o sujeito começa a vivenciar as primeiras dificuldades para viver no novo país e precisa lidar com a realidade de viver neste novo local, ele começa a vivenciar a segunda fase, a de “choque cultural”, ou do “negativismo”, que se trata de 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 a 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).

Quando todas essas fases são vivenciadas sem que a missão sofra interrupções, e mesmo que essas fases não sejam totalmente superadas, a literatura traz dados que levam a concluir que a missão teve sucesso, conforme o leitor poderá entender mais adiante. Porém, pesquisas têm indicado que de 20 a 40 por cento dos expatriados não fazem uma boa transição e retornam mais cedo (Baker & Ivancevick, 1971; Black, 1988; Tung, 1981).

O sucesso da expatriação, conforme Milkovich (2000), depende da capacidade das organizações de identificarem talentos dentro de suas equipes e criarem sistemas de carreira que incluam a experiência internacional como uma oportunidade valiosa de desenvolvimento dos talentos nacionais competentes, reduzindo as chances de um retorno prematuro. Homem (2005), citando Franke e Nicholson (2002), explica mais detalhadamente o que vem a ser sucesso na expatriação, na visão organizacional. Para a autora, depende de um conjunto de indicadores:

- a) ajustamento intercultural;
- b) eficácia no trabalho; e
- c) conclusão da designação sem retorno prematuro.

Ou seja, para que a expatriação seja considerada uma missão de sucesso, o expatriado precisa sentir conforto psicológico referente à convivência e imersão na cultura anfitriã (ajustamento), para que possa manter sua produtividade no nível esperado (eficácia no trabalho) e não retorne antecipadamente para o país de origem, mas apenas no final da missão, conforme o prazo estipulado pela organização (conclusão da designação) (Kubo, 2011).

Schuler, Buddhwar e Florkowisli (2002 como citado em Homem, 2005) comentam que a expatriação de sucesso depende também das atividades de planejamento de custos, da seleção adequada, dos termos da missão e documentação, do processo de recolocação, aspectos culturais e orientação, treinamento no idioma, administração de compensação e processo de carreira, auxílio ao cônjuge durante o

processo de imigração. Todos esses cuidados são importantes, uma vez que as despesas com um expatriado, incluindo a equalização do custo de vida, pode atingir o valor de 300 mil a um milhão de dólares (Santos, 2003). Já o retorno prematuro fica em aproximadamente dois bilhões de dólares, incluindo o cálculo da redução da produtividade, perda de *market share*⁴, perda da posição competitiva, desintegração da equipe de trabalho, prejuízos nas relações com clientes e fornecedores, perda da imagem e reputação da empresa no mercado (Pereira *et al.*, 2004).

Para Guiguet e Silva (2003), a expatriação é considerada de sucesso quando são completados quatro níveis: o primeiro nível é relacionado com a boa adaptação do expatriado; o segundo nível se atinge quando o expatriado permanece no país anfitrião e a empresa não faz a solicitação de retorno prematuro; o terceiro nível, quando é cumprida a missão da expatriação; e, por último, o quarto nível é o retorno para o país de origem, ou seja, a repatriação (Guiguet & Silva, 2003).

Pode-se perceber que os autores que abordam o sucesso da expatriação preocupam-se com as perdas de investimentos feitos pelas organizações, valorizam a escolha adequada do profissional, preocupam-se com a boa adaptação deste no país de destino e em como evitar o seu retorno prematuro. Mas será que, na visão dos funcionários expatriados, a expatriação de sucesso é aquela que completa seu ciclo evitando prejuízos financeiros e organizacionais? Considerando, na expatriação, a importância da adaptação dos funcionários, algumas perguntas carecem de investigação científica, como por exemplo: será que os expatriados estão sendo remunerados adequadamente? Como ocorrem os processos de aprendizagem e as interações sociais dos expatriados em países com costumes, valores, idiomas diferentes dos seus? Como eles conseguem driblar o paroquialismo⁵, ou seja, como conseguem superar o hábito de dar importância apenas ao que é próximo e local como, por exemplo, considerar somente o seu jeito de agir como o mais adequado? Como conseguem compreender o ambiente para se adaptar? Qual o espaço que o trabalho tem na vida dessas pessoas? Quais as oportunidades de crescimento que esses expatriados vislumbram ao retornarem da expatriação? Existem programas de Gestão de Pessoas preocupados com o desenvolvimento desses

⁴ *Market share*: termo em inglês para a expressão “fatia de mercado”.

⁵ Paroquialismo – Modo de pensar e agir que dá grande importância ao que é próximo e local, sem considerar fatores mais amplos (Homem & Tolfo, 2004). Considera o seu jeito de agir como o mais adequado, dispensando qualquer outra forma, já que a sua é a melhor.

profissionais? Ou eles ficam sujeitos às decisões estratégicas dos gestores, como revelam Guiguet e Silva (2003), e se submetem a uma recolocação ruim, para não serem demitidos na repatriação? Todas essas perguntas remetem à qualidade de vida no trabalho, descrita e analisada por Walton (1979).

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 a administração de expatriados. Em 1992, um grupo para troca de experiências sobre a administração de expatriados foi criado pelas empresas Rodhia, Unilever e Cargil. Atualmente, desse grupo, chamado de Grupo de Administração de Expatriados (Gadex, 2013), fazem parte 34 empresas, sendo que, de acordo com os respectivos *websites* visitados, dez delas possuem unidades no Sul do país, sendo elas: ABB, Alcoa, Alstom, Bosch, Cargil, CSN, Dow, Siemens, TAM e Weg. Esse grupo atua junto às autoridades competentes, implementa e aprimora políticas da área e proporciona o desenvolvimento profissional e pessoal de seus integrantes, para que possam assumir as responsabilidades e desafios de uma expatriação, uma vez que, se esta for mal planejada, isso pode trazer consequências negativas para a organização e para o profissional e sua família.

A insatisfação com a vida no trabalho é um problema que afeta a maioria dos trabalhadores uma hora ou outra, independente de sua posição hierárquica ou *status*, como afirma Walton (1979), da Universidade de Harvard. Ainda que haja aspectos positivos, como desenvolvimento de carreira, contato com novos conhecimentos, entre outros ganhos, não se pode deixar de lembrar que vários são os fatores (socioculturais, psicossociais e familiares) que afetam a saúde, o nível de estresse e a qualidade de vida dos profissionais que moram em países estrangeiros, podendo este processo ser até traumatizante para eles (Franken, Coutinho, & Ramos, 2007).

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS

Uma vez definidos os objetivos desta dissertação, este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta e análise dos dados desta pesquisa, que buscou produzir saber científico sobre qualidade de vida no trabalho e expatriação através de uma perspectiva teórico-metodológica qualitativa. Esta 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 & Dionne, 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" (Minayo & Sanches, 1993, p. 244). Para as autoras, as pesquisas qualitativas permitem a análise de um discurso que vai além da análise da mensagem manifesta, mas atinge os significados latentes dos conteúdos apresentados.

Considerando a relação entre essas duas categorias, qualidade de vida no trabalho e expatriação, esta pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, mas com características exploratórias, já que contribui para a ampliação do conhecimento sobre fenômenos pouco investigados cientificamente. Para Gil (2008), as pesquisas descritivas buscam a resolução de um problema melhorando as práticas por meio da observação, análise e descrições objetivas. Os estudos exploratórios servem para aumentar o grau de familiaridade com os fenômenos que ainda são considerados relativamente desconhecidos. Esse tipo de pesquisa ajuda a obter informações sobre a possibilidade de uma investigação mais completa, investigar o comportamento humano que profissionais de determinada área considerem cruciais, identificar conceitos e variáveis promissoras, investigar algo pouco estudado ou desconhecido (Gil, 2008; Tolfo, 2000).

Com relação à amplitude e profundidade da pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, pois, por meio de diferentes instrumentos de coleta de dados, procurou-se conferir profundidade à interpretação dos fenômenos estudados. Para Gil (2008), este método é uma estratégia de pesquisa profunda e exaustiva de um ou poucos objetos de pesquisa, de maneira a conhecê-los de forma ampla e detalhada. Pode ser usado para

atingir vários objetivos, entre eles: dar uma descrição, testar ou criar teorias. Creswell (2003) define o estudo de caso como uma descrição detalhada dos indivíduos seguida de uma análise dos seus dados, seja por tema ou por assunto. Para Yin (1988), é um dos diversos métodos de se estudar ciências sociais, mas é mais bem recomendado para estudar eventos contemporâneos no contexto da vida real dos sujeitos, principalmente quando o pesquisador tem pouco controle sobre esses eventos, pois o estudo de caso apresenta duas fontes de evidências: a observação e as entrevistas. Neste tipo de estudo, utilizam-se múltiplas fontes para buscar evidências e há a triangulação das informações na análise e interpretação dos dados.

Como uma estratégia de pesquisa, os estudos de caso permitem que o pesquisador tenha uma visão global e de significados sobre as situações reais de vida dos sujeitos. No caso desta pesquisa, buscou-se compreender a percepção dos expatriados sobre sua qualidade de vida no trabalho e os motivos pelos quais a percebem dessa forma.

Os referenciais teóricos utilizados neste trabalho foram coletados através de bases de dados Anpad, Scielo, revistas eletrônicas, além de livros e capítulos de livros que a própria pesquisadora, a orientadora ou colegas possuem. Foram utilizados, também, alguns artigos de jornais e revistas, em versões impressas e *on-line*.

3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Os critérios utilizados para a escolha da empresa pesquisada, de modo a garantir as condições necessárias para a pesquisa, foram os seguintes:

- a) ter políticas de expatriação formuladas e expressas pela própria empresa;
- b) ter Departamento de Recursos Humanos Internacionais (expatriados) constituído;
- c) apresentar no mínimo dez profissionais expatriados para países orientais.

Após a definição desses requisitos, avaliou-se as possibilidades de acesso a empresas com funcionários expatriados, considerando o prévio conhecimento destas por parte da pesquisadora, a acessibilidade ao contato e abertura por parte das empresas, de modo a tornar a pesquisa viável. Portanto, ficou definida uma indústria no Sul do país, a qual, para os fins deste estudo, será chamada de Ind. M., que possui

atualmente 82 funcionários expatriados, divididos entre os seguintes países: África do Sul, Argentina, China, Colômbia, Egito, Índia, México e Rússia.

Considerando a afirmação feita por Kubo (2011), de que o ajustamento intercultural atua como elemento central no sucesso da expatriação, ou seja, na permanência do expatriado até o prazo previsto para o término da expatriação, buscou-se selecionar, como sujeitos desta pesquisa, profissionais que estejam expatriados em países orientais, já que a cultura daqueles países apresenta maior distanciamento da cultura brasileira e, quanto maiores forem as diferenças culturais, maiores serão as dificuldades do expatriado em se adaptar ao país anfitrião.

3.2 PARTICIPANTES

A abordagem qualitativa, escolhida como norteadora desta proposta de pesquisa, não apresenta critério numérico para a definição de uma amostra. Conforme Minayo e Sanches (1993), a escolha de sujeitos pesquisados precisa privilegiar o que o pesquisador busca conhecer, sendo seu número irrelevante diante da importância da qualidade dos pesquisados que irão fornecer dados sobre a temática a ser investigada.

Como atualmente a empresa escolhida emprega um número grande de expatriados, foi escolhida uma amostra desses profissionais, já que seria inviável a participação de toda a população de expatriados. A escolha desses indivíduos que possuem as características essenciais para o estudo foi intencional e de conveniência. Campos (2001) define essa forma de amostragem como sendo uma estratégia interessante para momentos em que os sujeitos de pesquisa não podem ser escolhidos de forma aleatória. Então se seleciona os melhores casos, que se acredita serem os mais representativos do fenômeno a ser estudado e os mais convenientes para o pesquisador.

Para tanto, foram incluídos na pesquisa sujeitos que tinham as seguintes características:

- a) vivência substancial como expatriados, de preferência que tivessem passado pelas duas primeiras fases da adaptação cultural;
- b) serem profissionais expatriados com ou sem sua família;
- c) e que não estivessem com férias programadas para o período de coleta dos dados.

Os dados fornecidos pela empresa a respeito de seus expatriados em países orientais são os seguintes:

- a) China: 17 expatriados (foi realizada a pesquisa com cinco profissionais trabalhando naquele país); e
- b) Índia: 22 expatriados (foi realizada a pesquisa com cinco profissionais alocados naquele país).

Para ajudar na escolha, foi solicitada à empresa uma relação dos expatriados brasileiros que estavam naquele momento nos países orientais (China e Índia), com algumas informações como: idade, estado civil, se possuíam filhos, país onde residem atualmente, se foram expatriados com a família ou não, quantas vezes ao ano voltam para o Brasil, se já haviam sido expatriados outras vezes e quais os benefícios concedidos pela empresa aos expatriados, o tempo de expatriação, se foram preparados interculturalmente antes da viagem, e a previsão de férias de cada um.

Essas informações nortearam a escolha inicial dos expatriados a serem entrevistados. Assim, fez-se uma lista com as iniciais dos expatriados que tinham as características citadas anteriormente, que foi passada para o RH da empresa, o qual nos forneceu os *e-mails* de contato dos expatriados selecionados. Em seguida, a pesquisadora enviou um *e-mail* para estes escolhidos, para estabelecer o primeiro contato com eles e lhes explicar sobre a pesquisa. Muitos dos expatriados convidados para a pesquisa não retornaram o *e-mail* e um deles se opôs a participar da pesquisa. Quando o expatriado aceitava participar, eram cumpridas as questões éticas, enviando-se para o *e-mail* desse convidado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Após imprimirem e assinarem o documento, os participantes o retornavam à pesquisadora escaneado. Em seguida, era agendada uma entrevista com cada um dos convidados, realizada através de videoconferência via *skype*.

Um aspecto de fundamental importância para o estabelecimento de uma relação de confiança entre pesquisador e pesquisado é a definição de uma via de comunicação aberta e clara. Portanto, a partir do momento em que a empresa comunicou à pesquisadora o *e-mail* de contato dos profissionais selecionados, a comunicação passou a se dar de forma exclusiva entre pesquisadora e pesquisado, considerando-se o sigilo como elemento essencial para a realização desta pesquisa.

3.3 PRECEITOS ÉTICOS DA PESQUISA

Após a aprovação deste projeto no exame de qualificação, ocorrido em fevereiro de 2013, foram enviadas as informações necessárias à Comissão de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), para que todos os preceitos éticos fossem respeitados, conforme determinado pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

O convite para que participassem foi formalizado e, aos que aceitaram participar, foi oferecido, por escrito, um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A), encaminhado via *e-mail*, com os objetivos da pesquisa e garantia do sigilo dos dados e da livre escolha na participação. Aos pesquisados que participaram da entrevista via *skype*, por não estarem no Brasil, foi oferecida posteriormente a transcrição da entrevista, para que pudessem verificar a autenticidade das informações transcritas. Somente após o retorno dos expatriados a respeito da autenticidade das transcrições é que se iniciou a análise de dados.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A busca das informações necessárias para esta pesquisa foi feita por meio de entrevistas com os expatriados e com a gestora do Departamento de Expatriados (fontes primárias) e por análise de documentos da empresa (fonte secundária) envolvida na pesquisa. Os dados primários, coletados em entrevista, permitem maior espontaneidade e liberdade por parte do pesquisado no momento de responder às perguntas, assim como valorizam a presença do pesquisador (Triviños, 1987, p. 146).

A fase exploratória da pesquisa compreendeu o momento no qual foi feito o primeiro contato com a empresa, solicitada a autorização para a pesquisa e visitado o *site*, para familiarização com nomenclaturas e compreensão da hierarquia do Departamento de Expatriados. Durante a fase exploratória também foi solicitada, para a empresa, uma lista com os expatriados para a China e Índia, com algumas características, conforme pode ser visto no Anexo A.

A etapa seguinte da pesquisa compreendeu a revisão da literatura, análise de documentos fornecidos pela empresa pesquisada (Política de Expatriação, Política de Remuneração e Carreira e o Pacto Acessório ao Contrato de Trabalho), através do roteiro para análise documental

(Apêndice B). Também foi feita uma entrevista com a gestora dos expatriados, para que se pudesse entender os procedimentos e de que forma eram aplicadas as regras e diretrizes contidas nos documentos fornecidos, assim como comparar as informações contidas nessas duas fontes com os dados obtidos nas entrevistas feitas com os expatriados.

Em seguida, começou-se o envio de convites aos expatriados que estavam naquele momento na China ou Índia. Aos que concordavam em participar desta pesquisa foi enviado o TCLE (Apêndice A) e, após o retorno do consentimento, passou-se para a etapa seguinte, que correspondeu à entrevista semiestruturada, feita com dez deles.

3.4.1 Análise de documentos

Os documentos da empresa se constituem também em uma fonte para coleta de evidências que fundamentam as afirmações do pesquisador. A análise documental, conforme Ludke e André (1986), se trata de uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentam afirmações e análises feitas pelos pesquisados.

Documento é um material que pode incluir políticas, leis e regulamentos, normas e pareceres que norteiam as ações da organização (Ludke & André, 1986). O uso desses documentos na pesquisa ajuda o pesquisador a retirar evidências que confirmam as fundamentações teóricas e também as informações colhidas na entrevista, além de ser uma técnica de baixo custo. Nesta pesquisa, os documentos que foram analisados são os que contribuem para a gestão dos expatriados (denominados Política de Expatriação, Política de Remuneração e Carreira e o Pacto Acessório ao Contrato de Trabalho), e o protocolo utilizado para a coleta das informações desses documentos pode ser visto no Apêndice B.

3.4.2 Entrevista

Um dos modos de investigação adotados para esta pesquisa foi a coleta de dados por meio da entrevista, caracterizada por Minayo (2002) como o procedimento mais usual no trabalho de campo, por permitir uma aproximação com o sujeito de pesquisa. A escolha pela entrevista semiestruturada se justifica pela necessidade de buscar respostas a determinadas interrogações sobre a realidade social na qual os expatriados estão inseridos. Nesse tipo de entrevista são formuladas perguntas básicas relacionadas ao tema que se pretende investigar. Com

essas perguntas, cria-se um roteiro, que pode ser completado com outras perguntas, de acordo com o momento e circunstâncias da entrevista (Triviños, 1987). Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma livre, sem que as respostas estejam condicionadas a uma padronização de alternativas. A grande vantagem é que ela permite a captação imediata e corrente de qualquer tipo de informação, permite o tratamento de assuntos íntimos, o aprofundamento em assuntos levantados, e permite o esclarecimento e as correções após a resposta do pesquisado. É fundamental destacar que, durante a entrevista, cria-se a interação entre pesquisador e pesquisado, em que as informações colhidas serão analisadas tendo os seus aspectos subjetivos considerados (Luna, 2002).

O elemento virtualidade é uma característica forte deste trabalho e foi considerado na análise dos dados e conclusões da pesquisa. As informações foram coletadas através de videoconferência, por meio do *software skype*, logo, as entrevistas não foram presenciais. Optou-se pela entrevista em vez do questionário, pois esse tipo de instrumento permite coletar outros aspectos importantes para o tema que não estejam contemplados neste último e nas perguntas elaboradas anteriormente, além de permitir observar não somente o que é falado, mas também uma gama de sinais não verbais, como gestos, expressões, entonações, alterações de ritmo e outros.

Para a elaboração do roteiro de entrevista semiestruturada, partiu-se do estabelecimento de categorias de análise que nortearam a elaboração das perguntas. O roteiro semiestruturado, com as perguntas básicas para a pesquisa, pode ser visualizado no Apêndice C, porém, é importante ressaltar que, mesmo diante desse roteiro, a pesquisadora completou a entrevista com outras perguntas, de acordo com a necessidade e direcionamento do assunto (Triviños, 1987).

3.5 PROCEDIMENTOS DE INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Nesta fase da pesquisa, buscou-se estabelecer a compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa, responder a pergunta formulada e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado (Deslandes, Cruz Neto & Gomes, 2000). Para essa finalidade, foram utilizadas duas técnicas principais para interpretação dos dados: a análise documental, para compreensão dos dados coletados durante a análise de documentos, e análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas (Godim & Fischer, 2009).

Para tratamento dos dados coletados na unidade de análise “indivíduo”, foi feita a transcrição das entrevistas realizadas e, através da análise de conteúdo, pôde-se compreender o sentido, para o entrevistado, do seu discurso (Godim & Fischer, 2009). Esse procedimento de interpretação teve o intuito de descobrir e ir além da transparência dos dados (Bardin, 2004) e ajudou a compreender como as pessoas pensam e agem no lugar que ocupam. O objetivo foi o de identificar e caracterizar os sujeitos individualmente, identificar trajetórias individuais, para que pudessem ser identificadas as principais categorias a serem trabalhadas no conjunto, ou seja, descrever as convergências e divergências apresentadas no discurso dos sujeitos. Importante considerar que Walton (1979) fornece elementos para avaliar a qualidade de vida no trabalho na organização, o que também contribuiu para a definição de categorias.

Com relação à unidade de análise “organização”, foi feita análise de conteúdo da entrevista com a gerência do Departamento de Expatriados e análise dos documentos fornecidos pela empresa. Essas duas formas de análise possuem técnicas semelhantes, que foram utilizadas pela autora: 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.

O uso de diversos métodos e fontes de informações possibilita a triangulação dos dados coletados, de modo a ampliar ao máximo a descrição, a explicação e a compreensão do objeto estudado (Triviños, 1987), podendo chegar a conclusões mais precisas. Previamente já foram definidas algumas categorias de análise, conforme Quadro 1, e foram agrupados os recortes dos relatos, de acordo com as categorias, subcategorias e ainda com as unidades de análise, para que fosse feita uma análise qualitativa desses dados.

Quadro 1 – Categorias de análise dos dados dos entrevistados

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Expatriação	Definição de expatriação
	Preparação intercultural
	Adaptação

	Sucesso da expatriação	
Qualidade de vida no trabalho	Compensação justa e adequada	
	Condição de trabalho	Ambiente físico
		Recursos suficientes
		Orientações claras
	Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades	
	Oportunidade de crescimento contínuo e segurança	
	Integração social no trabalho	
	Constitucionalismo	
	Trabalho e espaço total da vida	
	Relevância social da vida no trabalho	
	Autonomia	Relações de liderança
		Compartilhamento do poder de decisão
	Sentidos do trabalho	Orientação do sujeito
Coerência entre sujeito e trabalho		

Fonte: a autora (2014).

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo se inicia com a caracterização da empresa pesquisada e dos participantes da pesquisa, trazendo, em seguida, a análise dos dados coletados nos documentos da empresa e na entrevista com a gestora do Departamento de Expatriados. Por fim, os dados levantados nas entrevistas com os expatriados são detalhados e organizados em 17 itens.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Este estudo foi realizado em uma empresa brasileira com matriz no Sul do país, chamada, neste trabalho, de Ind. M. (nome fictício, para preservação da identidade). A empresa é a maior fabricante nacional do seu produto, com 39,2% de participação no mercado, e uma das mais importantes no mundo. Quando foi inaugurada, a empresa tinha oito sócios e 15 funcionários dedicados à produção totalmente artesanal. Hoje ela é reconhecida por produzir produtos diferenciados e desenvolvidos de acordo com a demanda de cada cliente e em conformidade com as normas de cada região onde atua.

Em 1981, depois de perceber que no mercado externo não concorria apenas com indústrias brasileiras mas também com estrangeiras que tinham melhor qualidade em *design* e acabamento, a empresa decidiu se aproximar do mercado europeu através de uma *joint venture* com um grupo português (não divulgado o nome para preservar o sigilo referente à empresa), localizado em Coimbra, Portugal. Em 1992, a Ind. M. iniciou suas atividades no México; em 1997, na Argentina; em 2000, na Colômbia, China e África da Sul; em 2006, ela conquistou os mercados russo e indiano e, finalmente, em 2008, o Egito. O primeiro profissional a ser expatriado pela Ind. M. foi o Sr. M. V. M., enviado para o México no ano 2000, com objetivo de iniciar negociações para a abertura da fábrica naquele país. Hoje a empresa está no seleto grupo de multinacionais brasileiras que atua a nível internacional em vários continentes e é reconhecida mundialmente, emprega 8.437 trabalhadores, 82 dos quais trabalham no exterior, distribuídos entre oito países (África do Sul, Argentina, China, Colômbia, Egito, Índia, México e Rússia). Nesse trabalho, a Ind. M. prioriza os expatriados para países orientais (Índia e China), onde possui uma *joint venture* com indústrias locais, que serão aqui chamadas de Ind. TM e Ind. C, localizadas na Índia e China, respectivamente, em que

o contrato com os seus funcionários expatriados são renovados a cada três meses, sendo necessário, para isso, o seu retorno antes do final de cada contrato. Dessa forma, os produtos desta empresa estão presentes em 110 países.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

A escolha dos participantes foi intencional e de conveniência, pois buscou-se profissionais expatriados para países orientais, no caso, Índia e China. Para melhor organização das informações dos participantes desta pesquisa, seus dados foram listados no Quadro 2, utilizando-se codinomes para os expatriados, com suas características demográficas: gênero, idade, religião, estado civil, formação acadêmica, país de destino, cargo como expatriado, se tem filhos, se está expatriado com ou sem a família. Os codinomes foram escolhidos pelos profissionais de forma a homenagear a cultura em que estão inseridos atualmente.

Importante salientar que os entrevistados ocupam cargos que vão do operacional até à gerência, como se pode observar no Quadro 2. Três dos entrevistados são líderes na produção, quatro são supervisores e dois são gerentes, ambos coincidentemente na China.

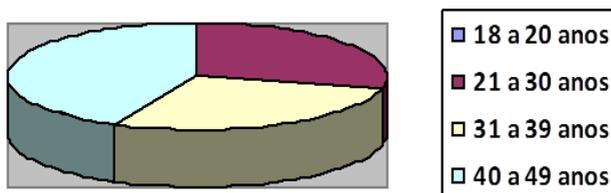
Segundo Forte (2013), existe ainda uma tendência para que os expatriados sejam, na sua maioria, do sexo masculino. Pode-se atribuir esse fato ao preconceito ainda existente com relação à mulher em uma posição hierárquica superior, pelo fato de que as mulheres estão ainda lutando pelo seu espaço no mercado, mas também porque nem todas as culturas aceitam negociar com mulheres, como no caso da Arábia Saudita (Basilio, 2013). Nesse sentido, dos 39 expatriados que estavam na China e na Índia no período desta pesquisa, apenas um deles era do sexo feminino.

Quadro 2 – Caracterização dos entrevistados

Apelido	Gênero	Idade	Religião	Estado Civil	Formação	Filhos	Expatriado com a família	Cargo
CHINA								
Ni Hao	M	48	Católico	Separado	3°. Grau	Sim	Não	Supervisor
Ken	M	44	Católico	Casado	2°. Grau	Sim	Não	Supervisor
Guanxi	M	-	Católico	Casado	Pós-Graduado	Sim	Sim	Gerente Financeiro
Laowai	M	48	Católico	Casado	3°. Grau	Sim	Sim	Gerente Industrial
Tiy	M	38	Católico	Casado	2°. Grau	Sim	Não	Supervisor de Produção
ÍNDIA								
Hannamanta	M	31	Católico	União Estável	2°. Grau	Não	Não	Líder Modelista
Ravi	M	32	Católico	União Estável	3°. Grau	Sim	Não	Líder de Projeto
Rakesh	M	22	Cristão	Solteiro	2°. Grau	Não	Não	Projetista
Paveem	M	40	Católico	Separado	2°. Grau	Não	Não	Supervisor
Chidu	M	23	Ateu	Solteiro	2°. Grau	Não	Não	Não informou

Fonte: A autora (2014), com base em dados primários.

Quanto à idade dos entrevistados, que pode ser visualizada no Gráfico 1, não existe uma relação considerada importante a respeito desse item, apenas observou-se, no seu discurso, que eles consideram a maturidade emocional mais importante do que a cronológica e a acadêmica.

Gráfico 1 – Idade dos entrevistados

Fonte: a autora (2014).

Percebeu-se que o convite para participar deste trabalho foi interpretado pelos expatriados como um reconhecimento da empresa pelo seu trabalho e pelas dificuldades que enfrentam no país de destino,

e essa percepção foi o fator que motivou muitos deles a participar da entrevista, assim como a sensação de terem sido “lembrados” pela empresa, como relatado por alguns. Porém, como na entrevista foram feitas perguntas sobre sua vida pessoal, percebeu-se que, em alguns casos, alguns entrevistados preferiram não responder a determinados questionamentos, e isso foi respeitado.

Na coleta dos dados, percebeu-se que seis dos profissionais não possuíam terceiro grau completo, e dois deles declararam que interromperam o curso de nível superior para poderem cumprir a missão no exterior. Sobre a definição para a oportunidade de serem expatriados, os entrevistados relataram que eram escolhidos pelas afinidades com seus superiores, que os indicavam para os cargos no exterior sem passarem por um processo seletivo normalizado. Com base nas categorias de análise propostas, primeiramente foram agrupados e analisados os conteúdos das entrevistas com os entrevistados agrupando-os de acordo com o país anfitrião, portanto, a seguir pode-se encontrar os resultados por categorias de análise, de acordo com as verbalizações dos sujeitos expatriados.

4.3 UNIDADE DE ANÁLISE: ORGANIZAÇÃO

Nesta primeira categoria de análise, foram agrupados os dados relativos aos documentos da organização e da entrevista com a gestora do Departamento de Expatriados.

4.3.1 Análise dos documentos da Organização

Conforme já descrito anteriormente, foi feita a análise de documentos da empresa: a Política de Expatriação, onde estão descritas as regras e normas, assim como os procedimentos para expatriar um funcionário; a Política de Remuneração e Carreira, onde estão descritos os retornos financeiros e contrapartidas da contribuição prestada pelo expatriado, assim como itens importantes para a gestão da sua carreira; e o Pacto Acessório, que se trata de um contrato assinado entre as partes - empresa *versus* expatriado -, tratando de itens não contemplados nos documentos anteriores. Para a organização dessas informações, elas foram digitadas e criou-se um quadro com os itens contidos no Roteiro de Análise Documental (Apêndice B), agrupados de acordo com as categorias de análise do referencial teórico adotado. Desde o início foi

respeitado um contrato de sigilo e o grau de segurança que os documentos requerem.

No Quadro 3, pode-se visualizar a análise documental realizada.

Quadro 3 – Análise documental

ANÁLISE DE DOCUMENTOS DA EMPRESA			
PERGUNTAS NORTEADORAS	DOCUMENTO 1 POLÍTICA, REMUNERAÇÃO E CARREIRA	DOCUMENTO 2 POLÍTICA DE EXPATRIADOS	DOCUMENTO 3 PACTO ACESSÓRIO
a) Definição que utilizam para os termos expatriação e expatriados.	Pode-se subentender que a expatriação é considerada como uma situação de transferência do profissional para o exterior, para ocupar um cargo semelhante ao que ocupa no seu país de origem, porém, isso não está claramente descrito neste documento.	Apenas mencionam que o profissional é transferido para outra unidade da empresa Ind. M., porém, não definem se é para dentro ou fora do país.	Nenhuma informação
b) Definição está assimilando termos que nos levam a pensar em QVT.	a) Um dos objetivos claramente descritos é a uniformização das práticas, para que se possa estimular o desenvolvimento e o desempenho profissional. Isso também aparece no item B 1: “A Ind. M. manterá planos de carreiras estruturadas para favorecer possibilidades de crescimento profissional a seus colaboradores” (p.2). Também pode ser observada essa preocupação no item B 5: “Cabe aos Diretores, Gerentes, Coordenadores e Supervisores favorecer e estimular o desenvolvimento	a) O vínculo de trabalho é mantido com o Brasil, o que gera certa segurança de que o trabalhador não está abrindo mão dos seus benefícios como funcionário até o momento, mas eles firmam um acordo, “Pacto Acessório ao Contrato de Trabalho para Prestar Serviços no Exterior, por Transferência”, e suspendem o contrato de trabalho no Brasil, para recontratar no exterior. b) Este documento também menciona que, aos seis meses anteriores à repatriação, o RH deverá alocar o	Nenhuma informação.

	profissional, e facilitar a movimentação em carreira de seus subordinados” (p. 2). b) a equidade salarial, salário competitivo para a função, conforme item IV-A 1 e 2: “a) Justiça e equidade no tratamento salarial aos colaboradores. b) Competitividade para atrair e fixar profissionais competentes” (p. 1).	expatriado em cargo igual ou superior ao ocupado anteriormente.	
c) Qual a definição de sucesso na expatriação.	Nenhuma informação.	Nenhuma informação.	Nenhuma informação.
d) Quais os princípios que norteiam essa política.			
a) Valoração dos aspectos financeiros como vantagem para expatriação.	Nenhuma informação.	a) Mostra o benefício que o profissional terá em receber, no Brasil, parte do seu salário, e receber o restante no país de destino com adicional de 25%. b) Disponibilidade de gastos mantidos localmente pela Ind. M. (acomodação, alimentação e transporte para trabalhar). c) Neste documento também apresentam benefícios que o expatriado e sua família terão no país de destino, como locação de um imóvel com todos os utensílios e móveis. Celular e carro (para cargos executivos), plano de saúde, duas viagens por ano ao país de origem (1º. ano) e uma viagem a	a) Mostra o benefício que o profissional terá em receber no Brasil parte do seu salário e receber outra parte no país de destino com adicional de 25%. b) Disponibilidade de gastos mantidos localmente pela Ind. M. (acomodação, alimentação e transporte para trabalhar). c) Celular com uso limitado, para falar com a família no Brasil.

		partir do segundo ano. Seguro de vida. Reembolso dos custos com educação dos seus dependentes.	
b) Preocupações com a preparação prévia do expatriado e sua família.	Nenhuma informação.	A empresa subsidiará um curso integral e intensivo de idiomas para o expatriado e seus dependentes, três meses antes da transferência. Também fala que a unidade de destino custeará 50% do curso de idioma no país de destino, caso isso seja necessário.	Nenhuma informação.
c) Preocupações com o desenvolvimento das capacidades profissionais dos expatriados.	Nenhuma informação.	Unidade de destino custeará 50% do curso de idioma no país anfitrião, caso seja necessário.	Nenhuma informação.
d) Preocupação com a inserção social do expatriado e sua família (quando é expatriada junto).	Nenhuma informação.	Nenhuma informação.	Nenhuma informação.
e) Preocupação com a inserção social do expatriado que está sem sua família.	Nenhuma informação.	Nenhuma informação.	Nenhuma informação.
f) Preocupação em preparar a equipe local para receber e conviver com o expatriado no mesmo ambiente de trabalho.	Nenhuma informação.	Nenhuma informação.	Nenhuma informação.
g) Preocupação com a adequabilidade do futuro ambiente de trabalho do expatriado.	Nenhuma informação.	Nenhuma informação.	Nenhuma informação.

Fonte: a autora (2014).

Percebe-se, na análise de documentos, que a empresa Ind. M. não tem claramente definidos os conceitos de expatriação e expatriado; apenas apresenta a ideia de que se trata de profissionais transferidos para outras unidades da empresa e que a expatriação é considerada como uma situação momentânea da carreira do profissional, não afirmando que a situação de expatriação seja de caráter definitivo. Não foram encontradas, em nenhum dos documentos, definições, nem mesmo termos que remetem ao conceito de sucesso da expatriação; é observado que, se ocorrer o desligamento por iniciativa do expatriado, este arcará com as despesas de retorno para seu país de origem. Foram observados termos, nos documentos da Política de Expatriados e Política de Remuneração e Carreira, que se referem a indicadores de QVT, como: desenvolvimento profissional, equidade salarial e a segurança no retorno, que são três dos oito indicadores componentes da QVT, conforme Walton (1979).

No documento 1 – Política de Expatriação, por exemplo, consta que: “um dos objetivos claramente descritos é a uniformização das práticas para que se possa estimular o desenvolvimento e o desempenho profissional”. Porém, enquanto nos documentos da política de expatriados está declarada a segurança pós-retorno, garantindo que aos seis meses anteriores à repatriação o RH deverá alocar o expatriado em cargo de mesmo nível ou superior ao ocupado anteriormente, encontrou-se, na política de remuneração e carreira, termos que remetem à insegurança para o expatriado: “Os colaboradores, como responsáveis pelo direcionamento de sua carreira, deverão buscar junto aos supervisores e a área de Recursos Humanos as orientações e apoio necessários” (p. 5). Além disso, consta que é de responsabilidade dos colaboradores administrar sua carreira.

No terceiro documento analisado, o Pacto Acessório, não foram encontrados termos que remetem à qualidade de vida no trabalho para os expatriados, com exceção dos acordos financeiros.

Alguns princípios norteiam as políticas do Departamento de Expatriação, como se pode perceber na Política de Expatriados e no Pacto Acessório, que faz menção aos "benefícios financeiros", valorando-os através do aumento de 25% nos salários, enquanto o profissional estiver expatriado, além de prever o custeio de despesas como acomodação, alimentação, transporte para expatriados não acompanhados da família, e ressarcimento da educação dos filhos e casa mobiliada para expatriados acompanhados de suas famílias.

Com relação à preparação prévia do profissional e da família, não foram encontrados termos que fazem menção a essas ações nem na Política de Remuneração e Carreira, nem no Pacto Acessório. Porém, na Política de Expatriados, a empresa se compromete a subsidiar três meses de curso de línguas para o profissional e sua família no período pré-expatriação e pós-expatriação, quando necessário. Porém, ainda sobre a preparação prévia, observa-se, na literatura (Pereira, Pimentel & Kato, 2005), que a preparação de um profissional e sua família para serem expatriados precisa ir além da compreensão do idioma por parte destes. O desenvolvimento da habilidade intercultural, a preparação para uma boa adaptação no país de destino e orientações sobre a cultura são fundamentais para que o expatriado e sua família se sintam mais confortáveis com a mudança. Com relação ao curso de idioma, na política de expatriados encontra-se um parágrafo que declara que a unidade de destino custeará 50% das aulas de idioma aos expatriados, o que demonstra uma preocupação com o "desenvolvimento de uma capacidade profissional", porém não confirmada pelos expatriados.

A Ind. M. utiliza-se da expatriação recentemente, se comparada a outras multinacionais estrangeiras e com os dados encontrados na literatura. A criação da política de expatriação já demonstra uma preocupação com a legalidade e o bem-estar do expatriado. Mas não foram encontradas citações que denotem preocupações da empresa com a inserção social do expatriado, ou com a preparação da equipe anfitriã para recepcionar e conviver com o profissional de uma cultura diferente, nem mesmo é prevista a adequabilidade do ambiente de trabalho ao futuro expatriado, como indicado nos estudos de Homem e Tolfo (n.d.).

4.3.2 Entrevista com a gestora

A entrevista com a gestora do Departamento de Expatriados foi a última etapa da coleta de dados, já que se considerou importante colher primeiramente a percepção dos expatriados, para que a gestão pudesse esclarecer eventuais dúvidas e contradições encontradas nos dados das entrevistas. A entrevista foi feita *on-line* e também teve um roteiro, portanto foi uma entrevista semiestruturada.

O Departamento de Expatriação foi criado na Ind. M. em 2001, quando do envio de brasileiros para o exterior. Porém, entre 2006 e 2007 foi o período em que mais houve transferências, devido à operação da Ind. M. na Índia, chegando a ter de 15 a 20 brasileiros fora do país na condição de expatriados. No departamento trabalham dois profissionais:

a gestora e um auxiliar. O auxiliar cuida de contratos e demais formalizações referentes à expatriação, vistos e valores a serem pagos mensalmente. Porém, eles contam com a parte corporativa para criação das políticas norteadoras do departamento, e de toda equipe Ind. M. para dar suporte às necessidades dos expatriados, quando apresentadas. Não existem, atualmente, políticas norteadoras do processo de seleção, nem para o ajustamento internacional do expatriado, nem para apoio dos membros da organização, como no caso da empresa Racional, citada por Homem e Tolfo (n.d.), que oferece aos expatriados um programa de Tutoria.

O departamento está, atualmente, passando por uma reforma na política vigente desde 2003 e conta com o apoio do departamento de recursos humanos, da área tributária e da área trabalhista, mas também considera a legislação dos países onde a empresa está presente, para direcionar a nova política. A gestora comenta que a Índia é um dos países mais difíceis de se ajustarem às legislações, devido à diferença muito acentuada entre os salários de funcionários operacionais de ambos os países.

O acompanhamento dos funcionários expatriados é feito também pelo auxiliar do Departamento de Expatriação, que tem formação em Administração de Empresas. Apesar de não existir um procedimento formalizado, o auxiliar faz a intermediação entre o expatriado e as áreas da Ind. M., como por exemplo, psicólogos que trabalham no grupo de remuneração e carreira da Ind. M. O acompanhamento só acontece quando o expatriado faz esse pedido para o departamento; caso contrário, não existe nenhum procedimento vinculado ao bem-estar da família e do expatriado. A comunicação entre o departamento e o profissional é feita de duas formas: ou ele entra em contato diretamente com seu chefe no país de destino, ou entra em contato direto com o departamento no Brasil.

Conforme a gestora, a expatriação precisa ser cuidada desde o momento do processo seletivo até à sua efetivação pela transferência, sendo de fundamental importância os cuidados com a preparação do expatriado e o seu acompanhamento no país de destino. Para ela, o período de maior trabalho para o departamento é entre a seleção, feita através de indicações por gestores da empresa, e a transferência desses profissionais, pois são necessários muitos cuidados nessas duas fases:

- a) cuidados com a documentação e visto do expatriado e sua família: nesta fase, o Departamento de Expatriados fica envolvido com órgãos governamentais, estudos sobre a

- legislação do país de destino, preenchimento de formulários, organização da viagem;
- b) desenvolvimento do pacto acessório da expatriação: para que seja feita uma proposta para o expatriado, é necessário entender a legislação do país de destino para poder avaliar os impactos dessa proposta.

Atualmente, não ocorre nenhum tipo de preparação emocional e cultural antes da transferência do profissional (com ou sem família); existe apenas o cuidado em lhe oferecer aulas de idioma e algumas orientações sobre a cultura do país de destino. Apesar de considerar como fundamental a preparação emocional e cultural, a gestora comenta que este cuidado está sendo previsto na nova política em desenvolvimento pela área corporativa. Além da preparação pré-expatriação, estão previstas melhorias na mobilidade, desenvolvimento e acompanhamento do expatriado, melhorias nos benefícios oferecidos aos expatriados e na preparação para a repatriação. Hoje, o acompanhamento do expatriado está sob a responsabilidade do RH de destino: o RH brasileiro entra em contato com o RH de destino, informando-o sobre as necessidades do expatriado, para que possa providenciar o que for necessário e ajudá-lo na sua adaptação (com ou sem sua família).

O sucesso da missão, para a gestora, depende do alinhamento das expectativas salariais de ambas as partes: de um lado, a organização, e do outro, o profissional a ser transferido. Portanto, o departamento utiliza pacotes de remuneração e benefícios para motivar os futuros expatriados (viagem, a cada três meses, para o Brasil, para renovação do contrato e consequente visita à família; moradia em hotel, no país de destino; transporte e alimentação fornecidos pela empresa; além do adicional de transferência e adicional de diárias, apenas em alguns casos). Já o insucesso de uma missão está vinculado ao retorno prematuro do profissional devido à sua não adaptação cultural, na maioria das vezes, a não adaptação da sua família.

Entrando na questão da qualidade de vida no trabalho, tema fundamental para responder à pergunta desta pesquisa, a definição deste termo para o Departamento de Expatriação é:

Entendemos que a qualidade de vida no trabalho pode ser entendida quando o expatriado consegue conciliar suas expectativas profissionais, a

adaptação na cultura diferente e a organização da sua vida pessoal e familiar. (M.).

Atualmente, a Ind. M., buscando aumentar a qualidade de vida no trabalho dos expatriados, oferece-lhes benefícios como a definição de moradia e transporte no país de destino. Porém, conforme a gestora, os gestores da empresa estão conscientes de que esses benefícios não são suficientes para conciliar a expectativa do expatriado, a sua adaptação na nova cultura e a organização da sua vida. Mas o departamento de RH brasileiro espera que o RH de destino possa suportar e auxiliar os expatriados e suas famílias em suas necessidades.

Com relação ao desenvolvimento e carreira do profissional expatriado, hoje o que se pratica é que são oferecidos alguns cursos para os profissionais, de acordo com a necessidade da empresa em capacitá-los, porém, não se trata de um plano de desenvolvimento. No retorno deste profissional, ele é alocado na mesma área em que atuava antes da expatriação, ou em outra posição, caso seja identificada uma necessidade na empresa. A gestora reconhece que esse procedimento não é suficiente para garantir ao expatriado um bom retorno. Portanto, na nova política, estão sendo previstas formas de utilizar todo o conhecimento adquirido pelo profissional durante o período de expatriação, uma vez que este é enviado para transferir tecnologia, disseminar a cultura da empresa de origem na empresa de destino, transferir conhecimento para os profissionais no país de destino, desenvolver a carreira (em caso de executivos). Referente aos recursos necessários para o trabalho no país de destino, a gestora comenta que são de responsabilidade da unidade de destino e, para ela, isso funciona, uma vez que não receberam nenhuma reclamação até o momento referente às condições de trabalho e recursos necessários.

Conforme a gestora, nem sempre se pode oferecer qualidade de vida no trabalho para esses profissionais. Porém, ela afirma que existem aspectos positivos na expatriação, como o conhecimento de novas culturas e oportunidade positiva para alavancar a carreira (para ela, a vivência internacional possibilita crescimento profissional futuro); assim como existem os aspectos negativos: possível impacto cultural e não adaptação da família.

4.4 UNIDADE DE ANÁLISE: EXPATRIADOS

Nesta segunda categoria de análise foram agrupados, em 17 itens, os dados transcritos das entrevistas feitas pela pesquisadora com dez

brasileiros expatriados para a Índia e China, caracterizando a percepção desses expatriados sobre os diversos temas abordados nesta pesquisa, relacionados à sua qualidade de vida no trabalho (QVT).

4.4.1 O processo de expatriação

Dentre as entrevistas realizadas, observou-se que oito dos dez expatriados apresentam uma similaridade nas respostas à pergunta de definição do fenômeno de expatriação: "um trabalho que será realizado no exterior". Outras palavras associadas à definição de expatriação foram: "é uma oportunidade para crescimento profissional" (para três dos entrevistados), "um desafio e um ato de reconhecimento da empresa pelo seu trabalho" (um profissional).

Todas as definições encontradas nas entrevistas podem ser observadas nos Quadros 4 e 5.

Quadro 4 – Processo de expatriação de brasileiros para a Índia

EXPATRIAÇÃO		Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
Processo de Expatriação	Definição	É um trabalho em que você tem que aprender com uma cultura diferente e enfrentar vários desafios pessoais e profissionais	Uma experiência como nenhuma outra, que começa a ser vivida como uma oportunidade de crescimento profissional.	Ser expatriado é abrir mão da pátria e é bem isso que acontece, uma vez que a gente abre mão não só da nossa casa, mas do país inteiro.	Expatriação, pra mim, é o pessoal que vem trabalhar a convite da empresa em outro país.	É o processo de internacionalização de uma pessoa que vai pra outro país, e tem que se acostumar a viver nesse determinado lugar porque é ali que você vai morar em um determinado período da tua vida.

Como aconteceu	Na primeira vez, teve um processo seletivo e eu me candidatei. Participei e fui escolhido. Agora, nessa segunda vez, me chamaram porque eu já tinha vindo pra cá, já me conheciam.	Recebi um convite, fizeram uma proposta, eu fiz contra-proposta, que foi aceita, e em 20 dias viajei.	Eu cheguei pro meu gerente e falei que estava descontente, não produzindo tão bem, e sentia que iriam me mandar embora. Mas ele me disse: não, você está muito bom. Foi aí que ele me falou da vaga pra Índia. E foi tudo por intermédio dele e acabou sendo tudo mais fácil, né. Participei de uma seleção, mas não teve essa coisa de avaliação psicológica e tudo mais, foi bem rápido.	Eu trabalhava na Ind. M. na Rec, na parte da qualidade, e fui convidado pelo supervisor se eu não gostaria de ter uma experiência nova no exterior. Eu aceitei, e quando eu aceitei vir pra cá, eu fiz uma entrevista com a psicóloga da empresa.	Fui convidado. Eu estava trabalhando na engenharia de processos e surgiu a necessidade de alguém de processos vim pra cá pra Índia também.
----------------	--	---	--	---	--

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

A definição do fenômeno expatriação parece não estar uniformizada para todos os expatriados que estão na Índia e na China, com exceção de que concordam ser um trabalho no exterior. Isso pode ser devido ao fato de não existir uma definição de expatriação muito clara e difundida dentro da empresa, como pôde ser visto na análise de documentos (seção 4.3.1).

Ao serem questionados sobre como aconteceu o processo de expatriação, nove dos entrevistados afirmaram terem sido convidados pela empresa para participar da missão. Apesar de ser um convite informal, gerou gera neles a sensação de estarem sendo reconhecidos pelo trabalho que vêm realizando no país de origem, como pode ser visto no relato de Ken: “É meio que um convite, sempre funciona dessa forma na Ind. M. Quando a gente viaja, geralmente o convite vem com elogios, porque você é ‘o cara’ e precisamos de você lá fora”.

Quadro 5 – Processo de expatriação de brasileiros para a China

EXPATRIAÇÃO		Ni Hao	Ken	Guanxi	Loawai	Tiy
Processo de Expatriação	Definição	Na verdade, expatriação é só quem está trabalhando fora.	Eu vejo isso como um prêmio. Mas o fato de você conhecer uma nova cultura, morar em um outro país pela empresa que você trabalha, não tem como a gente não ver isso como uma gratificação muito grande.	Processo extremamente excitante e desafiador para o profissional e de grande expectativa de resultado econômico por parte da companhia. É um processo que envolve grandes mudanças no âmbito cultural, social, familiar e profissional, que devem ser acompanhadas e regidas por políticas claras e sob o suporte de profissionais qualificados, que preparem o colaborador, antes, durante e no retorno do mesmo ao país de origem.	É o processo de envio de profissionais para trabalhar em outro país, por tempo determinado e com contrato específico.	Eu acredito que seria uma liberação da empresa que o funcionário possa morar em outros países.
	Como aconteceu	Meu ex chefe já estava me cobrando para trabalhar no exterior e ter uma experiência fora, e agora eles precisavam de alguém aqui na China, e eles me indicaram, e eu vim.	É meio que um convite, sempre funciona dessa forma na Ind. M. Quando a gente viaja, geralmente o convite vem com elogios, porque você é “o cara”, precisamos de você lá fora.	Convite.	Convite.	Convite.

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Apenas dois dos entrevistados comentaram que participaram de um processo seletivo interno para a vaga de expatriado, porém, apenas um deles afirma não ter sido convidado para a missão. Não existe nenhuma cláusula, nos documentos da empresa analisados, que deixe clara a continuidade do profissional na situação de expatriado ou não. Mas alguns dos expatriados já haviam sido expatriados anteriormente e relataram que foram convidados novamente para a expatriação justamente pelo seu conhecimento e habilidades desenvolvidas.

A falta de um processo seletivo com critérios claros e com procedimentos apontados na literatura como adequados para selecionar pessoas para uma missão no exterior (processos documentados com testes psicológicos e entrevistas), e a existência de um processo de escolha originário do companheirismo e pelo famoso “quem indica”, podem ser percebidos pelos expatriados como um reconhecimento da empresa pelo seu desempenho profissional, como relatado anteriormente. Porém, nessa seleção deixam de ser avaliadas competências interculturais que poderiam evitar problemas de não adaptação e retorno prematuro, como no caso de profissionais da própria Ind. M. que voltaram prematuramente para o país de origem, conforme relatado pelos entrevistados. Conforme Sagiadellis e D’Netto (1997), a vontade e o propósito de mudar de país influenciam o cumprimento da expatriação, pois os expatriados mais conscientes e “animados” com as mudanças parecem estar mais dispostos a encarar as dificuldades, e estudos demonstram a melhor adaptação destes, pois suas distorções cognitivas são reduzidas e suas atitudes são mais positivas, conforme os autores citados.

Conforme relatado por Cerdin (2002 como citado em Freitas, 2010), outro problema relacionado à escolha do profissional através de convite é o fato de, entre 293 profissionais entrevistados, 2,7% dos que recebem convite se sentirem sem liberdade para recusá-lo e 11,2% não terem o sentimento de livre escolha. O laço e a ligação psicológica dos funcionários com a Ind. M. parecem fortes, e isso pode ser interpretado como um bom comprometimento organizacional por parte dos funcionários, que passam a agir de acordo com os objetivos e interesses da organização, uma vez que já internalizaram e adotaram algumas características e perspectivas da organização (Wiener, 1982).

Se o profissional se sente forçado a aceitar o convite, até por sentir que este se deve a um reconhecimento por parte da empresa e que ele seria ingrato ao recusá-lo, ou pelo grau de comprometimento dele

com a organização, este fato pode trazer prejuízos para a empresa nos aspectos a seguir:

- a) relacionado ao sentimento negativo gerado nos profissionais não convidados, os colegas que queriam a vaga;
- b) para a equipe que receberá este profissional despreparado para lidar com os desafios interculturais;
- c) para a unidade que o acolhe e que não poderá contar com a sua boa vontade para vencer desafios esperados;
- d) para a família do profissional, caso a tenha, que passará por uma experiência ruim (Cerdin, 2002 como citado em Freitas, 2010).

4.4.2 A preparação intercultural

A preparação e a orientação dos futuros expatriados são consideradas etapas essenciais para uma expatriação bem sucedida, como citado anteriormente. O treinamento intercultural realizado antes da mudança definitiva do expatriado para o novo país ajuda na redução do tempo de sua adaptação à nova cultura e ambiente (Tanure, Evans & Pucik, 2007). Conforme Santos, Gialain, Silva e Andrade (2008), ele ajuda significativamente a aumentar a qualidade de vida no trabalho e na vida social, como também ajuda a reduzir os impactos do choque cultural e o tempo de ajuste na nova cultura e novo trabalho. Ser expatriado não é apenas ter que se adaptar ao novo ambiente de trabalho, mas adaptar-se a aspectos culturais e estilos de vida do novo país.

Apesar de a gestão do Departamento de Expatriados da Ind. M. concordar com os autores citados, considerando a etapa da preparação como fundamental para o bem-estar do expatriado, algo que chama a atenção, nas entrevistas, é o fato de que todos os entrevistados consideram não terem recebido preparação adequada para serem expatriados, e avaliam ser importante que houvesse a preparação:

O que acontece com 90% das pessoas que trabalham na nossa empresa: você é convidado nessa semana e daqui duas semanas você está viajando. Então não existe essa preparação. O RH da Ind. M. nesse sentido é inoperante. (Ken)

Esse e outros relatos podem ser vistos nos Quadros 6 e 7.

Quadro 6 – Preparação intercultural de brasileiros expatriados para a Índia

	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
Recebeu alguma preparação?	A única coisa que me falaram é que eu ia ter dificuldade de me comunicar com os indianos, porque a gente usa o inglês para se comunicar e eles não são fluentes também [...] não tinha realmente uma passagem por psicólogos.	Não, isso aí eu não recebi nada, e não conheço ninguém que tenha recebido. A única coisa que a gente recebeu foi uma pequena instrução sobre os costumes locais, o que a gente pode fazer, o que a gente não pode fazer.	Sim, o assistente de expatriação (RH) explicou um pouquinho: o que eram os costumes, o que a gente ia encontrar de adversidades, um pouquinho da realidade, a questão da alimentação e saúde, higiene, porque a gente não poderia se impressionar com algumas coisas, né, mas não teve uma preparação.	Não. A gente teve só uma explicação que o pessoal que já tinha trabalhado lá. Eles falaram como era aqui, como era a cultura e explicaram que não era pra tomar a água, pra tomar cuidado com a alimentação, porque é muito diferente da nossa. Ah, acho que foi isso que a gente tivemos. Uma reunião só. Eles passaram também, eles passaram uma lista do que a gente não deveria fazer, de como é a história aqui da Índia, tipo um livrinho, um xerox, pra nós, de como era aqui na Índia.	Não, o processo de expatriação que a gente tem hoje na empresa é bastante falho, principalmente em relação à língua. Então hoje mesmo a gente tem bastante dificuldade de comunicação aqui na Índia, porque a gente não é bem preparado antes de vim pra cá.

<p>Considera importante a preparação?</p>	<p>Especialmente pra Índia, é necessário sim, porque aqui é tudo muito difícil, tudo muito diferente.</p>	<p>Sim, muito.</p>	<p>Sim, uma avaliação psicológica é bem importante. Mas um treinamento não dá... Não tem como tentar montar uma planilha, um manual com recomendações para os expatriados, até porque cada país vai ser muito diferente, né. Tem muita coisa igual, mas, em geral, tem muita coisa que vai ser diferente.</p>	<p>Sim, o RH deveria dar um treinamento e preparar a pessoa uns 6 meses antes. Se eu tivesse essa preparação, conseguiria lidar melhor com as pessoas no trabalho e entender como elas são.</p>	<p>Com toda certeza, a questão do inglês, pra mim, até que não, porque eu já entendo, mas pros meus colegas, aqui, tem bastante dificuldade. E já é bastante difícil lidar com a cultura diferente desse povo. Sem inglês então, se torna ainda mais. Com relação à preparação cultural, foi apenas uma apresentação de 15 minutinhos, que foi apresentado antes de vim pra cá. Eu te diria que é um receio que a empresa tem de falar a verdade sobre isso aqui. Se eles disserem pro futuro expatriado como é trabalhar aqui na Índia, ninguém vem. Porque é muito ruim as condições de trabalho.</p>
---	---	--------------------	---	---	---

Ações bem definidas nelo GIRRH?	Não.	Não.	Não, e acho difícil definir.	Não.	Não. Até porque eu não sei quais seriam essas regras.
------------------------------------	------	------	---------------------------------	------	--

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Três dos expatriados para a Índia comentaram terem recebido informações sobre os costumes locais, porém, avaliam que isso não seja suficiente para ser considerado como preparação. Um dos entrevistados da Índia comenta sobre a possível causa da inexistência de uma preparação: “Eu te diria que é um receio que a empresa tem de falar a verdade sobre isso aqui. Se eles disserem pro futuro expatriado como é trabalhar aqui na Índia, ninguém vem. Porque é muito ruim as condições de trabalho” (Chidu).

Os entrevistados consideram falho o processo de preparação para expatriação, pois receberam informações superficiais da Ind. M., além de algumas outras informações em conversas informais com amigos e pesquisas, o que resultou em problemas sérios, como a deportação de um dos expatriados por problemas de não adaptação. Os expatriados entrevistados sugerem que sejam realizadas avaliações psicológicas, treinamentos e até mesmo um “estágio” de seis meses no país anfitrião, para que possam ter contato real com a cultura local. Os temas que os expatriados acreditam ser importantes para a preparação intercultural são: preparação psicológica e emocional, preparação cultural, relações interpessoais com membros do país anfitrião, quais são as mudanças culturais, sociais e familiares, além do treinamento no idioma.

Quadro 7 – Preparação intercultural de brasileiros expatriados para a China

	Ni Hao	Ken	Guanxi	Laowai	Tiy
Receberam alguma preparação?	Não tive preparação nenhuma, eu vim, vim e vim.	O que acontece com 90% das pessoas que trabalham na nossa empresa: você é convidado nessa semana e daqui duas semanas você está viajando. Então não existe essa preparação. O RH da Ind. M., nesse sentido da preparação, é quase inoperante.	Não.	Não.	Não, não tive essa oportunidade. Foi tudo na prática. Um tempo antes da viagem, eu pesquisei sobre a alimentação, conversei com amigos e isso me ajudou bastante, porque, quando cheguei aqui, eu já tinha uma orientação.
Considera importante a preparação?	Teria que ter uma preparação. Mas empresas do tipo da Ind. M, as coisas acontecem tão rápido que, se você não pegar, outros pegam. Mas se perde muito tempo para se adaptar, e fica uma insegurança se você está fazendo da forma correta.	Sim.	Meu conceito de expatriação já engloba esta resposta. Acho importante.	Sim.	Sim.

Ações bem definidas pelo GIRH?	Eu sei que existem leis para trabalho no exterior, porém, não entrei em detalhes, então não posso falar sobre este assunto. Tive problemas sérios com o meu visto, já fui deportado e já esqueceram de me buscar no aeroporto.	Se tem, eu não conheço. Eu não vejo muito isso.	Não temos.	Acredito e realmente espero que existam, mas raramente são dadas a conhecer aos expatriados.	Sobre essa questão do RH, eu vejo que não tenho uma definição, mas, de fato, tudo que tenho precisado, eu tenho tido as respostas até agora. Pelo meu curto tempo de viagem, fica precipitado te passar uma posição a respeito.
--------------------------------	--	---	------------	--	---

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Além da preparação intercultural, um dos expatriados relata a necessidade de uma preparação técnica sobre vistos, condições para o estrangeiro estar no país anfitrião e sobre como proceder em casos de emergência durante a viagem, já que um dos expatriados já passou por uma situação desconfortável, ao ser retido na entrada da China. Apesar de este profissional ter solucionado o problema, ele estava sozinho, sem aparelhos telefônicos internacionais, não falava o idioma do país e estava sofrendo pressão da polícia chinesa.

Nenhum dos expatriados entrevistados afirma que a Gestão Internacional de Recursos Humanos da Ind. M. desenvolve ações bem definidas para tratar o processo de expatriação de seus funcionários. Seis deles afirmam que não existem ações bem definidas, e os outros quatro dizem que não podem afirmar se existem essas ações, pois as desconhecem. O departamento reconhece esta falha e comenta que já está providenciando novas diretrizes para a missão.

Uma reclamação frequente, por parte dos expatriados brasileiros, conforme Freitas (2010), refere-se à forma como os funcionários do departamento de Recursos Humanos tratam a expatriação. Muitos desconhecem o significado de uma expatriação e os problemas inerentes a essa experiência; geralmente não possuem uma vivência internacional, tendendo a desqualificar os problemas dos expatriados e a necessidade de apoio para eles. Para a mesma autora, muitos departamentos de Recursos Humanos, ao invés de oferecerem apoio, acabam oferecendo mais vulnerabilidade para os profissionais, pela falta de conhecimento sobre o assunto e políticas claras. No caso da Ind. M., percebe-se um

vasto conhecimento nesse sentido, pela supervisora do departamento, mas, como pode ser notado nos documentos da empresa, a política de expatriação e os critérios de apoio ainda são falhos, ou quase nulos.

4.4.3 Adaptação

A adaptação cultural é aqui entendida como a construção de novas rotinas e novo ambiente social, familiar e profissional, onde ajustes precisam ser feitos para reduzir a sensação de mal-estar vindos da diferença cultural (Freitas, 2010). Para a mesma autora, o homem é convidado a se desterritorializar para correr o mundo reciclando seu conhecimento, passando por diferentes experiências, mas é solicitado a adaptar-se cada vez mais rápido às mudanças. Porém, mudar de país e de cultura exige a construção de uma nova vida, novas representações e significados diferentes daqueles já familiares, exige a leitura nas entrelinhas, compreensão de olhares até então desconhecidos. Diferentemente do turista, o expatriado precisa reconhecer uma nova realidade, enquanto o primeiro tem o compromisso apenas do desfrute e não precisará renunciar à sua forma de compreender o mundo para ser aceito pelo povo local.

De acordo com as informações coletadas durante as entrevistas, três dos expatriados para Índia e China vinculam o conceito de adaptação ao início de uma atividade com boa produtividade durante o período da expatriação, como pode ser visto no relato de Chidu, um dos entrevistados na Índia, e nas entrevistas de Guanxi e Tyi, dois dos entrevistados na China, conforme Quadro 8.

Para todos os dez entrevistados, a adaptação ao país passa por fases em que, geralmente, os primeiros dias e meses são, para três deles, os dias diferentes e mais difíceis, enquanto que, para outros dois, os primeiros meses são a fase da “lua de mel”, ou seja, em que tudo é novidade e atrativo, como afirmam Black e Mendenhall (1991).

Quadro 8 – Fases da adaptação de expatriados

Expatriados para Índia	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
Percebeu fases de adaptação? (Índia)	<p>Afase de adaptação, que é nos primeiros meses, acredito ser a mais complicada, pois é tudo muito diferente: cultura, trabalho, comunicação.</p>	<p>Sim, percebi. Nos primeiros 90 dias, tudo é novo e tudo é surpresa, você quer conhecer lugares e pessoas. Depois começa a cair na rotina, no quinto mês sua tolerância vai diminuindo, depois você acostuma.</p>	<p>Ah, sim, nos primeiros 15 dias eu achei tudo novidade, mas depois dos 3 meses, você tem um "baque". Depois chega no estágio que você já está conformado, releva algumas coisas, mas continua se estressando.</p>	<p>Ah, sim, percebi. No primeiro dia que a gente veio pra cá, é tudo diferente.</p>	<p>A fase que eu mais sinto aqui é a dificuldade no trabalho, porque, como eu te falei, o pessoal aqui é muito incompetente, então a gente acaba não atingir os objetivos e desmotiva. A gente fica três meses aqui, voltamos e ficamos de 10 a 15 dias no Brasil. Nos primeiros três meses, é aquela fase de adaptação, e eu até me conformei e pensei: não consegui realizar muita coisa porque o pessoal não acostumou comigo e eu não acostumei com eles... Vou pro Brasil agora, e nos próximos três meses, o negócio vai começar a fluir. Voltei... Três meses de novo passaram, e pouca coisa andou. Tudo bem, chegou no final desses seis meses, então, e eu pensei que o negócio estava ficando melhor e que talvez nos próximos três meses o negócio vai ficar melhor mesmo, vai começar a fluir. Voltamos, e mais três meses, e não tem jeito das coisas andarem.</p>

Expatriados para China	Ni Hao	Ken	Guanxi	Loawai	Tiy
<p>Percebeu fases de adaptação? (China)</p>	<p>Sim, a primeira foi a cultural, pois a cultura chinesa é muito diferente da nossa. Depois foi a comida, que é à base de pimenta e arroz. Atualmente estou adaptado à China.</p>	<p>A primeira expatriação. Eu nunca havia saído do país. Sobre a Índia, nós não conhecíamos praticamente nada. Não tinha ido, poucas pessoas estiveram na Índia antes de nós. Eu fui uma das primeiras equipes, então tudo era uma grande novidade. Então, assim, aquela questão do novo chamava muito a atenção. Mas agora, para a China, ficou diferente. A China está na mídia todos os dias, tem uma ideia de como é a China. Agora a questão de ser expatriado, o que é mais violento pra mim é sair de casa. É muito difícil você fazer a mala, estar com a bagagem toda ali, e daqui a pouco ter que estar saindo.</p>	<p>Sim. Um dia a seis meses: adaptação da família; um dia a um ano: a expectativa do cumprimento dos objetivos inerentes ao papel a ser desempenhado; um dia ao final do contrato: aceitação dos pares locais, uma batalha diária. Início do 2º. ano ao final do contrato: ter convicção que seu trabalho está agregando valor à operação; metade do 2º. ano até o final do contrato: a expectativa com relação ao futuro. Que acontece deste o início da expatriação, pois você nunca tem certeza do que irá acontecer (Repatriação)</p>	<p>1) Impacto do convite, valorização. 2) Análise das condições gerais, envolvimento da família. 3) Busca de informações sobre o destino. 4) Busca de dados sobre o projeto. 5) Condições de contrato. 6) Viagem de reconhecimento. 7) Busca de local para instalar a família. 8) Reconhecimento do novo ambiente de trabalho. 9) Preparação para transferência da família. 10) Impacto da chegada. 11) Busca de ambientação fora da empresa. 12) Necessidade de afirmação no trabalho, busca de parceiras. 13) Acompanhamento da família, conquire de espaço no ambiente novo. 14) Administração constante de problemas da troca do ambiente social. 15) Concretização do plano de trabalho. 16) Preparação para o retorno.</p>	<p>Sim, eu entendo que os primeiros 15 dias foi uma coisa bem impactante, no sentido se de fato eu iria desempenhar o papel que me foi proposto. É diferente a relação com as pessoas, o ambiente de trabalho, o ambiente social, é tudo diferente e então acho que esses primeiros 15 dias foram preocupantes. A partir de duas semanas, eu comecei a perceber que dava pra achar os caminhos e fazer o trabalho, buscar o social também na China. A falta da família, a gente sente todos os dias, depende da ocupação que você tem durante o dia a dia. No trabalho, a gente se envolve mais e a saudade fica mais leve, porque ocupa a mente. A saudade bate nos momentos mais sozinhos. Mas nada que não dê para administrar.</p>

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Os contratos da Ind. M. com seus funcionários são renovados a cada três meses, sendo, para isso, necessário o deslocamento do expatriado para seu país de origem. Mesmo sendo combinada a expatriação por mais de dois anos, esse procedimento trimestral acontece para facilitar o pagamento das diárias no acerto de viagens, já que esses valores não constam na folha de pagamento. Um dos entrevistados, Ken, comenta que é “violento” sair de casa a cada três meses, estar com a bagagem ali pronta e ter que partir novamente para a expatriação. A cada vez que deixa sua família e retorna ao país anfitrião, ele se sente como se tivesse que reviver a fase inicial do choque cultural e do ajustamento cultural e social. Como citado anteriormente, para que o expatriado possa se adaptar, Black e Mendenhall (1991) descrevem quatro fases, estágios integrantes desse processo de adaptação ou ajustamento intercultural. A primeira fase é chamada de “lua de mel” ou encantamento, fase eufórica diante de tantas novidades e que pode ser observada no relato dos entrevistados:

Na primeira viagem, você fica mais ou menos 90 dias e é tudo novo, é tudo uma surpresa, você quer conhecer lugares diferentes, você gasta cerca de um mês só pra conhecer, então não cai muito na rotina, você vai conhecer seus colegas de serviço, seus colegas de trabalho, vai conhecer o comportamento dos seus colegas de trabalho. Depois desse um mês e meio você já começa a cair na rotina. (Ravi)

A segunda fase é de choque cultural, ou seja, um momento de crítica à cultura local, momento de desilusão e sentimento de desconforto com a vida diária no país anfitrião:

Aí as pessoas andavam de “toc toc”, com a máquina fotográfica na mão, tira foto de carro, de tudo que vai encontrando na rua. E eu já não quero mais mostrar isso. Eu já mostrei muito, sabe. Mas agora é só sujeira, e pra que vou ficar mostrando isso aqui? (Hannamanta)

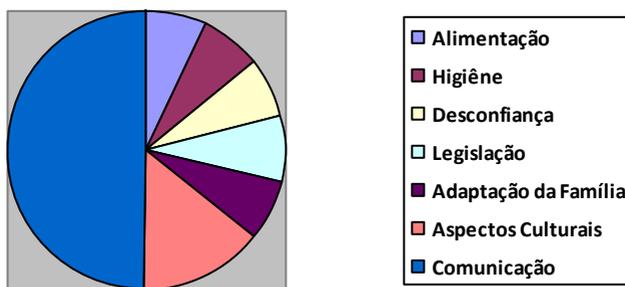
A terceira fase é a de ajustamento, quando o expatriado e sua família começam a se sentir mais confortáveis com as diferenças e gradualmente aceitam a nova cultura. No quarto estágio, ou quarta fase, os expatriados passam a gostar da cultura e das suas rotinas diárias.

No relato de Rakeshi, pode-se perceber claramente a presença das três primeiras fases, a lua de mel, o choque cultural e o ajustamento: “nos primeiros 15 dias eu achei tudo novidade, mas depois dos três meses, você tem um 'baque'. Depois chega no estágio que você já está conformado, releva algumas coisas mas continua se estressando” (Rakeshi).

Mas a última fase, citada por Black e Mendenhall (1991), parece não acontecer no caso dos expatriados entrevistados, pois em nenhum dos relatos foram encontrados sinais de que os expatriados estão gostando de suas rotinas diárias a ponto de as considerarem fáceis e se sentirem pertencentes ao local. Ao invés da fase do entusiasmo, parece que o mito do retorno, da repatriação, fica presente, como aparece nos discursos de Laowai e Guanxi, apresentados anteriormente no Quadro 8.

Ao serem questionados sobre as dificuldades para se adaptar ao país anfitrião, cinco profissionais comentaram que, devido à diferença de idioma, a comunicação é a maior dificuldade. Dois afirmam ser os aspectos culturais e o comportamento cultural das pessoas do novo país. Dos dez entrevistados, dois também apresentam a alimentação como uma dificuldade significativa que interfere na sua adaptação. Outros comentam sobre a higiene, sobre a desconfiança por parte dos trabalhadores locais nos primeiros dias, a diferença de legislação e a adaptação da família, além da escassez de recursos. Essas dificuldades podem ser melhor visualizadas no Gráfico 2 e no Quadro 9.

Gráfico 2 – Dificuldades para adaptação



Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Quadro 9 – Dificuldades para adaptação de expatriados

Expatriados para Índia	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
Dificuldades (Índia)	Adaptação com a língua e a cultura, que é diferente também.	1) Adaptação com o inglês e com a forma de se expressar. 2) Às vezes eu não me fazia ser compreendido e não os compreendia. Isso dificulta a relação de confiança. 3) Usar o banheiro antes de construir um para nós.	1) Apesar de falar inglês intermediário, eu não entendia os indianos e eles não me entendiam. 2) Fuso horário.	1) Dificuldade de lidar com o pessoal, que tem resistência pra aceitar o que você pede pra eles fazerem. 2) Fuso horário.	1) Falta de organização deles me incomoda muito. 2) Invasão da zona de conforto: eles são um povo também que, por eles serem pobres, né, eles terem pouca condição e ser um país bastante populoso, eles foram criados aprendendo a dividir tudo. E ficar muito próximo do outro, quando você faz amizade, eles ficam muito perto. Muito perto, eu digo de encostar, sentar no colo, são coisas que pra nós brasileiros é desconfortável. Porque, pra nós, a nossa zona de conforto. 3) Me reportar a um chefe indiano é algo que nenhum brasileiro deveria fazer. Eles são irresponsáveis, é a cultura deles. Não é uma característica de uma pessoa ou outra. Eles prometem 10 pra ti e te entregam um, quando te entregam. 4) Dou sugestões para o chefe indiano, que ele não quer implantar, então eu me sinto sem forças.

Expatriados para China	Ni Hao	Ken	Guanxi	Loawai	Tiy
<p>Dificuldades (China)</p>	<p>1) Sim, a língua foi a primeira barreira, e isso reduz até dificulta a integração com os chineses. 2) Outra barreira é da alimentação. Tínhamos medo de comer carne de cachorro. Nos últimos tempos, eu ando comendo só sanduíches. Isso afeta minha QVT, porque acabo comendo <i>fast food</i>, e isso não é bom pra ninguém. 3) Eles não sabem fazer feijão, então comemos tudo muito sem tempero.</p>	<p>As dificuldades são em pequenas coisas. Você chega em um país, lá tem aquele cheiro. Se você não quiser ver algo negativo, você não olha. Mas o cheiro daquele lugar está no ar. Eles comem muita pimenta, então, quando você chega no aeroporto, no restaurante e até mesmo no ar, existe um cheiro. Pra gente se adaptar com isso, é difícil. Desde a água do banho, tudo isso muda. São pequenas coisas que, num dia que você está meio cansado, triste, chateado com algo, tudo isso pesa. Outra coisa é que na primeira semana é sempre um período de muita desconfiança.</p>	<p>O primeiro ano é bastante complicado. Comunicação, legislação, tributação, alimentação, religião, socialização, aceitação, escola dos filhos, adaptação da esposa, todos estes fatos, por mais que não estejam alguns vinculados diretamente com seu ambiente de trabalho, afetam e muito sua adaptação ao mesmo.</p>	<p>Comunicação, desconhecim ento da língua; diferenças culturais; estruturas organizacionais em formação, pouca capacitação, pouca ajuda real; escassez de recursos, principalmente no início dos projetos.</p>	<p>Nenhuma dificuldade que me preocupou. Eu acredito que sou uma pessoa versátil e me adapto fácil.</p>

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

A gestão do Departamento de Expatriação da Ind. M., ao ser questionada sobre as possíveis dificuldades enfrentadas pelos profissionais, diz não se tratar de dificuldades e sim de preocupações, que estão vinculadas apenas à adaptação da família do expatriado. Segundo a gestora, para diminuir essa preocupação, a empresa deixa para o RH anfitrião a responsabilidade de atender às necessidades pontuadas pelos profissionais, porém, nem sempre a percepção de qualidade de vida no trabalho do RH anfitrião é a mesma da do RH de origem. Em nenhum momento o Departamento de Expatriados considerou as dificuldades citadas pelos expatriados, além da adaptação

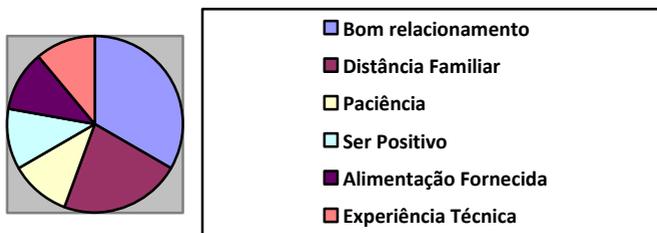
familiar, conforme mostrado anteriormente. Diante do relato dos expatriados e também da gestora do Departamento de Expatriados, percebe-se que os expatriados estão buscando, nas plantas internacionais, condições semelhantes às vivenciadas no país de origem, o que demonstra um despreparo em compreender e aceitar o diferente.

Com relação às facilidades para adaptação, três dos expatriados comentam sobre o bom relacionamento com os profissionais do país anfitrião, como por exemplo, nos relatos de Loawai: “Povos receptivos e participativos, abertos e ansiosos por aprender”; e de Praveem: “O pessoal é bem amigável”. A distância da família, apesar de trazer um sentimento de saudade, é considerada por dois dos expatriados uma facilidade, mas isso porque eles já previam que seria difícil e, portanto, estão lidando bem com essa questão através da prevenção e uso da tecnologia para manter contato, como mostra o relato de Rakesh: “Eu já estava programando que ia ser difícil ficar longe da família, né. Aí eu achei que ia ser até pior...” E no relato de Ken:

Uma coisa bem importante é deixar a sua família bem. Se você deixa sua família bem, você chega no país e não tem aquela preocupação com o que você deixou no Brasil. Uma coisa que me facilita muito é eu viajar muito tranquilo com relação a isso.

Outras facilidades mencionadas pelos entrevistados são a paciência para ensinar, a necessidade de ter pensamentos e comportamentos positivos para compreender as situações, a alimentação (cardápio brasileiro oferecido pela empresa), experiência técnica.

Gráfico 3 – Facilidades para adaptação



Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Essas facilidades podem ser melhor compreendidas através do resumo do Gráfico 3 e dos relatos na íntegra, no Quadro 10.

Quadro 10 – Facilidades para adaptação de expatriados

Expatriados para Índia	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
Facilidades (Índia)	Paciência para ensinar e repetir o ensinamento dia a dia	Tive facilidades na alimentação que a própria empresa forcene (brasileira).	Eu já estava programado que ia ser difícil ficar longe da família né. Af eu achei que ia ser até pior, mas mantendo o contato e falando uma vez por semana, ajuda.	O pessoal é bem amigável.	Sou uma pessoa fácil de se lidar.
Expatriados para China	Ni Hao	Ken	Guanyi	Loawai	Tiy
Facilidades (China)		Uma coisa bem importante é deixar sua família bem. Se você deixa sua família bem, você chega no país e não tem aquela preocupação com o que você deixou no Brasil. Uma das coisas que me facilita bastante é o fato de eu viajar muito tranquilo com relação a isso. E assim eu posso dar atenção para as pessoas, ouvir o que elas tem pra dizer e ser muito transparente naquilo que quero fazer.	Experiências Técnicas	Povos receptivos e participativos, abertos e ansiosos por aprender; muita autonomia; muitas oportunidades de aprender e contribuir.	A questão de relacionamento com as pessoas aqui, eu fui bem nessa parte, na minha avaliação. Mesmo com a dificuldade do idioma eu tenho bons relacionamentos com o pessoal e isso é um ponto que estou considerando positivo.

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Para um dos expatriados, o respeito pela cultura anfitriã é o segredo para passar pela adaptação ao novo país de forma positiva:

O grande segredo, a grande coisa do mundo, é a gente respeitar as diferenças. [...] Você tem que se perguntar: "O que eu gostei dessa cultura?". "Ah, eu gosto de fazer yoga, isso me faz bem" ou "aprendi a fazer 'isso' lá na Índia..." "ok, e isso é bom." Então, o legal é pegar o que você entende como bom. (Ken)

Considerando as dificuldades e facilidades para a adaptação dos expatriados, apresentadas anteriormente, Freitas (2010) afirma que a adaptação não se faz sem dores, sem perdas de referência, sem inseguranças e sem medos. Mas, para o profissional que vive uma experiência dessas, apesar de pagar vários preços, após superadas as facilidades e as dificuldades para se adaptar ao país anfitrião, a experiência lhe proporciona uma sensação de expansão de si mesmo, aumento da autoconfiança e aquisição de novos conhecimentos, elementos considerados por Walton (1979) como essenciais para a qualidade de vida no trabalho. Portanto, pode-se dizer que a adaptação cultural do expatriado e sua família precisa ser considerada, ao ser analisada a qualidade de vida mesmo que no trabalho.

Assim, para conseguir lidar com as dificuldades e aproveitar as facilidades, o profissional a ser expatriado precisa apresentar, conforme os entrevistados, abertura para conhecer e aprender o "novo", respeito pela cultura diferente da sua e estar disposto a se adaptar (Quadro 11).

Quadro 11 – Habilidades necessárias para adaptação de expatriados

Expatriados para Índia	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
Habilidades Requeridas (Índia)	ser positivo, não se abalar com o contraste cultural.	Coração mais endurecido para ver a situação social e não se comover.	Você tem que entender que a regra e a cultura são diferentes. A gente não está no nosso país. Você tem que aceitar e estar totalmente aberto ao novo: Aceitação e respeito. Entender que o que você precisa para ser feliz, talvez o outro não precise.	De adaptação, estar aberta a aceitar uma cultura diferente.	Inglês e paciência
Expatriados para China	Ni Hao	Ken	Guanxi	Loawai	Tiy
Habilidades Requeridas (China)	1) coragem 2) habilidade pra dizer não sem ferir o outro 3) habilidade de negociação	1) Deixar eles com a realidade deles porque a minha realidade é outra, respeitar mas não assimilar a cultura. 2) maturidade emocional. 3) apoio familiar	Capacidade de entendimento e aceitação, de que nossos valores são somente nossos, e de que estamos nos relacionando com pessoas de cultura, religiões e crenças na maioria das vezes diferentes das nossas.	Muita determinação, muita habilidade de conquista e humildade, para que venha a dar seu melhor e conseguir o melhor do povo local!	O respeito é universal e acredito que este é um ponto interessante. Respeitar. Nós visitantes precisamos nos adaptar em algumas coisas e entender outras, mas não interferir em outras que são as particularidades da vida deles. Temos que compartilhar sem invadir a privacidade social deles.

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Um dos expatriados considera que o inglês é uma habilidade essencial para o expatriado, assim como paciência, coragem, habilidade de negociação. Outro comentou que, para o profissional conseguir lidar com as diferenças culturais, precisa ter seu coração endurecido, ter firmeza para não se abalar com as condições sociais precárias que encontrar, principalmente na Índia. A determinação é mencionada por Loawai na resposta a essa pergunta, mas também é considerada importante por Hannamanta, para quem, o grande motivo para um profissional se manter na Índia é ele ter um objetivo a atingir com a missão e estar determinado a não desistir dela.

4.4.4 Sucesso da expatriação na percepção dos expatriados

Não foram encontrados, em qualquer dos documentos da empresa, definições nem mesmo termos que remetem ao conceito de sucesso da expatriação. Apenas foi observado que, se ocorrer o desligamento por iniciativa do expatriado, este arcará com as despesas de retorno para seu país de origem.

Para que a expatriação tenha sucesso, três dos expatriados citaram o envolvimento familiar no processo, e outros três também acreditam que o processo de expatriação precisa estar acompanhado de treinamento, suportes, apoios e preparação emocional. Dois acreditam que ter clareza dos critérios que envolvem a expatriação, assim como dos deveres, direitos e obrigações das partes, ajuda significativamente no sucesso da missão. Também fundamentam o sucesso pela existência de um objetivo, uma razão para estar sendo expatriado.

Conforme pode ser visto no Quadro 12 e nas citações a seguir, sem este objetivo, fica mais fácil desistir, segundo dois dos expatriados:

[...] uma experiência profissional em uma área que eu não conhecia e para ser especialista no trabalho. Para ter mais experiência profissional e, quem sabe, no futuro isso compense profissionalmente também. (Hannamanta)

[...] esse projeto que eu estou envolvido é basicamente porque foi meu chefe que me convidou, então a confiança que eu tenho nele foi

que deu coragem pra atravessar o mundo lá pro outro lado. (Ken).

Para os entrevistados, o treinamento objetivando o preparo emocional, o suporte durante a expatriação, as oportunidades de crescimento na carreira e o desafio profissional são também sinônimos de sucesso na expatriação, citados durante as entrevistas, mas não diretamente no momento em que foram questionados sobre o sucesso.

Quadro 12 – Sucesso na expatriação pela percepção dos expatriados

Expatriados para Índia	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
Para ter sucesso (Índia)	tem que ter um "porque", um objetivo	1) Preparação Emocional; 2) um estágio vivencial pro profissional sentir na pele o que vai encontrar na Índia; 3) levar a família junto.	1) Estar vindo pra cá com algum objetivo fixo e forte. 2) A empresa preparar não para a cultura, mas preparar o profissional pra estar preparado para qualquer coisa. 3) Empresa pensar no lado pessoal da gente (mais condições de falarmos com a família, de darmos uma relaxada, mais lazer).	Como eu falei a pessoa tem que se adaptar ao lugar, ela não pode ser resistente a opiniões dos outros. Tipo, aqui tem que se adaptar com o pessoal também brasileiro. Uma boa preparação por parte da empresa também ajuda a ter sucesso.	Crescimento pessoal (conversar com amigos, ter tempo para refletir e pensar na vida) e profissional da pessoa e eu não sei como vai ser quando eu voltar pro Brasil, mas os ex expatriados reclamam muito disso tá. Que, quando chega no Brasil tu não sabe certo onde vai ficar porque o cargo que você fazia, já tem alguém lá.

Expatriados para China	Ni Hao	Ken	Guanxi	Loawai	Tiy
Para ter sucesso (China)	o profissional tem que saber exatamente o que quer e ter coragem	Você tem que colocar sua família junto nesse “você”. Você também tem que querer aumentar teu conhecimento, ter uma experiência.	Sendo a expatriação uma missão, e essa é minha percepção, ela precisa de planejamento e não ser tratada como uma aposta de ambas as partes. Devese selecionar e disponibilizar os melhores recursos, sejam estes humanos ou materiais. Providenciar treinamento e suporte técnico durante o período de adaptação. Estabelecer claramente quais são os deveres, direitos e obrigações de ambas as partes no processo.	Critérios claros e assertivos na escolha do expatriado; envolvimento da família no processo de negociação; apoio ao expatriado e a família; boa preparação antes de iniciar o processo. O sucesso depende de muito espírito de equipe, muita superação e dedicação do profissional.	Ter bastante trabalho e resultado. Não tem como ter sucesso sem resultado, então temos que focar bastante no trabalho.

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

A gestora do departamento responsável pela expatriação considera que o sucesso de cada missão depende do alinhamento entre as expectativas da empresa e as expectativas dos funcionários expatriados, e esta expectativa, conforme a gestora, está relacionada à questão salarial: “identifico que os expatriados querem um retorno financeiro como pagamento a seu desprendimento em ser transferido para um outro país, nova cultura. E ainda mais se forem transferidos com a família” (M.).

Quatro dos expatriados consideram que o salário é importante para o sucesso da expatriação, como se pode ver no Quadro 13 e no

relato do expatriado Praveem: “Sim. Bastante. O salário foi muito importante para a minha decisão de 'vim' pra cá”. Dentre esses quatro, está incluso o relato do expatriado Chidu, que diz: “O salário não é importante pro sucesso da expatriação, mas é importante pra me manter aqui” e o relato de Rakeshi: “Sim, mas o conhecimento que tu vai ter aqui é provavelmente muito mais válido do que se você passar dez anos na empresa”.

Como afirmam os autores Galon, Scheffer e Bitencourt (2013) e Sylvia Jacob, em uma entrevista para Zwielewski (2010b), a expatriação traz também benefícios financeiros atrativos para os profissionais que aceitam essa missão.

Quadro 13 – Importância do salário para os expatriados

Expatriados para Índia	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
O salário é importante para o sucesso? (Índia)	Não.	O financeiro contou muito na decisão. Mas chegando aqui você fica um ano longe da família, você vê que isso não é tudo. Infelizmente não compensa no meu ponto de vista só pelo financeiro.	Sim, mas o conhecimento que tu vai ter aqui é provavelmente muito mais válido do que se você passar 10 anos na empresa. Então depende da fase que você está na carreira. Eu estou na fase do sacrifício que é estar disposto a fazer coisas que tu não gostas para almejar algo a mais.	Sim, bastante. O salário foi muito importante pra minha decisão de vim pra cá, se não tu não vem né. Porque pra gente ficar longe de todo mundo, da tua família, teus conhecidos, teu ambiente familiar, e da tua cidade. Pra tu vim pra cá tu tem que ter um retorno financeiro bom. Se o cara chega aqui e o salário que ele pensava que ele ia ganhar não é tudo aquilo, ele se desmotivando e se desmotivando é ruim pra empresa.	Não é importante pro sucesso da expatriação, mas é importante pra me manter aqui.

Expatriados para China	Ni Hao	Ken	Guanxi	Loawai	Tiy
O salário é importante para o sucesso? (China)	Sim.	Sim, você tem que ser prático, tem que pensar no futuro. Eu falo pro meu filho: “filho eu estou viajando porque eu quero te dar isso, te proporcionar isso”. Então o salário é importante. Ele foi bom e ele é bom.	Não. Penso que o sucesso de uma expatriação depende muito mais das perspectivas futuras de crescimento profissional, do que de salario imediato.	O salário tem uma parcela importante na decisão,mas certamente não é o fator mais importante,pois o colaborador que entra neste processo,certamente está buscando outros ganhos de médio e longo prazo,que somados tomam maior importância do que a questão financeira.	Não. Está em terceiro ou quarto lugar. Antes vem o reconhecimento profissional, oportunidade de crescimento e desafio profissional.

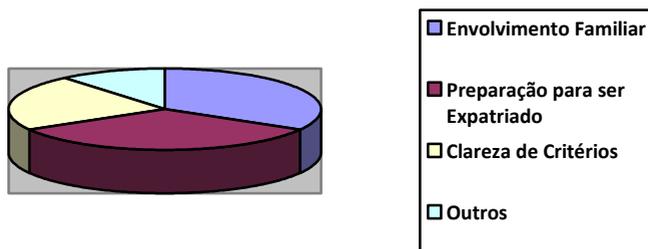
Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Percebe-se que, apesar de os expatriados acharem importante a recompensa salarial, não acreditam que é o principal motivo de terem aceitado a expatriação. Para eles, a expatriação de sucesso é a que tem um objetivo maior que apenas o rendimento financeiro, o que complementa a afirmação feita por alguns autores, para os quais, a expatriação de sucesso é a que não é interrompida prematuramente (Guiguet & Silva, 2003; Kubo, 2011; Milkovich, 2000).

Alguns expatriados consideram que o salário definitivamente não é importante para uma expatriação de sucesso, como o relato do expatriado Guanxi, para quem o sucesso depende mais das perspectivas futuras de crescimento profissional do que do salário imediato. Mas, para o expatriado se manter nessa condição, um bom salário ajuda na não desistência da missão.

Assim como ele, outros dois profissionais são radicais ao afirmarem que não consideram o salário como item importante para o sucesso. Mas outros três consideram que, apesar de o salário ser importante, existem outros elementos relevantes, como saber administrar a distância familiar, os benefícios previdenciários e o conhecimento e a experiência que se adquirem durante a missão (ver Gráfico 4).

Gráfico 4 – Fatores de sucesso da expatriação



Fonte: a autora (2014).

Como coloca o expatriado Hannamanta:

Tem que ter um “porquê”, sinceramente, tem que ter um objetivo [...]. Se fosse pensar financeiramente, não precisava ter voltado, mas eu voltei para mais uma experiência profissional em uma área que eu não conhecia e para ser especialista no trabalho. Para ter mais experiência profissional e, quem sabe, no futuro isso compense profissionalmente também.

Também foram citados os fatores de insucesso na expatriação, conforme Quadro 14 (na próxima página).

Para os entrevistados, significa voltar para o Brasil e não ter o retorno esperado (um novo cargo, por exemplo, que se trata mais de uma expectativa do profissional do que de um acordo entre as partes), deixar de aprender novas coisas, não ter a oportunidade de aplicar todo o *know-how* adquirido durante a expatriação e não estar bem com a família.

Quadro 14 – Insucesso da expatriação na visão dos expatriados

Expatriados para Índia	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
Para ter insucesso (Índia)	Voltar para o Brasil e não ter um retorno como supervisor por exemplo.	A pessoa não ter vontade de se adaptar e só enxergar o lado negativo.	O profissional se sentir impotente para lidar com determinada situação	A pessoa não se adaptar.	Não teria sucesso a expatriação se tu viesse pra cá e fizesse aquela mesma coisa que tu faz no Brasil.
Expatriados para China	Ni Hao	Ken	Guanxi	Loawai	Tiy
Para ter insucesso (China)	É você não se incluir no grupo de trabalho que você será inserido e ter que viver sozinho.	Ir somente pelo dinheiro, não estar bem com a família.	Falta de clareza.	"...[...] a empresa não sabe o que se passa com os expatriados. Asensação de abandono do profissional baixa o nível de motivação, o que pode fazer com que ele desista!	Com certeza, o resultado quando se refere à parte profissional é o necessário para dar certo e dar errado. Muitas coisas têm que andar junto. Uma série de outras coisas (coisas do dia a dia) que a vivência vai dizendo.

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Para a gestora do departamento, o insucesso em uma missão de expatriação significa o retorno prematuro do profissional devido à não adaptação da sua família ao país de destino. Portanto, para evitar a possibilidade de insucesso, a Ind. M. parece optar por expatriar profissionais sem suas famílias. Essa definição de insucesso, para a gestora, vai ao encontro da definição de sucesso para a organização, apresentada no começo deste trabalho, mas contraria a percepção de sucesso apresentada pelos expatriados nesta pesquisa. Entre os

expatriados, percebe-se um equilíbrio entre as valorizações (salário e benefícios para a carreira). Todos eles consideram que recebem um salário justo e adequado e que contribui indiretamente com a ideia de expatriação de sucesso, mas, para eles, o sucesso está diretamente relacionado com aquela missão que traz retorno para a carreira profissional, independente do término do período da expatriação.

A percepção dos funcionários expatriados vai ao encontro das considerações de Freitas (2010), para quem, além dos benefícios financeiros, quase sempre considerados pela maioria dos expatriados, outros motivos os levam a mergulhar nessa experiência: a oportunidade de partilhar e agregar novos conhecimentos, desenvolver projetos mais ousados, a expectativa de cargos mais elevados, melhor educação para os filhos e oportunidade de aprender novo idioma.

Apesar de não ter aparecido nas respostas diretas referentes ao sucesso e ao insucesso da missão, pôde-se perceber, durante toda a entrevista, a ansiedade gerada ao se tratar do tema da repatriação. Para eles, a oportunidade de crescimento trazida pela expatriação e o seu reconhecimento na vida profissional são fatores que contribuem para o sucesso de uma expatriação e, portanto, essa expectativa causa um certo desconforto, por não saberem para onde serão alocados quando forem repatriados.

Dessa forma, em relação à percepção dos critérios de sucesso da expatriação, percebe-se que há um desencontro entre a visão organizacional e a visão dos profissionais expatriados. Na visão organizacional, o sucesso é considerado o momento em que o expatriado retorna ao país de origem no prazo previsto para o fim da missão, sem abandono prematuro, sem prejuízos financeiros. Para a organização, o sucesso depende de um bom salário oferecido ao expatriado. Já para os profissionais entrevistados, além do salário para sua manutenção no exterior, o sucesso só pode ser definido após o período considerado pela empresa como importante para o sucesso da missão: o fim da expatriação. Para os expatriados, a missão de sucesso é aquela em que acontece o reconhecimento e a valorização da experiência profissional vivida no exterior, quando as expectativas do profissional com a expatriação são supridas, por exemplo, com novas propostas de trabalho pela empresa, pelo redirecionamento da carreira do ex-expatriado e pelo bem-estar proporcionado à sua família.

Mas até que ponto a organização é responsável e realmente precisa atender as necessidades e os cuidados com a família do expatriado?

Para que essa diferença de percepções a respeito de uma mesma situação não venha a afetar a carreira e a vida pessoal dos expatriados, e também para ajudar na redução dos riscos de prejuízos financeiros para a empresa, entende-se como essencial o nivelamento de expectativas antes de se decidirem pela missão, pois muitas vezes a empresa está investindo em itens considerados não fundamentais para os expatriados, o que pode gerar despesas desnecessárias.

Pode-se considerar, também, que há uma falha de comunicação entre a gestão de expatriados e os próprios expatriados, uma vez que a gestão afirma ser de extrema importância o alinhamento de expectativas (organização *versus* expatriado), mas entende como fundamental para o sucesso a expectativa de um salário maior, deixando de citar todas as demais expectativas aqui comentadas, referentes à vida pessoal e profissional dos expatriados.

4.4.5 Percepção geral de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Ao serem questionados sobre QVT, seis dos expatriados consideram que têm, sim, qualidade de vida no trabalho e justificam essa afirmação, como no relato de Ken:

O fato da gente respeitar a individualidade de até eles fumarem, o lanche que eles levam, o tempo de conversar, trocar ideias, tem um ambiente sadio. Então, de certa forma, isso é respeitado lá⁶, e então existe, sim, essa qualidade. (Ken).

E no relato de Guanxi: “Sim, porque está dentro das expectativas e metas por mim definidas. Tenho tudo que garante meu bem-estar dentro do meu ambiente de trabalho” (Quadro 15).

⁶ O entrevistado Ken estava no Brasil no dia da sua entrevista, por isso se refere à China como um outro local, que não é aquele onde ele se encontra.

Quadro 15 – Percepção de Qualidade de Vida no Trabalho para expatriados

Expatriados para Índia	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
QVT (Índia)	Não. A gente precisa de mais auxílio. Está bom, mas poderia melhorar transporte, lazer e comunicação. As pessoas da Ind. M. deveriam saber o que realmente acontece aqui.	Não. Trabalhamos como escravos, aqui. Enfrentamos hostilidade por parte dos indianos, devido às regalias que temos... A carga, as responsabilidades e a pressão de que você não pode errar.	Isso não. De jeito nenhum.	Sim.	Hoje, sim.
Expatriados para China	Ni Hao	Ken	Guanxi	Loawai	Tiy
QVT (China)	Quando você está longe de casa, a sua qualidade de vida nunca é a mesma e ela afeta na qualidade de vida no meu trabalho. Eu tenho qualidade de vida porque faço e gosto da China, onde trabalho.	A qualidade de vida no trabalho está em respeitar a cultura deles. O fato da gente respeitar a individualidade de até eles fumarem, o lanche que eles levam, o tempo de conversar, trocar ideias, tem um ambiente sadio, então de certa forma isso é respeitado lá, e então existe, sim, essa qualidade.	Sim, porque está dentro das expectativas e metas por mim definidas. Tenho tudo que garante meu bem-estar dentro do meu ambiente de trabalho.	A qualidade de vida no trabalho é boa; mesmo existindo as pressões normais por resultados, as pessoas trabalham próximas e se ajudam muito. Todos trabalhamos com os mesmos objetivos. No ambiente de trabalho, a qualidade de vida normalmente é boa, o ponto negativo fica normalmente fora do ambiente de trabalho, pois as opções de lazer para o colaborador e a família são muito restritas, sendo assim, o nível de estresse sempre é muito maior!	Logicamente, sim. Cada dia aqui é um aprendizado muito bom, temos uma relação de muito respeito aqui. Existe qualidade de vida, sim, no trabalho.

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Nesta pesquisa, percebeu-se que o termo qualidade de vida no trabalho foi associado com: aprendizado, realidade dentro das expectativas do profissional, ambiente de trabalho que oferece garantia de bem-estar e também com o respeito à cultura. Essa associação pode ser vista nos relatos dos expatriados conforme o Quadro 16, porém, conforme Limongi-França (2004), a qualidade de vida no trabalho não pode estar vinculada com as escolhas de bem-estar para os gestores e para os funcionários e, sim, com as Escolas do Pensamento.

A falta da qualidade de vida no trabalho também foi associada aos motivos mencionados no Quadro 16. Estar longe da família, falta de auxílio por parte da empresa e a carga horária foram os fatores mais citados. Ravi chega a dizer que não possuem QVT, pois trabalham como “escravos”.

Quadro 16 – Qualidade de Vida no Trabalho e associação de palavras

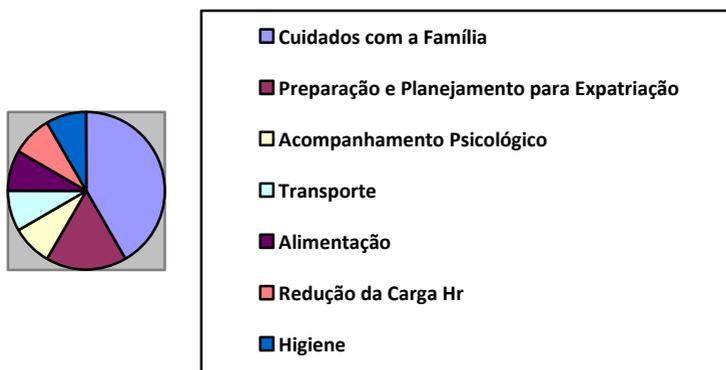
Qualidade de Vida	<p>Motivos</p> <p>Oferece aprendizado.</p> <p>A realidade da expatriação atende às expectativas do expatriado.</p> <p>Bem-estar no ambiente de trabalho no país anfitrião.</p> <p>Respeito à cultura local.</p>
Falta de Qualidade de Vida no Trabalho	<p>Motivos</p> <p>Estar longe da família.</p> <p>Falta de auxílio por parte da empresa (transporte, lazer, comunicação e equipamentos).</p> <p>Carga horária e pressão.</p>

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Interessante ressaltar que a percepção negativa de QVT é maior entre os expatriados para a Índia do que nos expatriados para a China. Essa diferença, acredita-se, existe devido à maior distância cultural entre Brasil e Índia, que resulta em dificuldades práticas no dia a dia, como a higiene, condições climáticas, cheiros, falta de local para socialização, e pobreza. Na China, apesar de existir grande diferença cultural, a percepção é diminuída pelas condições mais agradáveis do local e pelo fato de os chineses já estarem mais acostumados a receber estrangeiros. Isso vai ao encontro da ideia de Sagiadellis e D’Netto (1997), para os quais, a semelhança cultural fortalece a expatriação bem sucedida.

Ao se perguntar, para os expatriados de ambos os países, o que é necessário melhorar para aumentar a qualidade de vida no trabalho, recebeu-se as respostas detalhadas no Gráfico 5.

Gráfico 5 – O que deve melhorar para aumentar a QVT



Fonte: a autora.

Como se pode observar, os cuidados com a família é o item mais significativo, considerado o elemento mais importante. Entre os expatriados, para o aumento da qualidade de vida no trabalho são considerados:

- a) para a família expatriada: preparação intercultural da família para o desenvolvimento da interculturalidade; com estudo do idioma do país anfitrião; inserção social da família no país de destino (apoio para encontrar escola, cursos interessantes, realocação do cônjuge em atividades produtivas, que não necessariamente precisam ser laborais); todo apoio de *settling in* (contratação de babás, domésticas, tv a cabo, jardineiro, transporte para os filhos irem à escola); apoio emocional para esposa e filhos expatriados;
- b) para a família não expatriada, que permanece no Brasil enquanto o cônjuge é expatriado, sugere-se oferecer visitas à casa da família, para que esta se sinta amparada; visita à escola dos filhos; acompanhamento psicológico da família e visita ao país de destino do profissional, para que também possam conhecer a realidade dele. Essas estratégias além de cuidar do bem-estar da família, parece apoiar a aparente decisão da empresa em apenas expatriar profissionais sem

suas famílias, devido aos riscos de não adaptação e retorno prematuro.

Durante a entrevista com a gestora do departamento, esta relatou que nem sempre é possível oferecer qualidade de vida no trabalho aos profissionais transferidos, mas considerou que existem aspectos positivos na expatriação, como o conhecimento de novas culturas e oportunidade positiva para alavancar a carreira (apesar de não terem um plano de carreira sistematizado); assim como existem os aspectos negativos: possível impacto cultural e não adaptação da família. Dos aspectos positivos citados, o conhecimento de uma cultura diferente pode ser um desencadeador de estresse, já que, além de conhecê-la, o expatriado precisará compreendê-la, vivenciá-la no seu dia a dia e se adaptar a ela. Para que o conhecimento de uma nova cultura seja benéfico, a preparação intercultural para a imersão é fundamental, como comentado anteriormente na seção 4.4.3. O desenvolvimento na carreira, também citado pela gestora como um aspecto positivo da expatriação, é realmente uma das expectativas dos profissionais entrevistados, porém, a falta de um plano de carreira que possa direcionar os próximos níveis a serem alcançados acaba sendo motivo de ansiedade para eles, pois a maioria deles relata não saber para onde serão enviados após sua repatriação.

Entre os impactos negativos citados pela gestora está a mudança rápida e cheia de desafios culturais, que impõe exigências físicas e mentais para os expatriados e suas famílias conseguirem se adaptar. Sendo assim, são muitos os desajustes sentidos pelo profissional e sua família, muitas necessidades desconhecidas e uma sensação de vulnerabilidade grande da parte deles, diante de situações que não conseguem compreender, incluindo a falta de apoio social para se adaptar, a discriminação sofrida e o conflito de valores com os novos colegas de trabalho. Esses fatores causam um nível de estresse alto, principalmente quando o profissional já tem alguma vulnerabilidade individual ou familiar (solidão, problemas conjugais, problemas com os filhos, entre outros) (Joly, 1996).

O estresse causado pelos desgastes devido à não adaptação acarreta em perda de QVT, uma vez que, diante desses problemas, o profissional precisa se refazer de uma situação de choque cultural muito rapidamente para entrar em outra situação, chegando a atingir um estado de estresse crônico, o que afeta diretamente sua satisfação e sua qualidade de vida no trabalho (Sant'Anna & Kilimnik, 2011).

4.4.6 Condições de trabalho

Esta seção, condições de trabalho, agrupa os seguintes elementos: ambiente físico do trabalho, relações interpessoais, recursos adequados e orientações claras e objetivas (sobre seu trabalho, para lidar com a equipe, para transmitir a cultura).

4.4.6.1 Ambiente físico

Em relação ao ambiente físico de trabalho, todos os cinco expatriados para a China acreditam que suas condições de trabalho são adequadas para garantir a QVT. Já na percepção dos expatriados para a Índia, apenas dois deles avaliam que têm ambiente físico adequado, enquanto outros três discordam dessa afirmação, como se pode ver pelo relato de Rakesh e no Quadro 17:

Temos um verão de 44°C, e o pavilhão de trabalho não tinha ar condicionado, o computador parou de funcionar de tanto calor, faltava água e não tinha banheiro. Pra ir ao banheiro, tínhamos que chamar um carro, esperar o carro para subir até a fábrica. Hoje em dia já melhorou, mas ainda tem muito fluxo de pessoas e isso atrapalha a engenharia. (Rakesh)

O discurso de Rakesh pode ser confirmado pela verbalização de Ravi:

Hoje enfrentamos uma temperatura de 43, 44 graus. O próprio ar condicionado a gente tenta melhorar, tentar conseguir pra todo mundo, sabe? Não é fácil, não é fácil... Isso é, por exemplo: "ah, tinha um time brasileiro antes, que suportava isso, né". Poxa, mas agora tem um time que não suporta. Então é bem difícil, se você quer conquistar alguma coisa aqui para melhoria, é muito difícil. (Ravi)

Entre os itens que faltam no ambiente físico indiano, segundo os expatriados, estão: cadeira, espaço físico, ar condicionado, água, banheiro. Como citado por eles (ver Quadro 17), é difícil conseguir as melhorias esperadas, já que outros brasileiros já estiveram lá e passaram por situações ainda piores, como a falta do ar condicionado, falta de local adequado de trabalho, falta de banheiro na fábrica.

Quadro 17 – Percepção sobre as condições de trabalho - ambiente físico

Expatriados para Índia	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
Físico (Índia)	É fisicamente adequado.	Não. Não tem cadeiras, espaço de trabalho.	Temos um verão de 44°C e o pavilhão de trabalho não tinha ar condicionado, o computador parou de funcionar de tanto calor, faltava água e não tinha banheiro. Pra ir ao banheiro, tínhamos que chamar um carro, esperar o carro para subir até a fábrica. Hoje em dia já melhorou, mas ainda tem muito fluxo de pessoas e isso atrapalha a engenharia.	A gente tem um lugar pra nos trocar, tomar o nosso chá ou café que a gente queira tomar, a gente tem nossa água, se precisar. Nós temos a nossa água mineral lá. Almoço normal todo dia. A empresa disponibilizou um cozinheiro do Brasil, pra ensinar os indianos a fazer nossas comidas. Então não é igual, mas é boa, dá pra comer. Eu não reclamo. Mesmo que não tem carne de gado e eu não gostando de galinha, mas eu como, normal, tranquilo.	Não. A engenharia não é fisicamente adequada e eles sabem disso. Está sendo construído um novo local pra engenharia.

Expatriados para China	Ni Hao	Ken	Guanxi	Loawai	Tiy
Físico (China)	A gente trabalha aqui do mesmo jeito que trabalha no Brasil. A linha de montagem, o processo como trabalha, a supervisão, os líderes... Isso daí é cópia da Ind. M Brasil.	Eu achei que ia chegar na China e encontrar tudo meio apertado, local de trabalho tudo diminuído, vamos dizer assim. Os locais de trabalho são amplos, são bons. Muito bom mesmo.	Sim, tenho condições físicas adequadas.	Sim.	Sim.

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Referente aos recursos necessários para o trabalho, a gestora do Departamento de Expatriação comenta que são de responsabilidade da unidade de destino. Para ela, essa transferência de responsabilidade para o RH anfitrião, fruto da parceria entre Ind. M. Brasil e a *joint venture* na China, funciona, uma vez que não receberam qualquer reclamação até o momento referente às condições de trabalho e recursos necessários. Essa incongruência entre ambos os depoimentos talvez seja, novamente, o resultado de uma dificuldade ou falha na comunicação entre os expatriados e o departamento responsável por eles.

Dessa forma, as condições citadas pelos expatriados para a Índia não são adequadas para a promoção de qualidade de vida no trabalho, conforme Walton (1979), pois expõem os trabalhadores a condições indevidas e prejudiciais à saúde. As condições físicas precárias parecem estar relacionadas à diferença cultural entre Brasil e Índia: o não uso de banheiro e a falta de água potável não são identificados como prejudiciais pela população local, que já está acostumada a essas condições.

4.4.6.2 Relações interpessoais

Na Índia, a percepção dos expatriados referente às relações interpessoais é a de que os indianos necessitam ser conscientizados para serem mais organizados, como diz Hannamanta:

Precisaria de um trabalho de conscientização da equipe local para ser mais organizada e prestar serviço de melhor qualidade. Isso afetaria a qualidade de vida no trabalho porque ficaríamos menos estressantes e não teríamos que dizer todos os dias as mesmas coisas.

Os profissionais relatam que a paciência para explicar diariamente como se trabalha é um requisito essencial para quem quer trabalhar na Índia. Como os brasileiros têm o domínio do conhecimento técnico a ser transmitido e salários consideravelmente maiores, os indianos os tratam como superiores, em função da valoração cultural da hierarquia e castas, o que acaba tornando a relação interpessoal um pouco desigual e constrangedora.

Por sua vez, os entrevistados na China relatam que os anfitriões chineses sempre buscam proximidade para aprender as técnicas dominadas pelos brasileiros, o que é visto como positivo, já que este é um dos objetivos da expatriação. Porém, o brasileiro é testado pelos trabalhadores locais em suas competências e precisa estar sempre muito atento para dar respostas adequadas às demandas chinesas, a fim de não perder o respeito e a credibilidade dos locais. Homem (2005) também percebeu estes comportamentos por parte dos italianos com relação aos brasileiros expatriados.

Um aspecto cultural comentado por um dos entrevistados, que afeta sua qualidade de vida no trabalho, é o comportamento chinês de cuspir. Para os chineses, este comportamento é tão normal quanto é normal para os brasileiros espirrar ou tossir:

O que a gente não acostuma culturalmente é que eles cospem e fumam demais. Eles cospem no meio da rua, na fábrica, se você tá tomando café ali, eles cospem no latão de lixo. Eles fumam. Isso pra eles é cultural, pra eles é normal. Então é complicado [...]. Então, você tá caminhando assim, e de repente tem que desviar. (Ni Hao)

Esse tipo de comportamento e a dificuldade do idioma acabam afastando os brasileiros do convívio com o anfitrião chinês, na opinião dos entrevistados. No entanto, a relação entre brasileiros e indianos, assim como com os chineses, é uma relação de respeito, o que, conforme Machado e Hernandez (2003) é essencial, já que as relações sociais estabelecidas com os anfitriões influenciam diretamente o bem-estar do profissional e suas famílias.

Dentre os expatriados para a China e a Índia, sete estão satisfeitos com as relações interpessoais, três consideram que as relações são de respeito, mas que poderiam melhorar. Essas informações podem ser vistas no Quadro 18.

Já a relação entre os brasileiros dentro do ambiente de trabalho e no hotel onde vivem é de parceria, conforme os expatriados para ambos os países. Para eles, são como uma “grande família”, e de colegas de trabalho passam a ser amigos, como pode ser visto nos relatos de Ni Hao, Hannamanta, Rakesh, Paveem e Ravi, no Quadro 18.

Quadro 18 – Percepção sobre as condições de trabalho - relações interpessoais

Expatriados para Índia	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
Relações Interpessoais (Índia)	<p>Precisaria de um trabalho de conscientização da equipe local, para ser mais organizada e prestar serviço de melhor qualidade. Isso afetaria a QVT, porque ficaria menos estressante e não teríamos que dizer todos os dias as mesmas coisas.</p>	<p>80% do pessoal é bem amigável mesmo. Mas, por exemplo, poucas pessoas enxergam só o lado ruim e têm o ciúmes.</p>	<p>A relação com os indianos é uma coisa que não me agrada, porque nos tratam com superioridade e não é o que quero levar daqui. Não podemos levar um objeto de mais valor pro trabalho, que eles se sentem inferiores porque ganhamos mais. A questão da hierarquia e castas é muito forte. Temos um carro que nos leva do portão até a fábrica e eles têm que ir a pé, embaixo do sol, 1,5km. Eles não são agressivos, se fazemos alguma coisa pra eles, eles se encolhem, se guardam, e no dia seguinte, pedem desculpas e está tudo bem.</p>	<p>Sim, são agradáveis. Eu me relaciono bem com meus colegas brasileiros e indianos; se não tem boa relação, você não consegue trabalhar.</p>	<p>Sim, sim, eu brincava bastante, eu discutia muito com eles, cobrava, pressionava pra que eles entregassem as coisas, porque eles não fazem. Só que agora eu cheguei em um ponto que... tudo bem. É assim que eles vão trabalhar, é assim que eu vou trabalhar junto com eles, não adianta bater o pé, não adianta brigar, implorar, mandar <i>e-mail</i>, rezar, beijar, então a gente acaba entrando no mesmo ritmo. Hoje posso te dizer que o chefe que temos hoje é muito humano, então a forma como ele lidera é bem interessante, porque ele consegue criar um ambiente bom de trabalho. Apesar de ter todos os indianos ali, é que dificulta um pouco, acaba sendo um ambiente bom de trabalho.</p>

Expatriados para China	Ni Hao	Ken	Guanxi	Loawai	Tiy
Relações Interpessoais (China)	Sim, não temos problemas, pois trabalhamos na mesma empresa, mas ninguém gosta que venha um estrangeiro pro seu lugar, né. Então a gente tem que ter essa habilidade. Está bastante complicado, mas só com essa pessoa, com o resto dos funcionários, a gente não teve problema nenhum.	A relação entre eles é de muito respeito. Eu vejo que eles se entendem e se respeitam muito bem.	O expatriado é testado em suas competências pelos locais a todo tempo. Você precisa estar preparado para dar respostas a todo momento, sob pena de perder rapidamente toda reputação e relações construídas. Mas... mantemos um ambiente de cordialidade e respeito mútuo.	Em todas as experiências, tenho tido ótimas relações com os colegas; o nível de colaboração sempre foi excelente, as pessoas buscam proximidade para aprender as técnicas que dominamos.	É um ambiente profissional, então, tanto por parte da equipe que está aqui do Brasil como o funcionário da China, a gente se dá bem. Temos um bom relacionamento.

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Como relatado por Rakesh:

E eu acho que, assim, você tem que ter um espírito, assim, de como se fosse um irmão, um amigo, que você tem que zelar por ele da mesma maneira que você quer que eles zelem por ti [...]. Eu tenho que entender que um dia ele está meio estressado ou não e, então, da mesma maneira que um dia eu vou estar mais estressado. Então, se eu brigar com essa pessoa, eu vou precisar dela depois. (Rakesh)

Eles comentam que um acaba sendo o “psicólogo” do outro, pois costumam expor os seus problemas uns aos outros. Percebe-se a necessidade de um psicólogo dentro do Departamento de Expatriação, para que possa ser oferecido um serviço de apoio emocional a esses profissionais, diante da necessidade que possuem em dividir as suas dificuldades para melhor elaborá-las.

4.4.6.3 Recursos adequados

A percepção da existência de recursos necessários para o desenvolvimento do trabalho, que pode ser vista no Quadro 19, parece estar relacionada com o cargo que o expatriado ocupa. Os expatriados que ocupam cargos de supervisão (Praveem e Tyi) e utilizam apenas recursos humanos dizem que têm os recursos necessários, inclusive a presença de uma tradutora para ajudar na comunicação.

Quadro 19 – Percepção sobre as condições de trabalho - recursos necessários

Expatriados para Índia	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
Tem os recursos necessários? (Índia)	Sim.	Eu trabalho com objetos pessoais: computador, objetos pessoais pra trabalhar. Então não é muito fácil conseguir recursos para o trabalho.	Temos que trabalhar com o nosso <i>notebook</i> e internet pessoal. Se usamos muito pra trabalhar de dia, sabemos que à noite não teremos e estará bem mais lenta. E a cadeira não é suficiente pra todo mundo.	A gente não ocupa nenhum equipamento, a gente só cuida dos setores. A gente não precisa de nenhuma ferramenta, nenhum equipamento.	Não. Nós temos poucos computadores, nós temos poucos postos de trabalho e às vezes um mesmo computador é compartilhado por duas, três pessoas. Isso também precisa ser visto.

Expatriados para China	Ni Hao	Ken	Guanxi	Loawai	Tiy
Tem os recursos necessários? (China)	Sim.	Não tem aquele ambiente climatizado, não existe isso. Os recursos não são tão bons, existe falta de recurso, sim.	Não, mas estamos no caminho.	Sim, tanto por parte da empresa matriz como nas coligadas.	Sim, apesar da dificuldade do idioma, temos até a tradutora.

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Os funcionários da engenharia reclamam de falta de local adequado para o trabalho e ausência de ferramentas, assim como a necessidade de utilizar recursos pessoais para o trabalho que executam, como afirma Rakesh:

Temos que trabalhar com o nosso *notebook* e internet pessoal. Se usamos muito pra trabalhar de dia, sabemos que à noite não teremos internet ou estará bem mais lenta. E a cadeira não é suficiente pra todo mundo. (Rakesh)

Enquanto cinco dos expatriados afirmam ter os recursos necessários para o desenvolvimento do seu trabalho, os outros cinco consideram que os recursos oferecidos pela empresa são insuficientes. Entre os principais recursos faltantes estão: computadores, cadeiras, ar condicionado e internet. Mas a percepção negativa sobre esse elemento da qualidade de vida no trabalho é maior para os expatriados que estão na Índia e aparentemente se deve à diferença cultural inclusive no comportamento dentro do ambiente de trabalho.

4.4.6.4 Orientações claras e objetivas

Dentre os expatriados para a Índia, três deles consideram que não receberam orientações claras e objetivas sobre como executar o seu trabalho e os outros dois consideram tê-las recebido, porém, se depararam com uma realidade muito diferente ao chegar no país anfitrião. Desses expatriados, quatro não consideram que receberam orientações sobre como lidar com a equipe local.

Não foi percebida nenhuma relação particular entre o nível hierárquico do expatriado e a ausência ou presença de orientações para execução das atividades laborais, porém, com relação às orientações sobre como lidar com a equipe local, Praveem declara tê-las recebido, e seu cargo é de supervisão. Esses dados podem ser visualizados nos Quadros 20 e 21.

Com relação aos cinco expatriados para a China, apenas um deles considera que não recebeu orientações claras e objetivas sobre a execução de seu trabalho, enquanto os demais consideram ter recebido e seguido as orientações.

Quadro 20 – Percepção sobre as condições de trabalho - orientações claras e objetivas

Expatriados para Índia	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
Orientações claras e objetivas sobre como executar o trabalho (Índia)	Sim, já é passado pra gente como será no hotel, como que funciona a comida, sobre o quarto, sobre o pessoal da fábrica.	Eu tinha recebido isso no Brasil. No Brasil me mostraram um plano de trabalho, mas quando eu cheguei aqui, eu me deparei com isso, e não foi seguido esse plano de trabalho. Quando a gente chegou, levamos um mês pra ver qual era a nossa realidade mesmo, e a gente traçou uma estratégia diferente. A gente foi pra outro tipo de plano.	Não! Quando eu cheguei aqui, não tinha ninguém que estava aqui antes de mim que chegasse pra me orientar. Você tem que pegar aquele teu <i>set up</i> e você tem que se organizar, pra já começar a trabalhar. Se tivesse recebido essas orientações, eu teria dado resultado muito antes. A curva de aprendizagem, na Índia, é mais demorada. A falta dessas orientações diminui a produtividade e aumenta a sensação de mal-estar.	Não. Se o expatriado tiver essas informações, ele vai chegar aqui, vai conseguir começar a trabalhar de uma maneira melhor pra ele e de uma maneira melhor que funcione pra empresa também. Ele sabendo do que vai fazer, fica bem melhor pra empresa. Só foi me dito que eu ia trabalhar na montagem B, que eu ia cuidar da montagem B, e foi isso que falaram: “Óh, tu fica aqui e só organiza, cuida do pessoal”. Mas foi basicamente isso. Não disseram: “você tem que trabalhar dia a dia assim, fazer essas tarefas aqui”. Isso não.	Não. Quando cheguei, a estratégia nem estava montada.
Expatriados para China	Ni Hao	Ken	Guanxi	Loawai	Tiy
Orientações claras sobre como executar o seu trabalho (China)	Sim, este plano foi traçado antes de eu sair do Brasil.	O meu gerente me disse: “Ken, o que eu quero que tu faças aqui, é isso”.	Não, foi um dos grandes desafios.	As diretrizes são definidas desde o momento do convite, as metas e objetivos são claros.	Sim, eu recebi as orientações necessárias, bem objetiva e clara. Recebi do meu chefe.

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Três dos expatriados para a China (dois supervisores e um gestor) consideram que não foram orientados sobre como lidar com a equipe local, como pode ser visto no Quadro 21.

A maior clareza sobre as atividades desempenhadas pelos expatriados poderá facilitar o entendimento de problemas relacionados à execução do trabalho dos mesmos.

Quadro 21 – Percepção sobre as condições de trabalho - orientações sobre a equipe

Expatriados para Índia	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
Receber orientações sobre como lidar com a equipe local? (Índia)	Não. Eu aprendi a lidar com eles sozinho. Considero que, se tivesse recebido orientações, afetaria positivamente a QVT.	Não. A gente enfrentou vários problemas, porque existia uma equipe anterior aqui, e eles tinham uma metodologia de trabalho bem diferente da nossa.	Não, pelo contrário: quando eu cheguei aqui, a situação estava caótica e a gente tinha um papel de passar instrução para o pessoal da produção. Eu vim pra cá e tive que fazer uma coisa que não tinha experiência pra fazer.	Foi passado que eles são um pessoal amigável, que eles são receptivos, mas que têm um pouco de resistência ao que você impõe, vamos dizer assim. Então você tem que bater todo dia na mesma tecla, até eles se acostumarem ao que tu quer que eles façam. Isso aí foi falado pra nós, e que tu não pode, de forma alguma, tu pode até ser rude, mas de forma alguma ter algum contato com eles físico. Isso aí de forma alguma, você não pode fazer. Isso aí foi passado pra nós.	Não. Nos primeiros 3 meses que eu trabalhei aqui foi muuuuito em vão, porque eu seguia as ordens do meu chefe indiano, eu seguia as ordens dele e ele é um cara sem noção. Completamente sem noção. Até um ponto que eu cheguei e entendi que eu não deveria seguir o que ele estava me pedindo. Que eu deveria fazer as coisas por minha conta. Ele não tem condições de ser gestor.

Expatriados para China	Ni Hao	Ken	Guanxi	Loawai	Tiy
Recebeu orientações sobre como lidar com a equipe local? (China)	Na verdade, eu tive que ir no meu <i>feeling</i> . Não tive orientação.	Sim. Uma coisa que ele deixou bem claro e é o meu norte: "Ganhe a confiança das pessoas. Você sabe como fazer. Trate com respeito e educação, mostre, ensine, assumo o papel de professor, de orientador".	Nenhuma orientação nos foi dada a este respeito. Porém, entendo que ocupo uma posição de gestão, e tal percepção é inerente à minha função.	Não, até porque acredito que cabe ao profissional buscar este objetivo. O envolvimento e a participação dos profissionais locais são a chave do sucesso!	Sim. Me contaram a forma como eles trabalham, como conduzem assuntos, as conversas, cobranças... Eu acredito que as orientações necessárias eu tive.

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

A falta de orientação sobre como lidar com a equipe local pode prejudicar as relações de hierarquia dentro da organização e o resultado do trabalho, como exemplificam Gondim e Fischer (2009). Os autores apresentam o caso de um gestor holandês que, se ele pedir a opinião para seus subordinados antes de tomar uma determinada decisão, será visto pelos funcionários holandeses como positivo; porém, se o mesmo gestor tiver essa atitude com funcionários norte-americanos, poderá perder sua credibilidade por passar a imagem de um líder inseguro.

As orientações claras e objetivas, assim como a clareza dos papéis do expatriado no novo país e novo trabalho, aumentam a possibilidade de sucesso da expatriação e da melhor adaptação do expatriado, refletindo em aumento de qualidade de vida no trabalho (Sagiadelli & Netto, 1997).

Quadro 22 – Percepção sobre as condições de trabalho - orientações sobre a cultura

Expatriados para Índia	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
Orientado para transmitir sua cultura (nacional e organizacional) (Índia)	Sim, falando com respeito, sempre dê exemplos que lá na Ind. M. é seguido e dá certo.	Não.	Claramente não, pois é um jogo político grande. É complicado um filho com dois pais. A gente está no meio de uma briga política aqui. Em um nível bem elevado, algumas decisões não são tomadas pelo grupo, né. T. e a T.M., que são as principais forças aqui, né, que ficam puxando a Ind. M. de um lado pro outro.	Foi passado pra nós que deveríamos chegar aqui e passar a cultura de produção da Ind. M. de limpeza e organização da nossa fábrica. Do jeito que a gente trabalha lá, passar pra eles aqui. Basicamente, foi isso que passaram pra nós, que a gente deveria fazer com que eles entendessem que, trabalhando com limpeza e organização, a qualidade é uma consequência.	Sim, porque nossa função aqui é ensiná-los a trabalhar. Só que isso não funciona, e eu concordo plenamente, não tem como fazer.
Expatriados para China	Ni Hao	Ken	Guanxi	Loawai	Tiy
Orientado para transmitir sua cultura (nacional e organizacional) (China)	Sim, eu tive orientação direta do meu chefe brasileiro, aí.	Sim. O que é a cultura da empresa Brasil? É fazer bem feito e trabalhar em um ambiente limpo e organizado.	Primeiramente conquistando a confiança da gestão local e, posteriormente, introduzindo os conceitos e processos corporativos, na medida que eles não conflitem com a cultura e a legislação local.	Nunca existiu orientação específica neste sentido, mas a experiência e vivência da empresa matriz dá claros indícios de como proceder.	Sim, principalmente com relação à qualidade, que estamos buscando uma qualidade diferenciada. Sobre as ferramentas de trabalho pra melhorar a qualidade do nosso veículo.

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

A disseminação da cultura organizacional é também um importante papel do expatriado, pois pode facilitar a comunicação e a coordenação da empresa. Por já ter trabalhado na empresa de origem (geralmente a matriz), junto com o expatriado se transfere a cultura organizacional, as filosofias globais, a visão estratégica da administração (Hung-Wen, 2006). É muito comum que as empresas enviem seus funcionários para outras filiais em outros países, para transmitir conhecimento, *know-how* e também a cultura organizacional, fato apontado como um dos objetivos da expatriação por sete dos expatriados para ambos os países. Porém, apesar de ter sido apontado como o objetivo da expatriação, nem sempre isso é solicitado de forma clara aos profissionais, e oito dos expatriados para China e Índia consideram que não foram claramente orientados para transmitir a cultura organizacional:

Foi passado pra nós que deveríamos chegar aqui e passar a cultura de produção da Ind. M. de limpeza e organização da nossa fábrica. Do jeito que a gente trabalha lá, passar pra eles aqui. Basicamente foi isso que passaram pra nós, que a gente deveria fazer com que eles entendessem que trabalhando com limpeza e organização a qualidade é uma consequência. (Praveem)

A cultura organizacional é um dos elementos geralmente exportados junto com os expatriados, ou seja, geralmente os expatriados levam consigo, para as unidades anfitriãs, os valores compartilhados na unidade de origem, para que a empresa possa disseminar o seu jeito de trabalho a todas as filiais e com isso fomentar processos e padrões de qualidade. No entanto, é importante que a cultura nacional do país anfitrião seja estudada pelos profissionais que serão inseridos nela, para que possam trabalhar a mudança organizacional considerando os heróis, valores, rituais, símbolos (gestos, palavras) da cultura nacional, que têm grande influência na cultura organizacional (Hofstede, 2005).

O respeito pela cultura anfitriã é essencial para a qualidade e eficácia das atividades dos expatriados, porém, o respeito a esses profissionais também é essencial. As orientações referentes ao seu papel e de como executá-lo de forma clara são uma forma de respeito a eles, além de serem elementos importantes para a qualidade de vida no trabalho, como citado anteriormente.

4.4.7 Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades

Entre os expatriados para a Índia, três deles consideram que não tinham as habilidades necessárias para desenvolver o trabalho naquele país: domínio de uma língua estrangeira e preparação emocional.

Já dos expatriados para a China, apenas um deles considera ter se sentido desatualizado (Laowai). Ni Hao comenta que, apesar de ter tido dificuldades com o visto devido à falta de conhecimento sobre esse assunto e sem domínio do mandarim, considera que teve uma boa desenvoltura nos momentos de dificuldade relacionados ao visto. Todos eles declaram que estavam aptos a desenvolver a sua função como operacional, supervisor ou gestor dentro da organização, apesar da dificuldade do idioma e dos valores compartilhados no país anfitrião (Quadro 23).

Quadro 23 – Oportunidades de uso e desenvolvimento de capacidades - habilidades antes da expatriação

Expatriados para Índia	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
Habilidades que tinha antes da expatriação, eram suficientes? (Índia)	Não, tinha que ter desenvolvido a língua estrangeira.	Não. Deveria ser feito um treinamento, uma preparação emocional pra lidar com sentimentos. E teria que ser feito uma preparação da pessoa, principalmente na parte do idioma, porque o idioma é uma coisa que pesa muito, principalmente para a pessoa que é a primeira vez que ela é expatriada.	Se eu te disser que estava 100% preparado vou estar mentindo, porque no Brasil fazemos tudo muito diferente.	Sim, mas eu acho que deveria ser feito um recrutamento interno e a empresa mesmo ver quais as habilidades que você precisava pra poder morar fora. A empresa preparar com curso de seis meses de língua, por exemplo.	Eu acredito que, pra função que eu vim exercer aqui, tá mais do que bom. É mérito da empresa que escolheu a pessoa certa, eu.

Expatriados para China	Ni Hao	Ken	Guanxi	Loawai	Tiy
Habilidades que tinha antes da expatriação, eram suficientes? (China)	Eu consegui me defender bem nas situações de dificuldade com o visto.	Sim, eu falo inglês. Não falo fluentemente, mas me comunico, né. Então a pessoa que vai pra um outro país e não sabe falar inglês... É complicado. Poderiam oferecer aulas de inglês.	Minha intenção fosse a manutenção de minha posição na China, diria que sim.	As habilidades têm que ser continuamente trabalhadas para que o profissional se mantenha atualizado. O critério de escolha para o cargo avalia este conceito, mas, estando fora, o colaborador perde todos os programas de treinamento oferecidos pela empresa e acaba ficando desatualizado.	Aprendizado nunca é demais, mas eu me sinto bem capaz de desempenhar meu trabalho.

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Para Ni Hao, é essencial que o expatriado tenha a habilidade de “dizer não” para os anfitriões sem magoá-los, pois passará por algumas situações em que rejeitar um convite, um alimento ou um presente poderá ser considerado, pelos anfitriões, como algo não gentil:

Uma coisa é tu dizer “não!” e ofender uma pessoa no estrangeiro, num outro país. Teria que ter habilidade de negociação que eu, por exemplo, em uma reunião na China, uma coisa que eu não faria é o cigarro. Se você não fuma, eles já ficam “meio assim”. E é uma coisa que agora eles já até se acostumaram com nós, brasileiros. (Ni Hao).

Com relação às habilidades desenvolvidas com a expatriação, apenas um dos expatriados para a Índia (Hannamanta) relata não ter se desenvolvido nesse período. Mas, conforme a maioria dos entrevistados,

a mudança de ambiente social e cultural traz ganhos consideráveis para o profissional. Três dos expatriados consideram que a expatriação foi importante para o desenvolvimento de novas habilidades como: jogo de cintura, aprender a lidar com adversidades, capacidade de persuasão e negociação, perda de alguns medos, desenvolvimento da calma e da passividade, fluência no inglês e alguns conhecimentos técnicos. Para os expatriados para a China, todos os cinco consideram que desenvolveram novas habilidades durante a expatriação.

Para Albuquerque e Limongi-França (2003 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.

As oportunidades de uso e desenvolvimento de capacidades profissionais são, para os autores citados, elementos essenciais para qualidade de vida no trabalho, mas precisam ser propiciadas pelo ambiente e estrutura organizacionais.

Fazer uma viagem para o exterior já remete a novas habilidades desenvolvidas, novos conhecimentos e novas formas de ver o mundo. Ter uma experiência profissional internacional remete a imersão cultural e convivência com pessoas e comportamentos diferentes dos seus. Esse aspecto parece justificar o motivo para que todos os expatriados considerem que desenvolveram novas habilidades depois que tiveram a imersão no país anfitrião.

Habilidade é um dos elementos que formam o conceito de competência, juntamente com o conhecimento e a atitude pessoal, (Durand, 1998). A competência é o repertório de atitudes que possibilitam um profissional a se adaptar rapidamente em um determinado ambiente e estar orientado para inovação e aprendizagem contínua (Sparrow e Bognanno, 1994). Portanto, o desenvolvimento de novas habilidades auxilia na facilidade para adaptação e melhor qualidade de vida do expatriado.

Dentre as habilidades desenvolvidas na expatriação, a mais comentada foi a de se relacionar, citada por 30% dos expatriados, como no caso de Rakeshi: “Regredi na parte operacional, mas cresci no lado de compreender o outro e persuadir. Aprendi a ser mais calmo e mais

passivo”. A autoconfiança é a segunda mais citada, já que os profissionais relatam terem perdido muitos medos, estarem se sentindo mais fortes, confiantes e seguros para a tomada de decisões. Em terceiro lugar está a habilidade de negociação e o desenvolvimento de novo idioma (inglês).

Interessante ressaltar que os expatriados consideram que o aprendizado operacional (processos e novas tecnologias) que tiveram na Índia e na China foi insuficiente e que, se voltassem para o Brasil, estariam com o conhecimento defasado: “Como a gente fica aqui dois anos fora, a gente perde bastante do produto que tá sendo desenvolvido no Brasil. Daí tu perde essa parte de tecnologia, tu perde bastante” (Praveem).

Os relatos podem ser visualizados no Quadro 24.

Quadro 24 – Oportunidades de uso e desenvolvimento de capacidades - novas habilidades

Expatriados para Índia	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
Desenvolveu novas habilidades? (Índia)	É complicado, porque aqui é diferente e o que eu aprendo aqui, não uso no Brasil.	Sim: jogo de cintura, saber lidar com adversidades, com outras culturas, habilidade de negociação. Perdi muitos medos.	Regredi na parte operacional, mas cresci no lado de compreender o outro e persuadir. Aprendi a ser mais calmo e mais passivo.	Comunicação com as pessoas, organização.	Fluência no inglês, maior conhecimento em engenharia de processos.
Poderá desenvolver ainda novas habilidades? (Índia)	A paciência.	<i>Networking</i> e experiência.	Sim, sempre.	Sim.	Não, eu até comento que o tempo pra alguém ficar aqui é só de um ano.

Expatriados para China	Ni Hao	Ken	Guanxi	Loawai	Tiy
Desenvolveu novas habilidades? (China)	Sim: 1) negociar com cliente; 2) saber ouvir as reclamações e não responder; 3) de ser parceiro.	Nossa!! Eu sou uma outra pessoa depois que eu viajei. A gente fica mais confiante, autoconfiante, mais forte em todos os sentidos.	Conhecimentos técnicos. Habilidades para me comunicar, compreender, interagir e compartilhar conhecimentos com meus pares brasileiros e com os locais.	Visão global; autonomia com responsabilidade; segurança para tomada de decisão; valorização pessoal; fluência em espanhol; capacidade de comunicação em inglês.	Sim, todos os dias. A questão do relacionamento com as pessoas, onde, mesmo não conseguindo transmitir pelo nosso vocabulário, a gente chega no mesmo resultado. Eu acredito que trabalhar com a equipe tem muito a ver. Tem sido muito importante, trabalhar com pessoas de cultura e idioma novo, tem sido um aprendizado diário.
Poderá desenvolver ainda novas habilidades? (China)	Conhecimento do trabalho eu tenho, mas treinamentos seriam bem-vindos.	Sim.	Tenho expectativa de assumir outras posições, sejam elas dentro da organização ou fora; tenho necessidade de novos treinamentos e cursos que me auxiliem a estar preparado para novos desafios.	Sim.	Eu me considero bem centrado com relação a isso, e essa definição eu procuro entender que tem oportunidade e preciso me dedicar e colocar o melhor de mim.

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

A paciência e o desenvolvimento de *networking* foram as habilidades citadas como possíveis de serem ainda desenvolvidas, e nove dos entrevistados consideram que ainda podem desenvolver alguma habilidade durante a expatriação. Essa possibilidade de uso e desenvolvimento de capacidades, conforme Walton (1979) estimula o ego, a autoestima e o sentimento de desafio do profissional, o que se torna positivo para a percepção de qualidade de vida no trabalho. A habilidade de lidar com pessoas de diferentes culturas, a chamada competência intercultural, pode ser observada no relato de um dos expatriados: “quem trabalha no exterior cria uma bagagem referente a lidar com estrangeiros, que não é muito fácil”.

Mas existem programas de gestão de pessoas preocupados com o desenvolvimento desses profissionais?

Não existem. Atualmente, conforme a gestora do Departamento de Expatriados, não existem programas prontos para serem seguidos na Ind. M. destinados ao desenvolvimento dos profissionais expatriados. Hoje, o que se pratica é a oferta de alguns cursos para os profissionais, de acordo com a necessidade da empresa em capacitá-los, porém, não se trata de um plano de desenvolvimento. Na Política de Expatriação da empresa, menciona-se que a mesma financia 50% do curso de idioma no país anfitrião, porém, na prática nenhum dos expatriados afirma receber essa ajuda de custo, ou esse benefício: “a empresa não ajuda com os custos, a gente que paga do nosso bolso, entende?” (Hannamanta).

Além da dificuldade em se expressar no idioma inglês, eles enfrentam a dificuldade de compreender a língua local, e algumas horas de aulas seriam importantes, principalmente para os expatriados para a China, para compreender o idioma e se aproximar dos profissionais locais: “me dedico a aprender, porque a linguagem da fábrica se repete muito, no dia a dia [...] pego uns vídeos, que me ajudam em algumas coisas, mas o dia a dia ensina mais” (Tyi).

4.4.8 Oportunidade de crescimento contínuo e segurança

A certeza de uma oportunidade futura de carreira, no retorno da expatriação, é confirmada por empregos ditos “sem fronteiras”, que são cada vez mais comuns, e o conhecimento sobre outros países é altamente buscado para realização de projetos.

Após o término da missão no país anfitrião, o expatriado geralmente retorna para o seu país de origem e passa a ser chamado de repatriado. Mas, como esses profissionais vivenciaram a atuação em

outros países e fazem parte de uma rede social global, eles estão aptos a dar continuidade às estratégias internacionais e ajudar a empresa na expansão internacional, pois possuem conhecimentos sobre o mercado em que atuaram (Gallon, Sheffer & Bitencourt, 2013). Porém, no caso da Ind. M., pode-se notar, na entrevista com a gestora, que essa habilidade e *know-how* desenvolvidos pelos expatriados não são suficientes para garantia de carreira internacional futura. Então, quais são as oportunidades de crescimento vislumbradas pelos expatriados ao retornarem da expatriação? “Essa é a grande dúvida de todo mundo aqui. Você vem pra cá e não tem noção de qual oportunidade de emprego que tu vai ter depois” (Praveem). Segundo Guanxi:

As oportunidades não estão muito claras dentro da organização, pelo menos para mim. Isto depende mais das políticas da empresa do que do funcionário e esta política deveria ser clara. Vejo que, no meu caso, conseguiria mais oportunidades fora do que dentro da organização. (Guanxi)

Os expatriados para Índia consideram a expatriação como uma oportunidade de carreira, pois estão mais próximos das gerências e acreditam que, com a dedicação ao trabalho, conquistarão novas oportunidades (Quadro 25).

Quadro 25 – Oportunidades de crescimento contínuo e segurança - oportunidade de carreira

Expatriados para Índia	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
Oportunidade de Carreira (Índia)	Ótimas! Eu acho que se me dedicar, vou ter sucesso.	É.	Sim, tenho contato mais direto com as gerências, mais visibilidade com a diretoria.	Essa é a grande dúvida de todo mundo aqui. Você vem pra cá e não tem noção de qual oportunidade de emprego que tu vai ter depois.	Sim.

Alguém te prometeu algum cargo ou algum futuro profissional	Não.	Não.	Não.	Não.	Não.
Expatriados para China	Ni Hao	Ken	Guanxi	Loawai	Tiy
Oportunidade de Carreira (China)	[...] só eu falar que trabalhei na China, já muda o meu currículo, né. Desde que eu tô na China, eu já estive em Hong Kong, eu estive na África, em Johannesburgo na África do Sul, estive na Rússia. Então eu já conheci vários países, conheci outras maneiras de trabalhar, outras pessoas, outras cidades, então isso pra mim está sendo uma experiência de currículo e de vida muito boa.	Poucos profissionais que trabalham nessa área viajam. Mas têm projetos para Tailândia e até de repente outras oportunidades.	As oportunidades não estão muito claras dentro da organização, pelo menos para mim. Isto depende mais das políticas da empresa do que do funcionário, e esta política deveria ser clara. Vejo que, no meu caso, conseguiria mais oportunidades fora do que dentro da organização.	Crescimento e desenvolvimento constante; preparação para ascender profissionalmente dentro ou fora da companhia.	A oportunidade é de ser um supervisor que consiga realizar um trabalho com outras equipes, de outro país, um supervisor que fez seu trabalho a nível internacional. São oportunidades de fazer um trabalho diferente.
Alguém te prometeu algum cargo ou algum futuro profissional (China)	Não	Não. Estou falando por mim.	Ninguém.	Não precisa falar, a empresa sempre valoriza os bons profissionais.	-

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Mas dois dos cinco expatriados na Índia não se submetem a nova expatriação; um deles porque pretende terminar os estudos e outro, pela insegurança do retorno (repatriação) (Quadro 26).

Dentre os expatriados para a China, todos consideram que a experiência representa uma oportunidade futura de carreira, uma experiência de “currículo” e de vida, além de uma oportunidade para ascensão profissional, e de crescimento e desenvolvimento constante.

Apesar de oito dos expatriados para Índia e China considerarem a expatriação como uma oportunidade para a carreira, todos os expatriados afirmam não ter tido qualquer indicação formal por parte da empresa para cargo futuro ou a respeito do seu futuro profissional. Pelo contrário, possuem contratos com durações curtas, de três meses, o que, por um lado, beneficia os funcionários caso eles queiram retornar, mas gera insegurança referente à renovação do contrato, até porque eles relatam que não há um sistema de avaliação no trabalho, para que a empresa lhes dê *feedback* referente ao seu desempenho.

Essa estatística corrobora os estudos de Tung (1998), que mostram que grande parte dos expatriados percebe a experiência como um impacto positivo em sua qualidade de vida, mesmo não melhorando sua posição dentro da organização. Os expatriados valorizam a aquisição de habilidades, o desenvolvimento pessoal e o reforço da carreira e os consideram importantes para novas oportunidades, mesmo que em outra organização. Porém, as expectativas dos entrevistados levantadas nesta pesquisa estão muito voltadas ao reconhecimento da empresa através do oferecimento de um cargo ou uma posição hierárquica melhor, como forma de valorizar todo o aprendizado e conhecimento adquirido pelo profissional durante a expatriação.

A gestora do Departamento reconhece que a empresa precisa valorizar o conhecimento adquirido pelo profissional expatriado, porém, afirma que hoje o repatriado é recolocado em seu cargo anterior à expatriação ou, caso a empresa identifique outra necessidade, ele será colocado em outra posição dentro da empresa (e isso não significa necessariamente uma promoção profissional).

Atualmente, a carreira internacional enriquece o currículo de um profissional, que acaba revertendo a experiência em oportunidade de carreira, como espera Ni Hao: “[...] só eu falar que trabalhei na China, já muda o meu currículo”. No caso de Ni Hao e dos demais profissionais expatriados para a China, todos aceitariam novas propostas para experiências profissionais fora do país, como pode ser observado no Quadro 26.

Quadro 26 – Oportunidades de crescimento contínuo e segurança - plano de carreira traçado

Expatriados para Índia	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
Seria expatriado novamente (Índia)	Sim, eu já vim pra cá duas vezes e eu gostaria de conhecer outras culturas.	Sim, se fosse um país que fosse possível levar minha família, eu não teria problema nenhum em ser expatriado. Gosto de desafios e sair do Brasil faz a gente evoluir muito.	Quando eu voltar, durante dois anos não tem proposta financeira, pessoal, nada que vai me fazer convencer a voltar pra cá. Isso é certeza.	Não sei, tenho dúvidas justamente pela parte de quando a gente volta e não sabe o que vai fazer.	Sim, mas não para Índia.
Plano de Carreira já traçado (Índia)	Não. Se tem, eu não fui informado. Ah, eu fico inseguro porque, quando você sai do seu setor no Brasil, os gestores te prometem o seu lugar e a mesma função e o setor, mas quando você volta, já está tudo mudado, né. A gestão mudou. Aí você fica sem saber pra onde ir.	Não. E isso é uma incógnita porque, quando você sai do Brasil, dá um mês e já tem outra pessoa no seu lugar. Não tem vaga sobrando. Tem pessoas que voltam, acabam sendo deixadas de lado, na mesma função de antes. Não sendo reconhecidas por tudo que passaram e não passaram.	A Ind. M. tem o plano, se eu disser que o plano funciona, eu digo que não. Porque não é só os quesitos. Às vezes tem uma pessoa que tem mais afinidade com o chefe e isso é o que importa.	Não, isso não tem. Você chega aqui e tu fica em dúvida: “E agora, o que é que eu vou fazer no Brasil?” Vou chegar lá e, como tu não estava mais lá, eles têm que preencher a tua vaga pra outra pessoa pra fazer o teu serviço. Quando tu volta pra lá, já tem uma pessoa no teu lugar. E daí, você vai fazer o quê? Não tem esse plano de carreira pra depois, quando o expatriado volta pro Brasil.	Não, mas tudo bem. Não, porque eu pessoalmente me vejo como um bom profissional, que exerceria um bom trabalho em qualquer emprego. Então os bons profissionais sempre têm espaço.

Expatriados para China	Ni Hao	Ken	Guanxi	Loawai	Tiy
Seria expatriado novamente (China)	Sim	Sim	Sim. Tenho orientado minha carreira para o exterior, enquanto permanecer na organização.	Sempre estive e sigo à disposição da empresa para novos projetos, mas tem que avaliar muito bem o impacto com a família. Gosto de desafios e busco aprimoramento e conhecimento constante.	Acredito que sim.
Plano de Carreira já traçado (China)	Não.	Não.	Não.	Não, se existe, não conheço.	Ainda não, porque está ainda iniciando o trabalho aqui, e está muito cedo pra falar disso.

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

No entanto, pode-se dizer que todos os expatriados com a família para a China considerariam o impacto do convite e da nova expatriação com a família antes de decidirem por uma nova experiência internacional.

A maioria das empresas, conforme Freitas (2010), enxerga a expatriação como uma experiência isolada, mas é importante que haja uma mudança na percepção dos benefícios de curto prazo para os de longo prazo, do individual para o coletivo. Compartilhar as informações sobre essas vivências internacionais e criar um banco de dados para ser usado pelo departamento de RH em capacitações interculturais, assim como valorizar o conhecimento adquirido pelo profissional durante a expatriação, são fatores importantes para a percepção positiva da expatriação como oportunidade de desenvolvimento futuro.

Quando os profissionais retornam para o país de origem, passam de expatriados para repatriados e, como mencionado anteriormente, estão aptos a auxiliar a organização em projetos internacionais (Gallon,

Scheffer, & Bitencourt, 2013). Repatriar é uma opção e pode ser uma boa oportunidade para o repatriado, mas é necessário lembrar que ele passará por um “choque cultural reverso” (Tung, 1988). O repatriado geralmente se sentirá esquecido dentro da organização, além de se perceber colocado “de lado”, pois tem a sensação de que suas habilidades adquiridas no exterior não estão sendo utilizadas. Isso pode deixá-lo frustrado e até motivá-lo a se demitir.

Dos expatriados entrevistados, cinco deles esperam uma nova oportunidade ou uma promoção dentro da Ind. M. Três esperam o reconhecimento pelas dificuldades, pelo sacrifício que passaram e pela dedicação que tiveram, independente de serem repatriados ou não. Percebe-se que a ausência de um Plano de Carreira na organização acaba afetando os expatriados, que se sentem desconfortáveis, inseguros e com dúvida em relação ao seu futuro profissional, o que reduz a sensação de estabilidade e afeta sua qualidade de vida no trabalho (Quadro 27).

Quadro 27 – Oportunidades de crescimento contínuo e segurança - pós-expatriação

Expatriados para Índia	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
Como se sente com relação a situação pós expatriação (Índia)	Inseguro.	Desconfortável.	A visibilidade que a gente tem com a diretoria é que vai ajudar pós-expatriação.	Me sinto bastante inseguro com relação a isso e acho que a maioria do pessoal que está aqui na Índia ou na China, se sente bastante inseguro, porque vai chegar e não sabe o que vai fazer na empresa, né.	Tranquilo. Me coloco no lugar da empresa, eles não sabem como é que vai ser, como que eu vou trabalhar aqui na Índia, eles não podem prometer que, quando eu voltar, vou ser gestor dessa área.

Sua expectativa pós expatriação (Índia)	Uma promoção de cargo, crescimento e reconhecimento.	Todo sacrifício e dedicação que eu tive por aqui, eu espero um retorno.	Quero voltar pra lá num lugar que não me incomode muito, que eu possa trabalhar, mas que não me exija tanto, porque eu quero terminar a faculdade. Depois que eu me formar, podem me incomodar 15 horas por dia, sem problemas, vou estar feliz e disponível e disposto a atingir o último nível (5°) da minha função, hoje estou no 4°.	Chegar lá e ter um lugar que eu consiga trabalhar e desenvolver o que eu fiz aqui. Que eu seja reconhecido, por ter ido pra um lugar totalmente diferente, que passou por dificuldades que você não passaria no teu ambiente familiar.	Eu acredito que depois que eu voltar, eu vá continuar trabalhando na mesma área e, após um período, eu vá ser transferido para engenharia corporativa, essa que tá lá pra prestar assistência pras outras unidades mundiais.
Expatriados para China	Ni Hao	Ken	Guanxi	Loawai	Tiy
Como se sente com relação a situação pós expatriação (China)	Me deixa em dúvida quanto ao futuro. Esse é um dos pontos que gera um pouco de insegurança na maior parte dos expatriados, que não há um plano efetivo.	Quando você volta da expatriação, você fica meio sem setor, sem lugar pra trabalhar, né. Sendo bem sincero, fico inseguro.	Negativamente para ambas as partes.	Acredito que a empresa seria a maior beneficiada em caso de existir.	É tranquilo, porque, como te falei, eu tenho quatro meses de viagem aqui, então eu entendo que no momento tenho outras coisas pra planejar.

Sua expectativa pós expatriação (China)	Quero continuar na Ind. M. Quem trabalha no exterior cria uma bagagem referente a lidar com estrangeiros, que não é muito fácil.	Ser coordenador. A Ind. M. tem uma planta na Austrália, e eu comentei com alguns amigos que eu quero me condicionar a ser convidado para trabalhar na Austrália. Quando se faz um bom trabalho, sei que, se houver uma nova oportunidade, vão se lembrar de mim. Tanto para um novo projeto quanto para uma promoção.	Tenho adquirido conhecimentos que me possibilitariam ser gestor de unidade no exterior. Não permanecer na China, mas permanecer no exterior.	São normais e comuns grandes decepções e frustrações no retorno! Faço parte de uma grande empresa, busco manter-me atualizado para estar pronto para receber novas oportunidades.	Eu entendo que tudo vai de conversarmos. Posso te dizer que será tranquilo conversar isso. Não teria problema eu dar continuidade em algum projeto no Brasil.
---	--	---	--	---	---

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Durante as entrevistas, foram citados casos de repatriados que, ao retornarem para a empresa de origem, seu cargo já fora ocupado por outra pessoa. Portanto, eles precisaram assumir outras funções, que não os agradavam tanto quanto a atividade exercida anteriormente.

Ao perguntar sobre como se sentem por não terem um plano de carreira, um dos expatriados relata: “Me deixa em dúvida quanto ao futuro. Esse é um dos pontos que gera um pouco de insegurança na maior parte dos expatriados, que não há um plano efetivo” (Ni Hao).

Os expatriados entrevistados entregam o futuro de suas carreiras nas mãos da organização (não possuem plano de carreira traçado), o que não é aconselhável, já que os objetivos do profissional nem sempre estão alinhados aos objetivos organizacionais. Muitos têm expectativas de crescimento, outros apenas desejam a estabilidade profissional para seguir em frente com alguns planos pessoais, e há os que veem essa oportunidade como currículo, mesmo que não deixem claro que podem procurar outra empresa. Para que essas demandas sejam bem administradas e para que esses profissionais não precisem se submeter a uma má colocação, como de costume acontece e é afirmado por Guiguet e Silva (2003), percebe-se a necessidade de alinhar as expectativas dos expatriados com os objetivos da Ind. M.

Gallon, Scheffer e Bitencourt (2013) afirmam que as empresas nem sempre possuem espaço para todos os empregados ocuparem cargos gerenciais, como relata o expatriado para a China: “E agora até um desabafo: aí, quando você volta, você fica meio sem setor, sem lugar pra trabalhar, né” (Ken). Mas é importante que ela valorize o seu repatriado, buscando encontrar uma forma de manter essa parceria entre expatriado e organização, justamente para não perder o investimento feito nesse profissional durante os anos de expatriação. Os profissionais que não sentem a valorização da empresa pela sua experiência adquirida e não se sentem confortáveis com o novo cargo pós-expatriação, tendem a buscar outras oportunidades no mercado:

Todo sacrifício e dedicação que eu tive por aqui, eu espero um retorno. E querendo ou não, é uma experiência de vida que você tem e o mercado é aberto, né? No mercado não existe só Ind. M. O mercado valoriza bastante quem já morou fora do país, pela dificuldade principalmente em países bem adversos, né, como a Índia. Então, se eu não for reconhecido ou achar que eu não tenho potencial, eu tenho uma decisão. Se eu não for reconhecido, sei que a Ind. M. não é o limite, e o mercado é aberto. (Ravi).

Caso não seja possível à empresa atender à expectativa de crescimento desses profissionais, fica claro o perigo que ela corre de perder todo o investimento feito nesses profissionais hoje expatriados, para outras empresas atuantes no mercado. Também corre o risco de alguns profissionais optarem por não mais serem expatriados seja por características pessoais, projeto de vida, necessidade familiar, entre outras, como se pode observar no relato de Rakesh “Quero voltar pra lá em um lugar que não me incomode muito, que eu possa trabalhar mas que não me exija tanto, porque eu quero terminar a faculdade”; e também no discurso de Praveem: “Chegar lá e ter um lugar que eu consiga trabalhar e desenvolver o que eu fiz aqui”.

4.4.9 Integração social no trabalho

Integração social no trabalho refere-se às oportunidades de o trabalhador se expressar, desenvolver habilidades individuais e se relacionar, o que, conforme Walton (1979), é um elemento importante

para a qualidade de vida no trabalho. Na maioria das vezes, os profissionais são escolhidos para a missão da expatriação por algumas razões que não a habilidade de se relacionar, que é uma habilidade essencial para o sucesso da expatriação (Sagiadellis & D'Netto, 1997). Mas, como acontecem os processos de aprendizagem e as interações sociais em países com costumes, valores e idiomas diferentes?

A ausência de preconceitos é um pré-requisito importante, que compõe a habilidade de se relacionar, e é comum que em relações entre indivíduos de diferentes culturas existam preconceitos que precisam ser trabalhados para que sejam dissolvidos. Então, como esses profissionais conseguem driblar o paroquialismo? Percebe-se que, dentre os expatriados entrevistados, existe uma pequena, porém importante constatação de paroquialismo, que pode ser vista no relato de um dos profissionais: “é desmotivante trabalhar com pessoas incompetentes e equipes mal geridas, que não atingem bons resultados” (Chidu). O discurso de Chidu representa um exemplo do paroquialismo citado por Homem e Tolfo (2004). Para os autores, os estrangeiros geralmente consideram o seu jeito de agir como o mais adequado e dispensam qualquer outra forma de agir, já que a sua forma é a melhor. Chidu parece enfrentar esse tipo de sentimento, já que, por diversas vezes durante sua entrevista, relata situações de trabalho e critica sempre a forma de trabalhar do indiano. Lentidão nos processos e falta de conhecimento para executar os projetos planejados, de fato, são problemas, porém, o expatriado não evidencia, em seu discurso, que reconhece alguns aspectos positivos no “jeito indiano de trabalhar”. A diferença cultural e de idioma já por si são elementos que dificultam a comunicação e a convivência do expatriado com os profissionais locais. Portanto, a habilidade de se relacionar e as iniciativas da empresa para promover a socialização e a integração social contribuem para o aumento da integração social (Hung-Wen, 2006).

Dentre os entrevistados na Índia, todos eles concordam que a diferença cultural afeta as relações e influencia a qualidade de vida no trabalho: “Quando eles falam na língua deles, e não no inglês, isso incomoda, dá a sensação que estão falando da gente” (Rakesh). A dificuldade do idioma e a diferença na forma de resolução de problemas acabam criando uma barreira para a aproximação social e dificultam os procedimentos internos da organização: “O assunto, que era pra ser resolvido no Brasil em três dias, você leva um mês pra resolver, por barreiras que têm burocracias e um monte de outras questões e você

acaba não resolvendo” (Ravi). A relação social também parece ser importante para a construção de vínculos de confiança, como relata Ken:

As pessoas vão perceber que você não é melhor nem pior quando percebem que você é igual a eles. Mas pra você se colocar no mesmo nível e na mesma situação que eles, é preciso conviver fora da empresa com eles, é você ir visitar, passear junto, pra aumentar essa cumplicidade que reflete no trabalho. (Ken)

Dentre as diferenças culturais percebidas pelos expatriados para a Índia estão: a higiene do indiano; a forma de trabalhar, que geralmente é agachado no chão ao invés de usarem uma bancada; a forma como os subordinados são tratados pelos seus supervisores; o comprometimento e a responsabilidade com o trabalho e ritmo mais lento na sua execução. Os expatriados relatam que os indianos sabem planejar bem os trabalhos a serem executados, porém possuem sérias dificuldades para executar o planejamento, já que o tempo deles é diferente e que o *work around* é muito comum e inclusive é chamado de *djugar*.

Essas e outras diferenças podem ser melhor visualizadas no Quadro 28 e em três relatos a seguir:

- 1) Organização, limpeza e visão. A gente é diferente deles nessas áreas.
- 2) Eles trabalham agachados no chão.
- 3) Eles valorizam e respeitam a hierarquia, é normal um supervisor dar um tapa na cara de um indiano.
- 4) Eles são preguiçosos.
- 5) São vegetarianos e não usam o banheiro como nós. (Hannamanta)

É ruim ter que ficar gritando com eles, mas é normal pra eles, porque aqui o indiano dá tapa na cara do subordinado. O cara fez algo de errado, o supervisor chega e bate na cara, e o outro vira do lado e sai pra fazer o que não tinha feito. (Hannamanta)

Isso ai foi falado pra nós e que tu não pode de forma alguma, tu pode até ser rude, mas de forma alguma ter algum contato com eles físico. (Paveem)

Quadro 28 – Principais diferenças culturais de Índia e China, se comparadas ao Brasil

Diferenças culturais entre Índia e Brasil	Diferenças culturais entre China e Brasil
- funcionários fazem o <i>tea time</i> duas vezes ao dia, durante o expediente;	- fumam durante o expediente;
- os muçulmanos fazem orações no local de trabalho, às 15h;	- se alimentam de coisas muito diferentes das nossas, como carne de cachorro, sapo, tubarão, bicho da seda, sopa de arroz;
- o cheiro é característico do país e está na roupa, na água do chuveiro, na comida, no ar;	- fumam dentro de ambiente fechado, inclusive nas reuniões de trabalho;
- sistema de castas, apesar de abolido, ainda orienta os indianos;	- o funcionário chinês não tem vínculo empregatício, portanto o comprometimento é menor;
- não utilizam papel higiênico;	- invernos muito rigorosos;
- vaso sanitário sem o bacio, apenas um “buraco”.	- cultura protecionista;
- utilizam o <i>e-mail</i> para formalizar qualquer solicitação de trabalho;	- não respeitam filas;
- planejam muito, mas não conseguem executar;	- não trabalham no ritmo brasileiro;
- são morosos;	- não costumam trabalhar com metas bem definidas;
- trabalham agachados no chão; mesmo com a presença de bancadas;	- ingerem mais bebida alcoólica.
- dificilmente utilizam cadeiras no local de trabalho;	

- roupas bem coloridas, mas não se vê esse colorido nas cidades;	
- trânsito desorganizado;	
- são menos organizados no trabalho;	
- alimentação com muita pimenta e vegetariana;	
- comem carne de búfalo;	
- falam vários dialetos ao invés de um único idioma no país;	
- legislação trabalhista diferente e permite trabalhar aos domingos e até nove dias direto;	
- o tratamento com mulheres é diferente, você não pode estender a mão para cumprimentá-las;	
- não tomam banho diariamente;	
- água não pode ser ingerida;	
- desnível social é diferente do Brasil: ou são muito ricos ou são praticamente miseráveis;	
- não ingerem bebida alcóolica, na maioria das atividades sociais;	
- problemas na gestão de equipes;	
- a amizade entre os homens permite uma proximidade física maior (andar de mãos dadas na rua, sentar no colo do amigo na hora do chá).	

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Apesar de o Quadro 28 mostrar uma mistura de constatações por parte dos expatriados, avaliações pessoais e também preconceitos, pode-se dizer que o desrespeito está presente dentro da indústria onde os expatriados estão, pois inclusive diante de um contato físico havido entre um funcionário da empresa terceirizada em um funcionário da Ind.TM, nenhuma providência foi tomada a respeito, e esse tipo de

comportamento acaba sendo compreendido como normal dentro do ambiente de trabalho, pois é culturalmente aceitável entre pessoas de diferentes posições hierárquicas.

Para os expatriados na China não é diferente, todos afirmam sentir influência da diferença cultural na integração com os locais. Relatos apontam maior diferença na forma como os chineses se comprometem com o trabalho, nos rituais culturais que são aplicados ao ambiente de trabalho, como a hora do chá e a hora de fumar:

Além da língua, na China, durante uma reunião, se você não fuma, eles já ficam "meio assim". Eles são mais lentos, não têm a mesma habilidade que o brasileiro para montar ônibus. Os chineses não produzem como brasileiros, então a produtividade deles é um problema. A língua é outra barreira. Aqui tem muita rotatividade de funcionários, porque o chinês não tem vínculo empregatício com a empresa, ele pode até não "vim" mais trabalhar no dia seguinte. (Ni Hao)

Uma característica cultural trazida por um dos entrevistados na China é o estabelecimento de relações através do conceito de "*guanxi*", que significa relacionamento. Ele comenta que as relações comerciais muitas vezes carecem de documentação legal para firmar um negócio, apenas contam com o bom relacionamento entre as partes e a confiança mútua.

Apesar de oito dos expatriados para Índia e China afirmarem que a integração e a convivência social com os locais é importante, também relatam ser visível, como afirma Hung-Wen (2006), que as diferenças culturais e linguísticas tornam ainda mais difícil a convivência com os profissionais locais: "O nível de amizade dos homens aqui, ela é muito elevada. Pra teres ideia, eles caminham de mãos dadas na rua e abraçadinho um no pescoço do outro" (Chidu).

Porém, apesar das diferenças e da dificuldade de lidar com elas, os expatriados acreditam que a socialização propiciaria uma maior aproximação entre os profissionais e melhoraria o vínculo de confiança entre eles. Isso mostra a incompreensão e total desconhecimento por parte dos expatriados sobre o conjunto da comunidade e da sociedade, da cultura anfitriã onde estão inseridos, e a necessidade de uma preparação por parte da organização, sobre a cultura anfitriã.

As formas relatadas como mais comuns de socialização são: eventos oferecidos pela empresa ou a convite dos profissionais locais e jogos de sinuca e futebol. Aprender algumas palavras no idioma local é citado por dois dos expatriados como elemento importante para aproximação e estabelecimento de um vínculo de mais confiança.

4.4.10 Constitucionalismo

A organização e a ciência dos direitos e deveres entre as partes empregadora e empregada são importantes para que se estabeleça uma relação justa de trabalho, o que para Walton (1979) é um elemento-chave da qualidade de vida no trabalho. O direito à privacidade do trabalhador, à liberdade de expressão e o direito de tratamento igualitário referente a todas as questões, incluindo o regime de compensação e recompensas dos funcionários, foram itens investigados nesta pesquisa.

Nesse sentido, quatro dos expatriados para ambos os países relatam não ter privacidade em seu ambiente de trabalho e nas suas acomodações, como o relato de Ravi: “Não. Poderia melhorar. Poderíamos ter um lugar mais reservado, pois só temos o hotel e a empresa, a empresa e o hotel, e ainda dividimos o quarto com um colega” (Ravi). Chidu comenta que, enquanto o profissional está trabalhando na sua área de trabalho, os indianos costumam ficar por trás dele, olhando o que ele está fazendo, chegando a colocar a cabeça sobre o ombro de quem está sentado digitando no computador. Rakesh chega a comparar essa situação com a de um *reality show* (*Big Brother*).

Na Índia, a falta de privacidade parece estar muito relacionada ao fato de os expatriados estarem dividindo seus quartos com colegas de trabalho: “É difícil, né, estar no quarto com uma pessoa a mais, mas a gente dá um jeitinho” (Praveem).

Já na China, a falta de privacidade é sentida por Guanxi, porém, este preferiu não comentar sobre esse item e, como o entrevistado tem o direito de não responder quando não se sente à vontade, sua decisão foi respeitada.

Os relatos dos expatriados para Índia e China referentes ao tema Constitucionalismo podem ser vistos nos Quadros 29 (relativo a privacidade) e 30 (relativo a normas e regras).

Quadro 29 – Percepções sobre o Constitucionalismo - Privacidade

Expatriados para Índia	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
Privacidade (Índia)	Sim, mas moro com um colega de quarto e no hotel com mais 11 brasileiros. Vivemos 24 horas juntos.	Não. Poderia melhorar. Poderíamos ter um lugar mais reservado, pois só temos o hotel e a empresa, a empresa e o hotel e ainda dividimos o quarto com um colega.	É um <i>Big Brother</i> que não tem um milhão e meio no final da corrida, e tem outras coisas que não vem ao caso eu te falar, porque são bobagens., Mas realmente é uma dificuldade de como se fosse no <i>Big Brother</i> , mas a gente não tem o prêmio, a festa e tudo mais... mas é realmente isso.	Sim, mesmo estando em um quarto com duas pessoas, a gente tem um pouco de privacidade. É difícil, né, estar no quarto com uma pessoa a mais, mas a gente dá um jeitinho.	No hotel sim, mas no ambiente de trabalho, não. Meu computador fica em uma ilha e às vezes, quando estou trabalhando, os indianos vão lá perto pra ver o que vocês estão fazendo, se você está mexendo em alguma planilha, alguma coisa, eles vão lá e ficam bem pertinho de ti, olhando. Eles colocam o ombro aqui, a cabeça deles aqui no seu ombro.
Expatriados para China	Ni Hao	Ken	Guanxi	Loawai	Tiy
Privacidade (China)	Sim, temos quartos individuais e isso facilita. Mas aqui, um dado até interessante pra você, a polícia é disfarçada, eles não podem usar o <i>facebook</i> , a cultura é muito fechada, pois são super protecionistas.	Sim	Não. Gostaria de não responder a esta pergunta,	Sim,	Sim,

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Quadro 30 – Percepções sobre o Constitucionalismo - Normas e regras

Expatriados para Índia	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
Normas e Regras Igualitárias (Índia)	Não. Estamos sob o regime indiano e precisamos considerar.	Não. Somos cobrados bem mais do que eles, para não errar.	Não. Temos água mineral para a gente; temos um carro que nos leva do portão até a fábrica, e eles têm que ir a pé; temos a liberdade de entrar e sair da fábrica quando quisermos. É proibido fumar na fábrica, mas tem brasileiros que fumam e não tem problema. E uma coisa interessante é que, com relação às regras com mulheres, eles são mais rígidos, porque, se aconteceu alguma coisa, acham que estamos envolvidos, porque nos acham tarados.	Sim, sim. A partir do momento que você vai trabalhar, as normas servem pra todo mundo.	Eu diria que sim. Mas as normas aqui não são relevantes, porque ninguém segue norma nenhuma. Mas temos privilégios como brasileiros: pra sair da empresa ou até mesmo pra solicitar um material do almoxarifado.

Expatriados para China	Ni Hao	Ken	Guanxi	Loawai	Tiy
Normas e Regras Igualitárias (China)	Existe diferença porque eles produzem com menos agilidade.	Na verdade, nós temos as nossas normas que são regidas pela Ind. M. Brasil (nosso cafezinho, nossa sala...).	Sim.	Acho que em muitos casos, o expatriado é simplesmente esquecido.	Não tenho percebido nada de diferente.

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Dos expatriados para a Índia e China, seis afirmam receber tratamento diferenciado por parte da indústria indiana. Dentre as diferenças estão: maior cobrança na produção e menor tolerância ao erro, água diferenciada, carro para transporte do portão da fábrica até às instalações (os indianos vão a pé), liberdade para entrar e sair da fábrica quando precisam (indianos apenas saem com a liberação do seu chefe), podem fumar na fábrica, podem pedir mais materiais no almoxarifado.

Ao que parece, as diferenças são benéficas para os brasileiros que lá estão, porém acredita-se que esses “privilégios” acabam gerando nos trabalhadores indianos o sentimento de injustiça.

4.4.11 Trabalho e espaço total da vida

A experiência de trabalho pode ter efeitos positivos e negativos em várias áreas da vida do profissional, como na sua relação com a família (Walton, 1979). Para o mesmo autor, o equilíbrio entre trabalho e família é definido por horas de trabalho, demandas de carreira e viagens a trabalho que não ocupem as atividades de lazer e o tempo do profissional com sua família. Qual o espaço do trabalho na vida desses profissionais expatriados entrevistados?

Em relação à sua jornada de trabalho (Quadro 31), os expatriados para a Índia e para a China parecem ter uma carga de trabalho um pouco elevada, já que não possuem os finais de semana para descansar, como relata um dos expatriados para Índia, Hannamanta: “Já trabalhei 21 dias direto. Trabalhamos de domingo, às vezes, e sábado é normal trabalhar” (Hannamanta).

Quadro 31 – Trabalho e espaço total da vida - jornada de trabalho

Expatriados para Índia	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
Jornada de trabalho (Índia)	A gente trabalha das 8h30 às 17h30, de sábado também e domingo às vezes.	A gente trabalha das 8h às 12h30 e das 13h às 17h20.	Alguns dias até 21h.	8h30 até 17h30.	A nossa jornada aqui é das 8h até às 5h30 da tarde. Isso de segunda a sexta. De sábado e domingo, a gente trabalha das 8h15 às 3h45 da tarde.
Trabalho no final de semana (Índia)	Já trabalhei 21 dias direto. Trabalhamos de domingo às vezes, e sábado é normal trabalhar.	Sim, aqui eles têm uma política meio maluca, e aqui, quando está no auge da produção, conforme o sindicato, você pode trabalhar até 9 dias e folgar no 10º. E às vezes acaba isso incorporando, trabalhando o domingo.	Trabalhar no sábado, já tá escrito que nós vamos trabalhar todos os sábados. Tem alguns domingos que o pessoal acaba trocando porque, na produção, eles fazem uma conta que trocam o último domingo do mês pelo primeiro dia do mês.	Segunda a sábado	Sim, e às vezes trabalhamos 10 a 15 dias direto.

Leva trabalho para casa (Índia)	Não.	Sim.	Sim, o chefe não queria que a gente trabalhasse na empresa, porque teve o problema lá, da gente, que tem que assinar o livro. E, em geral, quando tem alguma coisa pra fazer, a gente sempre vai fazer, então eu trago pro hotel.	Não.	Não.
Expatriados para China	Ni Hao	Ken	Guanxi	Loawai	Tiy
Jornada de trabalho (China)	8h30 às 17h30.	8h30 às 17h15.	40h semanais.	Longas e arrojadas.	8h30 às 17h15.
Trabalho no final de semana (China)	Sim, o chinês não faz final de semana.	Trabalhamos vários domingos e é muito natural a gente trabalhar três semanas direto.	Sim, quando necessário.	Sim, trabalhamos em fins de semana, incluindo domingos e feriados.	Sim.
Leva trabalho para casa (China)	Não.	Não.	Não.	Difícilmente.	Não.

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Na Índia, por estarem todos sem a família, o trabalho extra parece não os incomodar. Eles comentam que, apesar de serem regidos pelas normas brasileiras, acabam seguindo o ritmo indiano e ganhando horas extras:

Conforme o sindicato indiano, você pode trabalhar até nove dias e folgar no décimo. E às vezes acaba isso incorporando, trabalhando o domingo, né. Mas como a gente é regido pela norma brasileira, a gente acaba ganhando hora extra pra trabalhar. Mas a gente faz o ritmo da empresa daqui. (Ravi)

Os expatriados para a China, da mesma forma, possuem uma carga de trabalho elevada: “Trabalhamos vários domingos e é muito natural a gente trabalhar três semanas direto” (Ken).

Porém, em relação ao uso do seu tempo livre (Quadro 32), os expatriados para a China não costumam levar trabalho para o hotel. Mas, por estarem em um país desconhecido, dois deles acabam dedicando o tempo livre para estudar, ler notícias ou ficar no computador, em contato com a família. Os outros três expatriados para a China procuram atividades esportivas em família e saídas para jantar em grupo de amigos.

Quadro 32 – Trabalho e espaço total da vida - fora do trabalho

Expatriados para Índia	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
Como se desliga do trabalho (Índia)	Tem que ter um "porquê", um objetivo.	Assisto filmes, faço academia no hotel, procuro fazer natação no hotel e falar com a minha família.	Academia, piscina, jogar futebol, tomar uma cervejinha ou alguma coisinha assim. A gente faz um churrasquinho de galinha, toma uma cerveja, joga bola... Faz alguma coisa pra descontrair.	A gente vai pro quarto um do outro, conta piada, assiste filme. A gente traz filme do Brasil pra cá, a gente fica no computador, que eu gosto de ficar. Eu faço duas vezes na semana curso de inglês.	Tomo chimarrão, nada de mais.

Como lida com a distância familiar (Índia)	Isso é complicado, por causa da fuso horário e da velocidade da nossa internet. Quando acordo aqui, ela está dormindo no Brasil. Temos também 15min por dia para ligações internacionais.	Converso diariamente com minha esposa e filha. Por causa da diferença de fuso horário, eu chego na empresa às 8h da manhã, eu ligo o <i>Skype</i> , e ela fica lá estudando e a gente fica conversando, minha filha fica escrevendo alguma coisa pra mim.	Com a minha família eu mantenho contato somente no final de semana. A não ser, claro, que tenha algum evento, alguma coisa, mas eu acho que, se eu manter o contato todo dia, eu sinto mais saudade do que me privando durante a semana e no final de semana falar com eles.	É uso o <i>Skype</i> todo dia, o <i>facebook</i> pra conversar com o pessoal, e telefone bastante, pra telefonar pro Brasil.	Eu sou meio desaparegado da família. Eu até posso te dizer que a Índia me fez me apegar um pouco mais à minha família do que antes. A gente dá mais valor quando não tem né. Então eu não sinto, eu não sinto muita falta. Claro que falta a gente sente, mas não é aquele negócio de chorar, ficar triste.
Expatriados para China	Ni Hao	Ken	Guanxi	Loawai	Tiy
Como se desliga do trabalho (China)	Saindo para jantar fora e falando com minha família e amigos.	Vim pra frente do computador e ficar conversando com a família, olhando <i>sites</i> de notícia do Brasil, jogar futebol... E a gente se visita muito, combinamos de comer torrada no quarto de um, cervejinha no quarto do outro... Somos uma grande família.	Tenho atividades com minha família e atividades físicas.	Gosto de todo o tipo de esportes, procuro inserir a família neste contexto!	Eu tenho tentado estudar o inglês, então isso me tem ocupado parte do meu tempo.

Como lida com a distância familiar (China)	Não achei ainda uma fórmula pra adequar essa equação, por enquanto uso o <i>skype</i> .		Nunca tive problemas com isto, já que minha esposa e filhos estão comigo. Com amigos e parentes, nos vemos e falamos quando possível.	É um desafio que jamais será superado. A perda não tem recuperação. É uma lacuna que nunca será preenchida.	Tenho administrado isso muito bem. O recurso do <i>Skype</i> ajuda muito. Parte do tempo, sempre que estou no quarto estou conversando com a família, crianças, esposa... É isso ameniza.
--	---	--	---	---	---

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Para se desligar do trabalho, as atividades citadas pelos expatriados de ambos os países são: esportes (quatro entrevistados), falar com a família (três), aula de idioma (dois), computador em *sites* diversos (dois), assistir filmes (dois). Para lidar com a distância familiar, nove deles dizem fazer uso do computador e internet para se comunicar, sendo que quatro fazem isso diariamente.

Porém, essas atividades mencionadas são, conforme os expatriados, iniciativas deles, pois a empresa não lhes oferece apoio nesse sentido: “até a parte do lazer é um pecado, porque a Índia tem lugares bonitos, e no começo ninguém te ajuda a fazer nada. A empresa, aqui, é só um brasileiro que já estava aqui” (Rakesh).

A carga horária acelerada e a ausência de tempo livre, ausência de atividades cívicas e de lazer para os expatriados afetam diretamente sua qualidade de vida no trabalho, como afirmam Limongi-França (2004) e Walton (1979). Sant’Anna e Kilimnik (2011) acrescentam que a ênfase em QVT é cada vez mais olhar o indivíduo de forma mais global, ou seja, olhar para além dos limites das “paredes” das organizações. Para os autores, o equilíbrio entre trabalho e lazer é essencial, já que isso reflete em melhor qualidade de vida no trabalho.

Em resumo, pode-se perceber que o espaço ocupado pelo trabalho na vida dos expatriados é maior do que o espaço dedicado para a família, esporte, lazer, atividades cívicas e sociais. Apenas dois dos expatriados (ambos na China) podem ter o prazer de estar em contato com a família diariamente. Apesar de perceberem que dispõem de algum tempo livre, os outros oito entrevistados estão impedidos da convivência diária com filhos e esposas ou outros membros da família, fazendo com que o profissional não consiga exercer seu papel de pai,

marido, filho. Para Walton (1979), essas condições de trabalho possivelmente trarão prejuízos emocionais e sociais para os profissionais.

4.4.12 Relevância social do trabalho

Avaliar os efeitos sociais das atividades da empresa é cada vez mais importante para os trabalhadores, que preferem trabalhar em organizações socialmente responsáveis, uma vez que a imagem da organização pode depreciar o valor da carreira e do trabalho do profissional, além de afetar possivelmente sua autoestima (Walton, 1979).

Dentre os expatriados para a Índia e para China, oito deles reconhecem de alguma forma a importância social do seu trabalho e do trabalho da empresa nesses dois países. A percepção dos expatriados sobre a relevância social do seu trabalho na Índia e na China pode ser visualizada no Quadro 33.

Quadro 33 – Percepção sobre a relevância social do trabalho do expatriado

Expatriados para Índia	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
Relevância Social do Trabalho (Índia)	Culturalmente, para pessoas que nunca iriam conhecer a Índia, através de postagens no <i>facebook</i> e objetos que levo para o Brasil.	Meu trabalho ajuda a Ind. M. a divulgar que está introduzindo a "Geração 7" na Índia, e isso ajuda na imagem da empresa, mas eles não sabem o que a gente passa aqui. Socialmente, não sei no que isso impacta.	Somos empregados da Ind. M. e não da TM. Então, a gente está aqui como espião, defensor e controle de qualidade. É mais ou menos isso. E instrutor, porque estamos passando muito conhecimento pro pessoal aqui, indiano.	Olha, a gente procura passar pra eles essa parte de limpeza e organização que eles têm que levar isso ai pra fora da empresa também. Que eles têm que fazer pra fazer não só bem pra empresa, mas fora também. Isso aí a gente contribui bastante pra eles aprenderem.	Pra sociedade, é o bom exemplo que a gente vem aqui dar no dia a dia. Tanto pra sociedade quanto pra empresa, pra que eles consigam mudar essas falhas que eles têm, esses hábitos ruins que eles têm, então eu espero que com esses dois anos que eu fiquei aqui, eu possa contribuir pra eles melhorarem "um pontinho láá": um pouquinho mais organizados eles vão estar. Um pouquinho mais responsáveis.

Expatriados para China	Ni Hao	Ken	Guanxi	Loawai	Tiy
Relevância Social do Trabalho (China)	Eu acredito que, fazendo o meu trabalho certo, a empresa (Ind. M) crescerá, fornecerá mais empregos, o mercado de trabalho continuará girando e todos teremos o emprego garantido.	Na China, como eu disse, tem dois casais que trabalham comigo que eles vieram do centro da China, deixaram filhos, tudo, e foram para lá ganhar dinheiro. Então, de uma certa forma, eu também estou ajudando para que eles tenham uma vida melhor. Isso é muito gratificante e poder ajudar me gratifica muito.	Somos provedores de recursos e benefícios para 350 famílias diretamente, temos assim uma responsabilidade social assumida perante estes colaboradores.	Aplicamos conceitos produtivos e filosofia de trabalho. Acabamos por alterar o comportamento do colaborador dentro e fora do ambiente de trabalho. Atuamos com fornecedores locais, o que amplia os resultados de mudança cultural; aplicamos o conceito ganha-ganha, bom para todos; fazemos as empresas locais crescerem e gerarem oportunidades aos profissionais locais.	Eu acredito que contribuí porque, sempre que eu tiver a oportunidade, a gente vai estar comentando sobre experiências que a gente teve aqui, sobre o aprendizado.

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Na Índia, três dos expatriados consideram que o conhecimento passado para os locais é muito relevante socialmente, já que os ajuda a ter mais noção de limpeza, organização e qualidade, aplicada não somente no ambiente de trabalho, mas também no seu dia a dia. Um dos expatriados comenta se sentir o defensor da empresa (Ind. M.) na Índia, pois fiscaliza e controla a qualidade dos produtos fabricados pela Ind.TM através da *joint venture* entre as duas empresas.

Ser provedores de emprego para a população e, conseqüentemente, proporcionar à comunidade local mais recursos para

melhorar suas vidas, são citados como fatores relevantes por quatro dos expatriados para a China.

Em ambos os países, pode-se considerar que a inserção da Ind. M. nesses mercados trouxe uma melhoria da qualidade de vida para os locais, através do emprego na Ind. M., porém nenhuma outra responsabilidade social foi relatada.

4.4.13 Autonomia

O trabalho representa um valor importante atualmente nas sociedades, capaz de assumir a identidade pessoal e social de uma pessoa. Um trabalho com sentido exerce uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores, assim como a sua satisfação e produtividade. A autonomia é considerada por Morin (2002) como um dos elementos de um trabalho com sentido e, através dela, é possível suprir algumas necessidades de base, gerar o sentimento de segurança e possibilitar o desenvolvimento da independência. Através de um trabalho que oferece autonomia para o trabalhador, este pode desenvolver o seu potencial e fortalecer a sua própria identidade através do trabalho.

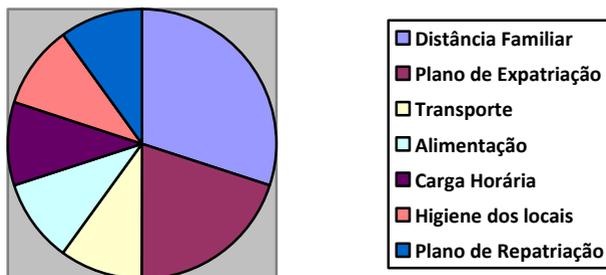
Dentre os expatriados entrevistados, nove deles consideram que possuem autonomia para trabalhar, mesmo em um local de trabalho regido por legislações diferentes. Porém, essa autonomia se restringe à sua área de trabalho: "Dentro das linhas, sim, mas entre os coordenadores, que eles fazem a reunião deles, daí não" (Praveem).

4.4.14 Sugestões de melhoria

Ao serem questionados sobre o que poderia melhorar na expatriação para torná-la mais agradável, todos os brasileiros expatriados para a Índia opinaram, e as sugestões podem ser visualizadas no Gráfico 6.

Dentre os elementos levantados, a distância da família é citada pela maioria dos profissionais como um elemento que precisa ser estudado, para melhorar a experiência de ser expatriado. A necessidade de pensar sobre as estratégias e formas de expatriar um profissional foi citada por dois dos cinco entrevistados na Índia.

Além disso, foi citada a necessidade de um acompanhamento psicológico para auxiliar o expatriado e sua família a lidarem com as situações criadas a partir da expatriação.

Gráfico 6 – Sugestões de melhoria (Índia)

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

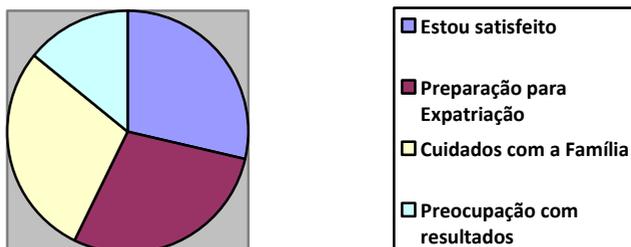
Apesar de apenas um dos expatriados para a Índia ter citado a carga horária como fator a ser melhorado, a pesquisadora achou importante ressaltar esse elemento, uma vez que, ao serem questionados sobre a jornada de trabalho, três deles relataram um extenso período dedicado à empresa, na sua função laboral.

Um resultado muito semelhante foi alcançado ao se perguntar aos expatriados o que seria necessário para aumentar sua qualidade de vida no trabalho. As respostas apresentadas no Gráfico 5 (seção 4.4.5, sugestão dos expatriados para aumento de QVT), se comparadas às apresentadas no Gráfico 6 (sugestão de melhorias segundo os expatriados para a Índia), são muito similares. O cuidado com a família, a preparação e o planejamento da expatriação, o transporte e alimentação melhores e a redução da carga horária são citados tanto como sugestões de melhorias quanto como elementos importantes para aumento da qualidade de vida no trabalho.

Já entre os expatriados para a China, dois dos entrevistados relatam estarem satisfeitos com a experiência e não sugeriram melhorias, nem consideram que algo seja importante para aumentar a qualidade de vida no trabalho. Entre os outros três brasileiros na China, dois deles relatam a necessidade da preparação do profissional antes da expatriação como um item essencial para melhorar a experiência.

Também em dois relatos aparece a necessidade de maiores cuidados com a família, conforme Gráfico 7.

Gráfico 7 – Sugestões de melhoria (China)



Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Considerando o contexto dos expatriados para ambos os países, o elemento mais sugerido para tornar a experiência mais agradável é o plano de expatriação: o acompanhamento psicológico, cuidados com a família, visitas de reconhecimento ao país de destino e também cuidados com a repatriação. No entanto, os retornos trimestrais trazem custos emocionais e sociais tanto para o expatriado quanto para sua família, principalmente quando a família o acompanha.

Na expatriação, novas rotinas e novas relações sociais precisam ser estabelecidas, já que as famílias e o expatriado foram privados de sua rede de amigos, conhecidos e familiares. Quando o expatriado investe muita energia e tempo no trabalho, isso acaba causando sintomas e deficiências familiares. Por outro lado, quando o trabalho não absorve tanta energia e tempo, a pessoa geralmente ocupa seu tempo com a família, *hobbies* e atividades cívicas (Walton, 1979).

Parece ser necessário pensar uma forma de os expatriados não terem sua rotina de trabalho sobrecarregada nem deixarem de viver seus *hobbies* e relações sociais.

4.4.15 Ausência ou presença da família

Dos brasileiros expatriados para a Índia, apenas dois são casados ou estão numa união estável e apenas um possui filhos, e três deles são solteiros. Portanto, apesar de três dos expatriados afirmarem que a ausência ou a presença da família afetam a sua produtividade, um deles diz lidar muito bem com a situação. Isto significa que três dos expatriados para a Índia conseguem manter sua produtividade no

trabalho inalterada em função da presença ou ausência da família, coincidentemente, os solteiros (Quadro 34).

Dos brasileiros expatriados para a China, quatro são casados e todos eles possuem filhos. Os casados consideram que a ausência da família influencia na produtividade, conforme o relato de Loawai, para quem a família precisa estar em segurança, para o expatriado conseguir um bom desempenho:

A família tem um papel fundamental no sucesso da expatriação, portanto, eles realmente precisam se sentir seguros. Não existe outra motivação maior que o bem-estar da família. Em qualquer lugar do mundo, sem a segurança da família e a família em segurança, não há como dar bons resultados no trabalho. (Loawai)

E também no discurso de Ken:

O que é mais violento pra mim é sair de casa. 95% é você deixar eles bem. Me perguntam assim: “Ken, como é que você deixou sua esposa?” Daí eu faço umas brincadeiras e falo que a minha esposa viajou comigo, porque é assim que tem que acontecer. Ela viajou dentro desse projeto, desta realidade, então ela estava comigo. (Ken)

Quadro 34 – Presença ou ausência da família na expatriação

Expatriados para Índia	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
Se a ausência ou a presença da família afeta a produtividade (Índia)	Sim.	Sim, você acaba desviando o foco, né. Você acaba pensando nisso e potencializa o problema e desliga totalmente, desfoca do trabalho. Desvia.	Eu lido bem com isso.	Não.	Não.

Expatriados para China	Ni Hao	Ken	Guanxi	Loawai	Tiy
Se a ausência ou a presença da família afeta a produtividade (China)	Eu havia me separado. Já tinha recebido outro convite antes, da Ind. M., mas eu estava casado e resolvi não deixar minha família sozinha.	O que é mais violento, pra mim, é sair de casa. 95% é você deixar eles bem. Me perguntam assim: “Ken, como é que você deixou sua esposa?” Daí eu faço umas brincadeiras e falo que a minha esposa viajou comigo, porque é assim que tem que acontecer. Ela viajou dentro desse projeto, desta realidade, então ela estava comigo. Eu tenho um filho, 12 anos. Quando eu estava na Índia, ele tinha 5 aninhos, ele era menorzinho, então foi mais difícil. Agora ele já está maior e está mais fácil agora a compreensão por parte dele. A gente deve estar próximo de alguma maneira, mostrar interesse.	Todo profissional deve se dedicar ao máximo na realização de seus trabalhos. O expatriado, além desta dedicação, tem diversos outras situações para conduzir em paralelo, até que tudo se ajuste, sendo assim, qualquer situação mal resolvida tem impacto direto na qualidade de vida no trabalho.	A família tem um papel fundamental no sucesso da expatriação, portanto, eles realmente precisam se sentir seguros. Não existe outra motivação maior que o bem-estar da família. Em qualquer lugar do mundo, sem a segurança da família, e a família em segurança, não há como dar bons resultados no trabalho.	Eu acredito que não. Antes de eu aceitar o convite, tudo isso foi pensado e analisado. Mesmo sendo minha primeira viagem, eu trabalhei com muitas pessoas que viajaram muitos anos e nós trocamos experiências sobre os acontecimentos nas viagens e, quando decidi vim pra cá, eu já tinha pensado sobre isso. Eu me sinto preparado para isso. Nada disso iria interferir no andamento do projeto no qual eu aceitei.

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Um dos desafios para as organizações, ao recrutar um funcionário, é o ajustamento familiar e a resistência da esposa à nova situação, o que acaba, na maioria das vezes, gerando um retorno antes

da data programada (Tung, 1988). A questão do retorno prematuro do expatriado tem sido um problema recorrente e crescente enfrentado pelos administradores de pessoal das multinacionais. Esse deve ser um dos motivos pelos quais a Ind. M não expatria seus funcionários com suas famílias (apenas dois dos dez entrevistados estão com suas famílias no exterior). Porém, enviar a família junto com o expatriado tem um papel fundamental, não só na melhor adaptação dele como também no sucesso da missão para o qual ele foi designado (Pereira, Pimentel & Kato, 2004).

Assim que o casal aceita a expatriação, sua vida começa a ter mudanças e a primeira é com relação à carreira do cônjuge, que geralmente recebe um visto para o país de destino sem autorização para o trabalho. Isso implica em sobreviver apenas com um salário e em mudança repentina de estilo de vida do cônjuge, o que poderá trazer consequências imprevisíveis (Freitas, 2010). Outros problemas vivenciados pelos expatriados são: a escola para os filhos, a montagem da casa, inserção social, doenças psicossomáticas nos filhos e desajustes do casal. Também não é raro a empresa envolver o profissional nas suas atividades laborais imediatamente após a mudança, privando-o de tempo necessário para dar assistência à sua família durante esse período de mudança. É como se a empresa esquecesse que a vida familiar e pessoal dele está um terremoto. Dessa forma, dificilmente o profissional apresentará bom rendimento.

No caso de Ken, apesar de ele ter recebido a proposta de levar a família, optou por não levá-la, pois, segundo ele, as mudanças seriam muitas e afetariam a rotina e a adaptação da família ao novo ambiente:

Hoje, quem sai de casa sou só eu, e a parte mais difícil fica comigo. Não que seja fácil pra minha esposa, mas o mundo muda pra mim. Pra eles, não. Sou eu que estou ausente em casa, mas o meu filho continua no mesmo colégio, os coleguinhas continuam os mesmos, a rotina dele não muda. Pra minha esposa também. Ela trabalha e a rotina dela não muda. Eles convivem com a minha ausência dentro de casa, né. Então essa é a mudança pra eles. (Ken)

Porém, para ele, deixar a família no país de origem é uma escolha que demanda maturidade emocional por parte do cônjuge:

Existe, infelizmente, pessoas que, se acabou o gás em casa, liga pro marido do outro lado do mundo. Então a pessoa tem que ter essa maturidade. Você tem que viajar e saber que sua família vai ficar bem, e o fato de eu me adaptar muito rápido e com bastante facilidade eu atribuo ao fato da minha esposa ficar bem amparada aqui. (Ken)

Já para o expatriado Ravi, a presença da família em uma futura expatriação é essencial e critério não negociável: “Não tem problema em ser expatriado para qualquer outro país, mas uma das minhas requisições é que eu possa levar minha família junto. Isso é... eu não vou nem conversar se eu não puder fazer isso” (Ravi). Para ele, a família não o acompanhou nessa missão pelo fato de acreditar que a Índia ainda seja um país hostil para receber sua família, principalmente a esposa e a filha mulher. Ele relata que frequentemente vê nos noticiários o desrespeito do povo indiano com suas mulheres.

No caso de Guanxi, expatriado com a família para a China, na sua primeira expatriação sua esposa teve problemas com a adaptação nos primeiros 90 dias e entrou em estado depressivo; já na segunda experiência de expatriação, seu filho adquiriu pelo menos dois tiques nervosos. Para ele, ser expatriado com a família é bom, porém, sem acompanhamento e apoio, essa experiência pode ser um “fracasso”. Além do mal estar na família, o expatriado também é afetado e sua produtividade pode ficar comprometida devido aos problemas de adaptação enfrentados pela família.

Mas expatriar com ou sem a família é uma decisão difícil para a organização, que precisa considerar algumas variáveis importantes, como: o país de destino, as condições de saúde, de educação, condições sociais e culturais. A Índia, por exemplo, não é local para se levar a família, como relata um dos expatriados, mas a China, apesar das dificuldades enfrentadas pelos expatriados, é um país mais preparado para receber estrangeiros.

Como as incertezas causadas pelas mudanças de país dificultam e influenciam o bem-estar dos expatriados e familiares, reduzi-las facilita, sim, o ajustamento cultural e a sensação de bem-estar. Essa facilidade de se adaptar está relacionada com a capacidade intercultural da família, importante e facilitadora nas missões fora do país (Pereira, Pimentel & Kato, 2004; Brett, 1980).

Para que essas dificuldades sejam reduzidas, é importante que o Departamento de Recursos Humanos possa avaliar a capacidade

intercultural da família e desenvolvê-la, se for o caso. Apesar de as organizações não serem responsáveis pelas famílias dos profissionais expatriados, oferecer cuidados e preparação para enfrentarem a expatriação, parece ser uma saída da organização para também reduzir as chances do retorno prematuro do profissional.

Assim, é inteligente, por parte da empresa, oferecer um tempo para o profissional expatriado, para que ele possa assentar as bases da sua nova vida; oferecer cursos de idioma ainda no Brasil para a família que optar ser expatriada com o profissional; oferecer treinamento sobre a cultura, história e costumes do local; oferecer à família uma visita de uma semana ao país de destino; dar suporte emocional para a família (mesmo para as que ficam no país de origem); auxiliar na sua inserção social, oferecendo-lhe o contato da rede de relações da empresa; apoiar o cônjuge e filhos na obtenção da permissão para trabalhar; dar suporte ao cônjuge referente ao *networking*; desenvolver grupos de suporte para o cônjuge; incluir verba para assinatura de revistas profissionais e informações sobre planos de saúde, principais locais para emergências, telefones de serviços básicos, entre outros suportes (Freitas, 2010; Santos, 2003).

A família pode ser uma aliada no processo de expatriação. Assim, quanto mais o Departamento de Recursos Humanos trabalhar para que a família conquiste a independência, mais rapidamente o profissional expatriado se dedicará à missão para a qual foi escolhido.

4.4.16 Expatriação e aumento de QVT

Ao serem questionados se houve aumento da qualidade de vida no trabalho durante o período de expatriados, quatro dos entrevistados afirmam não terem ganho em QVT: “Não há aumento de qualidade de vida em uma expatriação. Expatriação é uma opção na qual você sempre estará trocando entre prós e contras, quando falarmos em qualidade de vida” (Guanxi). Outro expatriado que respondeu além do simples “não” foi Praveem, afirmando que a expatriação deixa de trazer QVT, pois, ao voltar para o Brasil, o local de trabalho não é previsível: “Não! A parte negativa é quando voltar pro Brasil e não ter lugar certo” (Praveem).

Dentro dos elementos considerados por Walton (1979), a oportunidade de crescimento no trabalho e a segurança oferecida pelo trabalho são essenciais para a sensação de satisfação com o trabalho (Quadro 35).

Quadro 35 – Expatriação e o aumento da QVT

Expatriados para Índia	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
Expatriação e aumento de QVT (impactos positivos na QVT) (Índia)	Olhar e respeitar mais as pessoas e as diferenças de comportamento. Descobrir que o nosso errado pra eles está certo.	Não oferece aumento de qualidade de vida no trabalho. Mas eu domino outro idioma, perdi alguns medos e aumentei o <i>networking</i> .	Não!!	Não! A parte negativa é quando voltar pro Brasil e não ter lugar certo.	Eu posso dizer que desenvolvi muito minha paciência aqui, eu era muito agitado quando cheguei aqui na Índia, eu queria tudo pra ontem. Então posso dizer que estou mais calmo, e isso é uma característica bastante importante pra qualquer profissional.
Expatriados para China	Ni Hao	Ken	Guanxi	Loawai	Tiy
Expatriação e aumento de QVT (impactos positivos na QVT) (China)	A expatriação é um desafio e desafio faz bem e leva o profissional a procurar novos desafios. O conhecimento de novas culturas agrega muito ao ser humano, portanto, o trabalho melhora.	Eu acho que, não de aumento, mas de dar importância a coisas mais simples que a gente tem aqui, e de ver de uma maneira mais positiva o que a gente tem no Brasil e não dá muita importância.	Não há aumento de qualidade de vida em uma expatriação. Expatriação é uma opção na qual você sempre estará trocando entre prós e contras, quando falarmos em qualidade de vida.	Aumenta o nível de autonomia, gera mais segurança para tomada de decisão. Você representa a empresa dentro de outro país, esta visão traz responsabilidade e realização pessoal; você passa a ser a referência cultural de seu país aos novos colegas.	O aprendizado, esse é o grande norte que se tem. O desafio pessoal e profissional. Um profissional com experiência internacional não tem preço, é um diferencial no Brasil. Seriam basicamente esses os pontos fortes.

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Os outros seis entrevistados, que afirmam terem ganhado em QVT, citam alguns motivos, categorizados a seguir, conforme os elementos propostos por Walton (1979) para promoção da qualidade de vida no trabalho:

- a) oportunidade de uso e desenvolvimento de habilidades: desenvolvimento de habilidades (autonomia, mais segurança pessoal, paciência, empatia), aumento de *networking*, domínio do inglês, conhecimento de novas culturas;
- b) integração social: ser referência para outros colegas que estão no Brasil;
- c) oportunidade de crescimento e segurança: novos desafios para a vida profissional e pessoal; e
- d) dar valor a pequenas coisas, como conseguir não apenas falar, mas expressar seu sentimento (item não relacionado com os elementos propostos por Walton, 1979):

Falar é uma coisa, mas falar e passar sentimento do que a gente está passando é diferente. Se você não sabe se comunicar, ter um inglês fluente, por exemplo, você não consegue passar sua sensação e o seu sentimento no que você está falando. Então, o grande aprendizado que fica é que você volta dando importância para coisas que antes você julgava sem importância. (Ken)

Apesar de considerarem a expatriação como uma oportunidade para crescimento na carreira, os expatriados não se sentem seguros com a forma como a empresa Ind. M. administra essa questão e se sentem ansiosos com relação ao futuro profissional como repatriados.

4.4.17 Impactos da expatriação na vida pessoal e profissional

Nesta seção são agrupadas as respostas às questões relativas aos impactos negativos da expatriação na vida profissional e pessoal dos expatriados para Índia e China.

4.4.17.1 Impactos negativos na vida profissional

Diante da questão “impactos negativos da expatriação na vida profissional”, dois dos expatriados (um para cada país) afirmam não haver pontos negativos para compartilhar. Os outros oito expatriados

para Índia e China relatam alguns pontos negativos, entre eles: dois sentem que a expatriação pode trazer um impacto negativo no momento da repatriação, uma vez que não possuem planejamento de carreira; eles se sentem desatualizados sobre o que está acontecendo no país de origem; estão sem treinamento durante todo o período da expatriação e fora da “vitrine” profissional no Brasil. Dois dos expatriados também citam o “tempo” como um impacto negativo, uma vez que deixaram para trás seus estudos e a convivência com pessoas queridas (Quadro 36).

Quadro 36 – Impactos negativos da expatriação na vida profissional

Expatriados para Índia	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
Impactos negativos da Expatriação na vida profissional (Índia)	Quando estamos aqui na Índia e tem mudanças no Brasil, chegamos aí depois de um tempo um pouco perdidos.	Sair da vitrine da empresa no Brasil e correr o risco de ficar fora do foco.	O tempo que eu passei aqui não vai voltar. Um dia, ele pode fazer falta e talvez esse convívio que eu perdi, ele pode fazer falta, e também os estudos, eu me formar, pode me fazer alguma falta, se eu não tivesse vindo antes.	Não tem. Só foi negativo, foi logo quando cheguei na empresa, pelo menos na montagem B, era muito desorganizada, tinha muito mais sujeira lá.	Um dos pontos negativos, que foi um dos dificuldades e uma das minhas grandes preocupações com essa viagem, que eu vinha conversando com o meu chefe: se os dois anos que eu ia vim passar na Índia ia compensar os dois anos que eu ia estar parando minha faculdade. Tanto em questão financeira, de salário, como de aprendizado. Eu, apesar de ter esse receio de incorporar um pouco da irresponsabilidade deles, eu acho que isso não vai acontecer. Eu acho que o impacto negativo foi o atraso da minha faculdade.

Expatriados para China	Ni Hao	Ken	Guanxi	Loawai	Tiy
Impactos negativos da Expatriação na vida profissional (China)	A diferença alimentar me fez comer <i>fast food</i> , e isso não é bom pra saúde. Fora isso, ainda não descobri nenhum.	No Brasil, quando você precisa fazer alguma coisa, você sabe pra quem ligar, pra quem pedir e até influenciar essa pessoa. Na China, não. Fora do seu país, de forma geral, não. Você não sabe nem pra quem ligar, e nem como influenciar a outra pessoa a fazer, ou motivar a pessoa pra fazer. Então muda bastante. É uma experiência e uma mudança muito grande. Uma outra coisa negativa: quando eu voltar, onde vou trabalhar?	O ponto negativo é que o profissional expatriado fica fora do ambiente onde as coisas acontecem, ou seja, perde muito quando se trata de treinamentos, cursos, relação com as pessoas que decidem, e, enquanto estão realizando suas tarefas como expatriados, não são lembrados para outras posições.	1) Estando fora, o colaborador perde todos os programas de treinamento oferecidos pela empresa e acaba ficando desatualizado. 2) São normais e comuns grandes decepções e frustrações no retorno!	O ponto negativo, eu procuro não pensar nisso. Se, de fato, não tem ponto negativo, está me entendendo? Ficar longe da família foi me dito antes de eu vim, então faz parte do projeto e não é um ponto negativo. Pra mim, está bem claro o dia a dia.

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Um dos expatriados citou o fato de precisar de algumas coisas e não saber onde as buscar e como buscar e, inclusive, como persuadir as pessoas de uma outra cultura. Além disso, o medo de “incorporar” o comportamento indesejado do estrangeiro (morosidade na execução do trabalho, por exemplo) e a sensação de estarem esquecidos pela empresa

do país de origem também foram citados como impactos negativos para a carreira: “Acho que, em muitos casos, o expatriado é simplesmente esquecido” (Laowai).

Alguns dos expatriados fizeram sugestões para a redução dos impactos negativos na vida profissional:

- a) Realizar uma avaliação semestral do desempenho considerando cada atividade executada pelo expatriado, feita pela equipe do país de destino, porém enviada para o setor ao qual o expatriado está ligado, no país de origem. Com isso, a equipe brasileira estará inteirada sobre as atividades do profissional que está distante e vai compreender as habilidades que ele vem desenvolvendo durante o período de expatriação.
- b) Criar um informativo, como um *keep in touch*, para enviar periodicamente para os expatriados que estão em todo o mundo, informando-os sobre os novos projetos em desenvolvimento, as novas tecnologias que estão sendo usadas. Além de o expatriado não se sentir “esquecido”, vai conseguir estar atento a projetos do seu interesse, podendo facilitar e tornar mais eficaz a sua recolocação pós-expatriação.
- c) Promover uma visita experimental, e não de reconhecimento, do expatriado ao país de destino, para que ele possa se inserir no local de trabalho, conhecer a equipe, os desafios que o esperam e, depois de ver e sentir a realidade do seu futuro local de trabalho, poder escolher entre a expatriação ou não.
- d) Promover uma melhor preparação intercultural, através de aconselhamento e treinamento.
- e) Ter alguém no país de destino que seja responsável pelo apoio ao expatriado em qualquer assunto, como um RH brasileiro ou um consultor local.
- f) Proporcionar treinamento no idioma antes da viagem e depois, já no país anfitrião.

4.4.17.2 Impactos positivos e negativos na vida pessoal

Referente aos impactos negativos na vida pessoal, percebeu-se durante as entrevistas, algumas falas que sugerem impactos negativos e relatam preocupação com a prevenção desses impactos, principalmente

no núcleo familiar, como pode ser observado no Quadro 37 e nos depoimentos de Ni Hao:

Já tinha recebido outro convite antes da Ind. M., mas eu estava casado e resolvi não deixar minha família sozinha, no momento crítico da vida dele, porque ele era novinho. Então deixei de 'vim' pro exterior (Ni Hao)

Eu andei engordando alguns quilos, a gente acaba comendo McDonald's, Pizza Hut, então acaba engordando, então isso se torna prejudicial” (Ni Hao).

Quadro 37 – Impactos da expatriação na vida pessoal

Expatriados para Índia	Hannamanta	Ravi	Rakesh	Praveem	Chidu
Impactos da Expatriação na vida pessoal (Índia)	Não temos espaço pra malhar.	Não saber o que, exatamente, está acontecendo com a minha família.	Positivo: temos muito o que aprender com a humildade dos indianos. Os impactos positivos seria esse conhecimento interpessoal, aquele conhecimento que a gente se conhece, conhece teu limite, tua reação e a adversidade. Então, toda vez que eu me deparar com uma situação, eu acho que não vai ser tão ruim, e eu já vou saber o que vai acontecer comigo e já vou saber como reagir a isso.	Ah, me ajudou assim a ver assim a vida com outros olhos. Tu vem pra um lugar que tu fica muito tempo longe da tua cidade, da tua família. Então isso aí ajuda tu te desligar um pouco do que tu estava acostumado.	Estou mais calmo, mas atrasei minha faculdade.

Expatriados para China	Ni Hao	Ken	Guanxi	Loawai	Tiy
Impactos da Expatriação na vida Pessoal (China)	Descobrir coisas novas que a gente passa a gostar.	Minha vida social no Brasil praticamente termina. Mas me trouxe autoconfiança	Em minha primeira expatriação, minha esposa quase entrou em depressão nos primeiros 90 dias; por muito pouco retornamos ao Brasil. Na segunda, meu filho mais novo contraiu pelo menos três diferentes tiques nervosos. Tivemos que descobrir o que estava acontecendo, e mudá-lo de escola. Expatriação com família pode ser muito bom, mas sem acompanhamento, pode ser o fracasso do processo.	Positivo: 1) aprendizado; conhecimento de culturas, pessoas, lugares; 2) vantagem financeira; 3) crescimento pessoal e intelectual; 4) fluência em espanhol e inglês; 5) perda do medo do novo/desconhecido; autoafirmação, autocontrole, autoestima, autoconfiança; autonomia; segurança. Negativos: 1) falta de opções de lazer; 2) desconhecimento de pontos de apoio básico como: hospitais, farmácias, mercados; 3) distanciamento da família; 4) comunicação quase que inexistente; se não tens informação por escrito, na língua local, não consegues ir a lugar algum, ninguém se comunica em inglês na rua, lojas, mercados, farmácias etc. 5) Sentimento de abandono, esquecimento pela empresa e pelos amigos.	Estou aprendendo um monte de coisas; pra minha vida pessoal e profissional, não tem preço.

Fonte: dados primários coletados pela pesquisadora (2014).

Ainda sobre os impactos negativos na vida pessoal, apesar de não terem sido feitas perguntas a esse respeito, pode-se encontrar suas manifestações no discurso dos expatriados, como no caso de Guanxi, cuja esposa e filho apresentaram sintomas referentes a problemas com a adaptação no país anfitrião. Laowai também relata que é difícil ficar longe dos amigos, ficar sem opções de lazer, ter problemas para se deslocar, não saber reconhecer locais de segurança, não conseguir se comunicar e desconhecer pontos de apoio básicos como hospitais, farmácias e supermercados.

Um impacto positivo para a vida pessoal, citado pelos expatriados, é a "bagagem" de habilidades adquiridas durante a viagem: "depois que você conhece um país como a Índia, você volta um pai melhor, um filho melhor, um marido melhor e, conseqüentemente, um profissional mais experiente" (Ken). Porém, o mesmo entrevistado comenta a restrição social sofrida devido à sua situação de expatriado:

Quando eu estava na Índia, minha mãe fez 80 anos e eu disse que eu estaria presente, então fui me organizando e consegui passar o dia 12 de novembro de 2009 no Brasil, mas, em compensação, passei Natal e a virada do ano de 2009 para 2010 na Índia, longe da minha esposa e filho. (Ken)

O expatriado Laowai percebe essa ausência dos eventos sociais como um distanciamento familiar, que traz perdas irreparáveis, como o tempo precioso do processo de crescimento dos filhos. Apesar de apresentar impactos positivos e negativos da experiência, Ken a resume como positiva, já que adquiriu autoconfiança através da vivência como expatriado, pois, ao chegar a um país desconhecido, sem saber para que lado deveria seguir, se sentiu um "desbravador" e conseguiu ter sucesso na missão. Laowai concorda com a posição de Ken referente ao desenvolvimento da autoconfiança, aumento do nível de autonomia e da segurança para tomada de decisões, e ainda acrescenta como impacto positivo o fato de se tornar referência cultural para seus colegas, sobre os países onde esteve.

4.5 AVALIAÇÃO DE QVT PARA EXPATRIADOS

Depois de coletados e analisados os dados, essas informações foram listadas em um quadro para melhor visualização dos resultados,

onde as linhas horizontais apresentam os oito elementos propostos por Walton (1979) como importantes para a qualidade de vida no trabalho, e as colunas listam as evidências (coletadas na pesquisa) da presença e ausência de determinados elementos na expatriação promovida pela Ind. M. (Quadro 38).

Quadro 38 – Os oito indicadores de Walton e evidências de QVT na percepção dos expatriados

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 aproveitadas pós-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

		<p>dos dez entrevistados);</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	

Fonte: dados coletados pela autora (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 são contemplados de maneira limitada e apenas três deles são suficientemente contemplados: a compensação

justa e adequada, o constitucionalismo e a relevância social da vida no trabalho, como pode ser visto no Quadro 38.

Os outros cinco indicadores não são contemplados de forma satisfatória pela empresa, sendo eles:

- 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, mesmo considerando que tiveram algum aprendizado durante a expatriação, pois o conhecimento adquirido não é considerado por eles como aproveitável, uma vez que a tecnologia utilizada e a morosidade nos dois países não são formas adequadas de trabalho;
- c) a integração social: apesar de considerarem que há respeito na relação entre brasileiros e profissionais locais, em ambos os países, os expatriados relatam ter pouca atividade social junto com os indianos e chineses, e essa falta de integração se dá devido a dificuldades de comunicação, às diferenças culturais de comportamento e às formas de resolver problemas relacionadas a essa diferença cultural. Porém, os entrevistados relatam realizar atividades com os brasileiros da mesma empresa;
- d) oportunidade de crescimento e segurança: percebeu-se a ansiedade dos entrevistados com relação a carreira e planos futuros. Eles não se sentem confortáveis com a falta de um plano de carreira e uma orientação para o desenvolvimento de habilidades a serem utilizadas futuramente;
- e) trabalho e espaço total na vida: as atividades feitas pelos expatriados, além do trabalho, são permanecer no hotel com os colegas brasileiros e sair para jantar com eles.

Os oito expatriados privados da convivência familiar não dispõem do final de semana para descansar, pois trabalham mais de dez dias seguidos; também não dispõem de atividades de lazer, nem mesmo de atividades cívicas, todas elas consideradas por Walton (1979) como essenciais para a qualidade de vida no trabalho. 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 este motivo, pode-se compreender os motivos do não acompanhamento familiar. Os outros dois expatriados que estão com suas famílias relatam que conseguem fazer atividades com esposa e filhos, porém, assim como todos os demais expatriados, eles consideram a carga horária de trabalho alta.

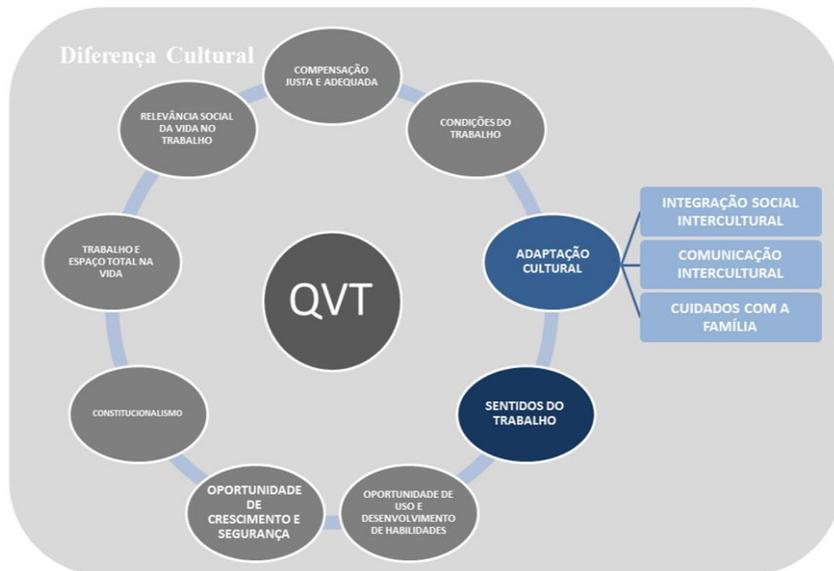
Apesar de os argumentos citados já serem suficientes para concluir que a Ind. M. poderia ampliar suas estratégias para buscar melhor qualidade de vida no trabalho dos expatriados, outro elemento foi observado como essencial para a qualidade de vida desses profissionais: **a adaptação cultural**, entendida 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, nesta pesquisa, que muitos dos problemas citados pelos expatriados que comprometem os elementos importantes para a QVT são de origem cultural, ou seja, estão relacionados com a falta de compreensão da cultura onde os profissionais foram inseridos e com a falta de preparação intercultural destes e de suas famílias: problemas com a falta de socialização; comunicação; transporte; lazer; problemas no ambiente de trabalho (água, temperatura, comportamentos estranhos como cuspir e fumar), o banheiro não adequado ou inexistente, a falta do papel higiênico, a não compreensão de alguns comportamentos da equipe, alimentação diferente e problemas com a saúde emocional e física da família.

Portanto, ao 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, além de também acrescentar dois novos elementos nesta avaliação: sentidos do trabalho e adaptação cultural (integração social intercultural, cuidados com a família e comunicação intercultural), explicados no corpo deste capítulo. Nesse sentido, um novo desenho proposto pode ser observado na Figura 1.

A modificação e adaptação propostas para 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, não sendo, portanto necessário descrever novamente os elementos já descritos por ele. Apenas serão apresentadas, a seguir, a complementariedade e a adaptação propostas.

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



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

No elemento **oportunidade de uso e desenvolvimento de habilidades**, avaliar e desenvolver a habilidade intercultural antes do 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, na nova cultura, ajuda o profissional a compreender o que se espera dele como profissional e também a como lidar com a equipe local. Além disso, programas de tutoria possibilitam que a empresa coloque antigos expatriados para acompanhar novos expatriados, garantindo, então, que os mais experientes aproveitem as habilidades interculturais desenvolvidas durante a sua expatriação para ajudar um novo expatriado.

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 a 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 adaptação no ambiente familiar e social, pois a família, como já citado anteriormente, tem papel fundamental na adaptação do expatriado e, conseqüentemente, no aumento da capacidade produtiva do profissional. 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, já discutida anteriormente, proposta por Walton (1979), é elemento importante para que o trabalhador tenha qualidade de vida no trabalho. Iniciativas de confraternizações tomadas pela empresa são bem-vindas, porém, no caso de profissionais expatriados, com ou sem a família, a vida social é ainda mais importante, uma vez que todas as relações sociais do expatriado e sua família, originadas ou não do trabalho, 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 acaba sendo difícil, uma vez que o novo profissional (com ou sem sua família) não é conhecido no país anfitrião e precisará ainda passar credibilidade para gerar confiança entre as relações que fizer. Em função dessa necessidade específica, a importância da integração social para o bem-estar do expatriado, e considerando a necessidade de criar relações no novo país, ainda que o expatriado seja uma pessoa bem

socializada no país de origem, 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**, ainda que 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. Diversas são as iniciativas que a empresa poderá adotar 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 o perfil da família considerando escola das crianças, trabalho e locais para lazer. Precisa também ter os vistos adequados, principalmente quando o cônjuge trabalha no país de origem e pretende trabalhar no país anfitrião (visto de trabalho) ou estudar (visto de estudante). No caso de profissionais considerados como mais estratégicos para a empresa, ela também pode se preocupar com a reinserção do cônjuge no mercado de trabalho; com a montagem da casa; curso de idioma; oferecer apoio para 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 emergências 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 nesta pesquisa. Orientações também 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, os comportamentos permissíveis e não permissíveis. Ainda sobre a comunicação intercultural, a empresa precisa oferecer cursos de idioma, mas também orientações sobre como se expressar em outro idioma, pois muitas palavras, se traduzidas ao pé da letra, não são adequadas para serem usadas em outros países. Ainda sobre a comunicação e o idioma, a

empresa precisa estar atenta à dificuldade do expatriado não apenas em conversar no novo idioma, mas também em expressar seus sentimentos e desejos, já que é uma dificuldade citada pelos entrevistados deste trabalho.

Considera-se que, ao se aplicar os elementos de Walton (1979) adaptados à **diferença cultural**, e considerada a importância da **adaptação cultural** do profissional, esta última dependente dos três novos conceitos propostos - a **comunicação intercultural**, a **integração social intercultural** e o **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.

5 CONCLUSÃO

Um dos objetivos deste trabalho foi o de caracterizar o processo de expatriação e, nesse sentido, parece haver uma concordância entre oito dos dez profissionais entrevistados, e também da organização, sobre a definição de expatriação como sendo a transferência de um profissional para trabalhar no exterior, neste caso, em empresa do grupo.

Para os entrevistados, a expatriação é uma oportunidade para 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). A expatriação tem objetivos de longo prazo. Na Ind. M., o prazo é geralmente de dois anos, porém, os contratos vencem a cada três meses, sendo, por isso, necessária a vinda do profissional para o Brasil com a finalidade de renovação contratual e para receber pagamento das diárias, no acerto de viagens, gerando problemas na adaptação a cada retorno, conforme relatado por um dos expatriados sobre a “violência” de ter que sair de casa a cada três meses, e sobre como ele revive a fase inicial do choque cultural e do ajustamento cultural e social.

A empresa atualmente ainda realiza a escolha do expatriado por meio de indicações das chefias, sem realizar um processo seletivo para avaliar as competências comportamentais do profissional e de sua família, que influenciam diretamente na sua adaptação ao país de destino. Outro critério percebido durante as entrevistas é o estado civil dos profissionais. A Ind. M. parece ter preferência por profissionais solteiros ou divorciados, possivelmente para evitar problemas maiores.

A falta de um procedimento mais adequado ao recrutamento e à seleção dos expatriados compromete o bem-estar do profissional, sua produtividade e pode provocar sua volta antes da data acordada, como já aconteceu com profissionais expatriados para ambos os países pesquisados e foi relatado pelos entrevistados, porém, não reconhecido pela gestão do Departamento de Expatriação.

Através de um processo seletivo adequado, a empresa poderá traçar o perfil do profissional para preenchimento da vaga no exterior, poderá avaliar as habilidades e competências dos candidatos e trabalhar as características ainda necessárias, no profissional escolhido. Além disso, poderá escolher um profissional que tenha a expatriação como um projeto de vida, ao invés de selecionar profissionais que estão contando os dias para seu retorno.

Na empresa pesquisada, não existe um programa de preparação do profissional e da família para a missão, nenhuma instrução formal e nenhum curso são oferecidos para os profissionais para lidarem com os fatores estressores causados pela distância da família, moradia compartilhada, alimentação diferenciada, nova rotina, diferentes valores e hábitos.

Além do aprendizado cultural e da empregabilidade, não foi possível identificar quais os benefícios e o retorno que esta experiência vai trazer para a vida profissional desses profissionais. Não existe um plano de carreira para garantir o desenvolvimento e o melhor direcionamento desses profissionais depois do fim de cada missão, o que gera ansiedade nos mesmos e inclusive a possibilidade de a empresa perder pessoal já com grande experiência no exterior, pois os entrevistados relatam a possibilidade de migrarem de empresa no final da missão, caso não se sintam reconhecidos pela Ind. M., apesar de identificarem que a experiência internacional já gera um diferencial no mercado.

Alguns expatriados relatam ter qualidade de vida no trabalho, ainda que tenham problemas no ambiente físico, como a falta de cadeiras, banheiro, ventilação adequada; problemas na socialização com os locais; falta de cuidados com a família; falta de acompanhamento emocional; falta de plano de desenvolvimento e carreira. Um dos expatriados relata sofrer muita pressão por parte dos chineses, para não cometer erros, e sua família expatriada teve problemas graves de saúde (esposa com depressão e filho com tiques nervosos), mas mesmo assim considera ter qualidade de vida no trabalho.

Os profissionais entrevistados têm a percepção de que a expatriação, apesar de oferecer oportunidade para crescimento profissional, é um desafio e um ato de reconhecimento da empresa pelo trabalho realizado até o momento; mas eles não se sentem seguros e felizes com os possíveis impactos da sua volta ao país de origem. Eles avaliam que a expatriação pode ser um impacto negativo no momento da repatriação, uma vez que não existe, na empresa, planejamento de

carreira. Eles se sentem desatualizados, pela falta de treinamento, pela falta de informações sobre o que está acontecendo no país de origem, e distantes da observação das chefias no Brasil. Para eles, a expatriação é uma escolha que precisa levar em consideração o tempo que será dedicado à missão, pois, no país de origem, serão deixados sonhos e projetos já iniciados, os estudos e a convivência com pessoas queridas, um tempo que jamais conseguirão recuperar.

Um dos expatriados citou como um impacto negativo o fato de precisar de algumas coisas e de não saber onde as buscar, como 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, foram sugeridas, no corpo do trabalho, 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, neste trabalho com os expatriados, 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 qualidade de vida no trabalho de profissionais expatriados: sentidos do trabalho e a 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
- e) a possibilidade de aumentar a rede de relacionamentos, o chamado *networking*.

Dentro dessas expectativas, apenas a possibilidade de aumento de *networking* e o aprendizado informal, não planejado, estão ocorrendo, 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. está buscando aumentar a QVT dos expatriados e oferece a eles 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 não são suficientes para conciliar a expectativa do expatriado com a sua missão, a sua adaptação na nova cultura, garantindo o seu bem-estar, o conforto com relação à situação familiar e apoios necessários (transporte, lazer, comunicação, equipamentos).

Além da necessidade da criação de políticas mais claras para promoção da QVT, a qualidade de vida no trabalho considerada pelo Departamento de RH de origem precisa ser explicada para o RH anfitrião, uma vez que cada país tem a sua percepção sobre o conceito, como relatado no corpo do trabalho. Dependendo da cultura, diferente será a visão de qualidade de vida no trabalho por parte dos funcionários e da gestão de pessoas do país, que, mesmo trabalhando a favor da qualidade de vida dos funcionários locais, pode não suprir as expectativas dos profissionais expatriados.

Um exemplo citado pelos entrevistados é o hábito dos trabalhadores chineses de fumar na empresa, considerado como importante para os trabalhadores daquele país, mas sendo unanimemente rejeitado pelos brasileiros expatriados entrevistados. Outro exemplo é a ausência de cadeiras e computadores na empresa localizada na Índia, pois os profissionais locais trabalham agachados no chão, ao contrário dos brasileiros.

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 Departamento de Recursos Humanos (RH), com ou sem parceria com o Departamento de Recursos Humanos anfitrião, as empresas podem antever as dificuldades e criar serviços buscando uma maior qualidade de vida no trabalho do expatriado. O RH de origem pode orientar os 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 também é possível a contratação de uma empresa especializada para esses cuidados interculturais.

Entre os países da Europa, as diferenças culturais e também as diferenças de legislações são minimizadas, por se tratar de um mercado comum, com pactos e acordos comuns, e isso reduz o risco com vistos, adaptação etc. Mas, para brasileiros expatriados para Índia e China, além das dificuldades culturais e logísticas, tem-se o problema da diferença de legislação. Outro aspecto é que, conforme Minayo (2000), a QVT depende da relação social que se estabelecerá e de como os “outros”, ou melhor, os indivíduos do país anfitrião irão enxergar os expatriados. No entanto, como os expatriados conseguirão se relacionar e se sentir inseridos socialmente, se não são fluentes no idioma local e não compreendem alguns comportamentos dos locais?

A qualidade de vida no trabalho não depende de iniciativas isoladas, portanto, é importante salientar que atividades antiestresse, como oferecer um cardápio alimentar com comida brasileira no país de destino, apenas amenizam os problemas causados por um ambiente laboral sem qualidade de vida. Sendo assim, é necessário trabalhar com as causas e não apenas com os sintomas apresentados, ou seja, promover o desenvolvimento de um bom processo seletivo, capaz de identificar a maleabilidade adaptativa do candidato; promover um bom treinamento intercultural para o desenvolvimento e fortalecimento das competências interculturais do funcionário e da 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 qualidade de vida no trabalho faça parte das diretrizes administrativas e esteja integrada com os objetivos e modelo de gestão da empresa. Caso contrário, as iniciativas se tornam paliativas.

Nesta pesquisa, foi identificado um desencontro a respeito do conceito de sucesso da expatriação na perspectiva organizacional e na perspectiva dos expatriados. Para a empresa, a expatriação com sucesso é aquela que não acarreta prejuízos financeiros e quando não ocorre o retorno prematuro do profissional. Já para o expatriado, o sucesso da missão depende do reconhecimento, valorização profissional,

atendimento das expectativas do profissional, direcionamento de carreira e bem-estar familiar. Para os entrevistados expatriados, o salário é importante, mas não é o fator de sucesso, pois, para eles, o envolvimento da família em todo o processo, a preparação para a expatriação e a clareza de critérios a respeito do futuro trabalho são elementos de uma expatriação de sucesso.

Não se pôde deixar de perceber a presença forte do paroquialismo e o olhar dos brasileiros com preconceito 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 ao comentarem uma característica dos ingleses ou dos americanos? 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 nem mesmo atenda a todas as suas expectativas pessoais e profissionais. Eles também precisam buscar um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, buscar um trabalho mais humanizado, procurar atividades que lhes proporcionem prazer e também cuidar da sua carreira através da autogestão, para não deixar toda a responsabilidade do seu bem-estar e do seu crescimento nas mãos da organização.

Nesta pesquisa, percebeu-se uma equipe de RH muito enxuta, e a necessidade e importância de ter profissionais com formação na área de humanas fazendo parte da equipe do Departamento de Expatriados da Ind. M., já que a expatriação de sucesso e a qualidade de vida no trabalho estão vinculadas a aspectos relacionados à necessidade emocional do profissional, e não somente a sua necessidade logística, técnica e financeira. Os aspectos emocionais se relacionam com a preparação emocional, desenvolvimento de carreira, reconhecimento profissional, acompanhamento durante a expatriação e cuidados com a família.

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, foi possível perceber que o processo de expatriação ainda não está muito profissionalizado. A Ind. M. oferece algum grau de QVT, mas, nesse sentido, também apresenta muitas limitações, como percebido nos relatos conflitivos dos entrevistados, o que causa impactos na sua 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 também 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 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, “entre vistas”, com o entrevistado.

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 para vivenciar maior qualidade de vida no trabalho, mesmo em um país diferente. Teriam as novas gerações mais facilidade para adaptar-se?
- c) foi também identificada uma grande preocupação, por parte dos entrevistados, a respeito do seu futuro pós-expatriação; portanto, considera-se também 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 qualidade de vida no trabalho 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 carreira desses profissionais; então qual o motivo desses 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 uma outra oportunidade de expatriação?

Sendo assim, considera-se que os objetivos deste trabalho foram atingidos, uma vez que a pergunta levantada pela pesquisadora foi respondida no corpo do trabalho, após a análise dos resultados da pesquisa. Nesse sentido, conclui-se que, ao avaliar a QVT de um profissional expatriado, além dos indicadores sugeridos por Walton (1979), outros deveriam ser incluídos como importantes para essa avaliação, como 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. n/a et al. (2006). Coaching expatriate managers for success: adding values beyond training and mentoring. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 44, pp. 295-317.
- Abreu, C.N.; Guilhardi, H.J. (2004). *Terapia Comportamental e Cognitivo – Comportamental: Práticas Clínicas*. São Paulo: Roca, 2004.
- Albuquerque, F. J. B. de, Vieira, J. R., Martins, C. R., & Neves, M. T. de S. (2007). In E. C. Krutzen e S. B. Vieira (2007), *Psicologia Social, Clínica e Saúde Mental* (pp.160-179). João Pessoa: Editora Universitária da UFPB.
- Albuquerque, L. G. de, & Limongi-França, A. C. (1998). Estratégia de recursos humanos e gestão de qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. *Revista de Administração*, vol. 33(2), pp. 40-51. Recuperado em 02 junho, 2012, de www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=144.
- Andrade, R. O. B., Amboni, N. *Teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- Araujo, B. F. V. B. de, Bilsky, W. & Moreira, L. M. C. de O. (2012). Valores pessoais como antecedentes da adaptação transcultural de expatriados. *RAM: Revista de Administração Mackenzie*, [versão eletrônica] vol. 12(3), pp. 69-95.
- Backer, J. C. & Ivancevich, J. M. (1971). The assignment of American executives abroad: systematic, Haphazard, or Chaotic? *California Management Review*, Vol 13, n.3, pp. 39-41.
- Bardin, L. (2004). Análise de conteúdo. *Presses Universitaires de France*. Lisboa Portugal: LDA.
- Basilio, P. (2013). *Arábia Saudita é polo de negócios para micro e pequenos exportadores*. Recuperado em 23 setembro, 2013, de <http://economia.ig.com.br/financas/seunegocio/2013-04->

21/arabia-saudita-e-polo-de-negocios-para-micro-e-pequenos-exportadores.html. Site IG Economia.

- Berry, J.W. *Migração, Aculturação e Adaptação*. In *Psicologia, E/Imigração e Cultura*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004, p.29-45.
- Black, J., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). *Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspective*. Vol. 16(2), pp. 291-317. Retrieved January, 17, 2013, from www.jstor.org/discover/10.2307/258863?uid=3737664&uid=2&id=4&sid=21101455848173.
- Black, S. J. (1988). Work role transitions: a study of american expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*. Vol. 19, pp 277-294.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Brett, J. M., (1980). The effect of job transfer on employees and their families. In Cooper, C. L. and Payne, R., (Eds.), *Current concerns in occupational stress*, Wiley, Chichester, pp.99-136.
- Bueno, J., & Corso, J. M. Del (2004). O processo de expatriação como instrumento de integração de culturas: o caso Renault do Brasil. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 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.

- Campos, L. F. de L. (2001). *Métodos e técnicas de pesquisa em Psicologia*. 2a. ed. Campinas, SP: Editora Alínea.
- Carignato, M.D.R. e Pacheco Filho, R.A. (2002). *Psicanálise, cultura e migração*. São Paulo: YM Editora & Gráfica, 2002.
- Caso do zagueiro poderia ser evitado (2011). Minuto L. *O Povo online*. Recuperado em 10 fevereiro, 2012, de <http://esportes.opovo.com.br/app/esportes/minuto/2011/09/29/noticiaminuto1,2215355/caso-do-zagueiro-breno-poderia-ter-sido-evitado.shtml>.
- Creswell, J.W. (2003) *Research Design*. qualitative, quantitative and mixed methods approaches. 2. ed. California: Sage Publications Inc.
- Deslandes, S. F., Cruz Neto, O., & Gomes, R. (2000). In M. C. de S. Minayo (Org.), *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- Durand, T. L'alchimie de la competence. *Revue Française de Gestion*, n. 127, p.84-102, jan./fev.2000.
- Dutra, J. S. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- Ferreira, M. C. (2008). *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.
- Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade, Editora Ltda.
- Forster, N. (2000). The myth of the international manager. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 1, pp. 126-142.

- Forte, D. (2013). Um terço dos expatriados muda de empresa no retorno ao país de origem. 19.08.2013 *Revista Você Rh* on-line. Recuperado em 22 setembro, 2013, de <http://revistavocerh.abril.com.br/materia/expatriados-mudam-empresas-retorno-pais-origem>.
- Franken, I., & Coutinho, M. da P. de L. (2010). In V. L. do R. Luna, e Z. A. do Nascimento (Orgs.), *Desafios da psicologia contemporânea*, pp. 203-212. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB.
- Franken, I., Coutinho, M. da P. L., & Ramos, N. (2007). Migração e qualidade de vida: o pensamento social de brasileiros migrantes. In E. C. Krutzen e S. B. Vieira (Orgs.), *Psicologia social, clínica e saúde mental*. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB.
- Freitas, E. (2013). *O sistema de castas na Índia*. Site Brasil Escola. Recuperado em 03 outubro, 2013, de www.brasilecola.com/geografia/o-sistema-castas-na-india.htm.
- Freitas, M. E. (2001). Multiculturalismo e expatriação nas organizações: vida do executivo expatriado, a festa vestida de riso ou de choro. In E. Davel, S. C. Vergara (Orgs.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001, cap. 11, pp. 289-302.
- Freitas, M. E. (2010). Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. *GES – Revista Gestão e Sociedade* CEPEAD/UFMG, vol. 4, n. 9. Setembro/Dezembro 2010. Recuperado em 29 novembro, 2013, de www.ges.face.ufmg.br/
- Gadex – Grupo de Administração de Expatriados (n. d.). Recuperado em 16 janeiro, 2013, de www.gadex.com.br/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=26.
- Gallon, S., Scheffer, A. B. B., & Bitencourt, B. M. (2013). “Eu fui, voltei e ninguém viu”: um estudo sobre a expectativa de carreira após a repatriação em uma empresa brasileira. *Cad EBAPE.BR*, vol.11, n.1, artigo 8, Rio de Janeiro, mar. 2013.

- Gallon, S., Scheffer, A. B. B., & Bitencourt, B. M. (n. d.). 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. Recuperado em 23 setembro, 2013, de www.ifbae.com.br/congresso7/pdf/B141.pdf.
- Ghedine, T. (2009). *Aplicação do conceito de competência organizacional: um estudo de caso na empresa Marcolopo S.A.* Tese (doutorado) – Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRS. Recuperado em 19 dezembro, 2013, de www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/17635/000721546.pdf?sequence=1.
- Gil, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4a ed. São Paulo, Atlas 2008.
- Godim, S. M. G., & Fischer, T. (2009). O discurso, a análise de discurso e a metodologia do discurso do sujeito coletivo na gestão intercultural. *Cadernos Gestão Social*. 2009, vol. 2, n.1, pp. 09-26. ISSN: 1982-5447.
- González, J. M. R., & Oliveira, J. A. de. (2011). Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. *Caderno EBAPE.BR*, dez. 2011, vol. 9, n. 4, pp. 1122-1135. ISSN 1679-3951.
- Guiguet, J. M. S., & Silva, J. R. G. (2003). O processo de adaptação dos expatriados e a importância relativa dos aspectos socioculturais. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Atibaia, SP, Brasil, 27. Rio de Janeiro, ANPAD 2003, 1 CD-ROM.
- 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.

- Hofstede, G. n/a *et al.* (2002). What goals do business leaders pursue? A study in fifteen countries. *Journal of International Business Studies*. Vol. 33 n. 4 pp. 785-808. Oct/Dez 2002.
- Hofstede, G. n/a *et al.* (2005). *Cultural and organizations: software of the mind*. Mc Graw – Hill.
- Homem, I. D. (2005). *O processo de expatriação em uma multinacional brasileira do Estado de Santa Catarina: um estudo de caso*. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Homem, I. D., & Dellagnelo, E. H. L. (2006). Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. *RAE - Revista de Administração de Empresas* [versão eletrônica], jun. 2006, vol. 5, no. 1, p. 0. ISSN 1676-5648.
- Homem, I. D., & Tolfo, S. da R. (2004). Gestão intercultural: perspectivas para o ajustamento de executivos expatriados. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, Brasil, 28. Rio de Janeiro, ANPAD 2004, 1 CD-ROM.
- Homem, I. D., & Tolfo, S. da R. (n.d.). O processo de expatriação em uma multinacional brasileira. *Anais do 3º. Colóquio do Instituto Franco Brasileiro de Administração de Empresas*. Recuperado em 30 dezembro, 2013, de www.ifbae.com.br/congresso3/pdf/B142.pdf
- Hung-Wen, Dr. L. (2006). *Perceptive of expatriation and cross cultural adjustment*. Recuperado em 07 outubro, 2013, de www.jgbm.org/page/22%20Dr.%20Lee,%20Hung-Wen.pdf .
- Joly, A. (1996). Alteridade: ser executivo no exterior. In Chanlat, J. (Coord.) *O indivíduo na organização*. São Paulo: Atlas.
- Kanaane, R. (1999). *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas.

- Kubo, E. K. de M. (2011). *Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil*. 197 f. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.
- Lacombe, F. J. M. (2004). *Dicionário de Administração*. São Paulo: Saraiva.
- Laville, C. A., & Dione, J. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Leite, J.V.; Ferreira, M.C. e Mendes, A.M. (2009). *Mudando a Gestão da qualidade de vida no trabalho*. *Psicologia, organizações e trabalho*, 9(2), 109-123.
- Lemos, A. Q. (2009). Discutindo a expatriação de executivos. *RAE Eletrônica*. 8(2): 0-0, ND. Recuperado em 01 agosto, 2013, de www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482009000200011&lang=pt .
- Lima, M. B., & Braga, B. M. (2010). Práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros. *Revista de Administração Contemporânea*, dez. 2010, vol. 14, no. 6, pp.1031-1053. ISSN 1415-6555.
- Limongi-França, A. C. (2004). *Qualidade de vida no trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2a. ed. São Paulo: Atlas.
- Limongi-França, A. C., & Arellano, E. B. (2002). Qualidade de vida no trabalho. In M. T. L. Fleury (Coord.), *As pessoas na organização*, pp. 295–306. São Paulo: Editora Gente.
- Ludke, M., & André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. SP: EPU.
- Luna, S. V. de (2002). *Planejamento de pesquisa: uma introdução*. 7a. ed. São Paulo: Educ.

- Machado, H. V., & Hernandez, C. A. (2003). Alteridade, expatriação e trabalho: implicações para a gestão organizacional. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Atibaia, SP, Brasil, 27. Rio de Janeiro, ANPAD, 2004, 1 CD-ROM.
- Manzini, E. J. (n.d.) – *Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e roteiros*. Recuperado em 17 janeiro, 2013, de www.sepq.org.br/IIisipeq/anais/pdf/gt3/04.pdf.
- Milkovich, G. T. (2000). *Administração de recursos humanos*. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas.
- Mínayo, M. (2000). Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. *Revista Ciência e Saúde Coletiva*, 5 (1): 7-18. Rio de Janeiro.
- Mínayo, M. (2002) *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 20ª.ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- Mínayo, M. C. S., & Sanches, O. (1993). Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 9(3): pp. 239-262, jul./set.
- Ministério das Relações Exteriores. (2006). Comunidades brasileiras no exterior. *Informe MRE*. 1a. Ed. Recuperado em 16 janeiro, 2013, de www.brasileirosnomundo.itamaraty.gov.br/informemre/Informe_1.pdf.
- Ministério do Trabalho e Emprego (2003). *Informe MTE Notícias*. Recuperado em 16 de janeiro de 2013, de <http://portal.mte.gov.br/portal-mte/>.
- Mitrev, S. & Culpepper, R. (2012). Expatriation in Europe: factors and insights. *The Journal of International Management Studies*. Vol. 7 n. 1. April 2012.
- Moraes, L. F. R., & Kilimnick, Z. M. (1989). A evolução do papel do administrador: a utilização do computador e reflexos em sua qualidade de vida. *Anais do Encontro Nacional da Associação*

Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Belo Horizonte, MG, Brasil, 13, v.1.

- Moraes, L. F. R. n/a *et al.* (1991). Qualidade de vida e stress no trabalho: diagnóstico em chefias de nível médio com base no JDS (Job Diagnostic Survey) e no OSI (Occupation Stress Indicator). In *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 15, 1991. Belo Horizonte: ANPAD, 1991, pp. 227-291.
- Morin, E. (2001). Os sentidos do trabalho. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo – jul.-set., vol. 41, n. 3, pp. 8-19. Recuperado em 17 janeiro, 2013, de 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=AFQjCNHuq3Ws9ZHzdgaZUyF_P2n-nD-xZQ&bvm=bv.41018144,d.eWU.
- Morin, E. (2002). Os sentidos do trabalho. In T. Wood (Ed.), *Gestão empresarial: O fator humano* (pp.13-34). São Paulo, SP: Atlas.
- Nadler, D. A., & Lawler, E. E. (1983). Quality of work life: perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, vol. 11, Winter, pp. 20-30.
- Paula, E. R. de (2005). A mineiridade sob o olhar dos executivos expatriados italianos. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brasil, 29. Rio de Janeiro, ANPAD 2005, 1CD-ROM.
- Pereira, N. A. F., Pimentel, R. & Kato, H. T. (2004). Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, Brasil, 28. Rio de Janeiro, ANPAD, 1CD-ROM.

- Ramos, N. (2004). Adaptação, saúde e doença em contexto migratório e intercultural. In N. Ramos, *Psicologia clínica e da saúde*, pp. 239-299. Lisboa: Universidade Aberta.
- Rocha, D., & Deusdará, B. (2005). *Análise de conteúdo e análise do discurso*. Vol. 7(2), jul.-dez., pp. 305-322.
- Sagiadellis & D'Netto (1997). *Determinants of australian expatriate success*. Working Paper 56/97 - Monash University - Faculty of Business & Economics.
- Sampaio, J. dos R. (2004). *Qualidade de vida no trabalho e psicologia social*. 2a ed. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Sampaio, J. dos R. (2012). QVT: perspectivas e desafios atuais. *Revista Psicologia Organizacional e do Trabalho*, jan.-abr., vol. 12(1).
- Sant'Anna, A. S., & Kilimnik, Z. M. (2011). *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. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Atibaia, SP, Brasil, 28. Rio de Janeiro, ANPAD, 2003, 1 CD-ROM.
- Santos, H. B. dos, Gialain, E., Silva, N.B. da, & Andrade, S.M. de (2008). Desafios culturais: o treinamento intercultural como diferencial na preparação do expatriado. *XI Seminários em Administração – SEMEAD*, Código 376. Recuperado em 21 outubro 2013, de www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=376.
- Silva, N., & Tolfo, S. da R. (1999). Qualidade de vida no trabalho e cultura organizacional: um estudo no ramo hoteleiro de Florianópolis. *Convergência*, set.-dez., 6(20).

- Souza, R. (2013). *As castas indianas*. Site Brasil Escola. Recuperado em 03 outubro, 2013, de www.brasilecola.com/sociologia/as-castas-indianas.htm.
- Sparrow, P.R., Bognanno, M (1994). Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In MABEY, C; ILES,P. (org) *Managing Learning*. London: Routledge, p.57-69, 1994.
- Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). *Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. São Paulo: Atlas.
- Thiollent, M. (1986). *Metodologia da pesquisa – ação*. 2a ed. São Paulo: Cortez.
- Tolfo, S. da R. (2000). *Macrotendências de organização do trabalho e possibilidade de crescimento humano nas organizações: práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina*. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- 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.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas.
- Tung, R. (1981). Selecting training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, vol. 16(2), pp. 68-78.
- Tung, R. (1988). Career issues in international assignments. *The Academy of Management Executive*, Vol. 2, n. 3, pp. 241-244, 1998.
- Tung, R. L. (1998). American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, 33(2), pp. 125-144.

- Walton, R. E. (1979). Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review* (pre-1986).
- Wiener, Y. (1982). *Commitment in organizations: a normative view*. *Academy of Management Review*, v.7, n.3, p.418-428.
- Yin, R. K. (1988). *Case study research. Design and Methods*. London: Sage. Recuperado em 01 março, 2013, de www.amazon.com/Case-Study-Research-Methods-Edition/dp/0761925538.
- Zwielewski, G. G. (2010a). Arábia Saudita e a carreira internacional de Pedro Botessi Neto. *Gestão de Carreira*. Recuperado em 17 janeiro, 2013, de www.gestaodecarreira.com.br/coaching/blog-carreira-internacional/arabia-saudita-e-a-carreira-internacional-de-pedro-bottes-neto.html.
- Zwielewski, G. G. (2010b). Expatriação e estratégias do Departamento Internacional de RH. *Gestão de Carreira*. Recuperado em 23 setembro, 2013, de www.gestaodecarreira.com.br/coaching/blog-carreira-internacional/expatriacao-e-estrategias-do-depto-internacional-de-rh.html.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-Graduação em Psicologia Qualidade de Vida no Trabalho de Profissionais Expatriados

Meu nome é Grazielle Zwielewski, sou pesquisadora no programa de Mestrado de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina. Busco desenvolver a minha dissertação com o tema: **Qualidade de Vida no Trabalho de Profissionais Expatriados**, com a orientação da Prof^a Dra. Suzana da Rosa Tolfo.

Minha pesquisa terá como objetivo analisar as percepções dos expatriados sobre a sua qualidade de vida no trabalho; identificar como se deu o processo de expatriação dos profissionais; caracterizar qualidade de vida no trabalho para o expatriado; identificar a relação entre a percepção de sucesso na expatriação e a percepção de qualidade de vida para expatriados; caracterizar as dimensões que contribuem para uma percepção positiva ou negativa de expatriação.

Portanto, convido-o(a) a participar da etapa da entrevista semiestruturada, com hora previamente marcada, a ser realizada por meio de videoconferência com o uso do *software skype*. Ela terá a duração aproximada de 45 minutos e é ferramenta de coleta de dados essencial para a pesquisa apresentada.

O **sigilo** quanto ao nome de participantes será mantido, e as respostas dadas só serão utilizadas para o objetivo de compreender as motivações para a expatriação e entendimento de qualidade de vida. Se tiver qualquer dúvida, sinta-se livre para entrar em contato pelo meu telefone particular + 55 48 9996.0687 ou pelo email: grazizw@gmail.com.

Todos os dados coletados somente serão utilizados para esta pesquisa e divulgação acadêmica de seus resultados, sendo que em nenhum momento serão identificados os nomes dos participantes;

- d) Não existem riscos em potencial para os participantes pesquisados;
- e) Fui esclarecido(a) sobre o procedimento desta pesquisa e de que se eu tiver dúvidas em relação a ela, aos seus procedimentos, riscos e benefícios, eu

tenho o direito de contatar o pesquisador visando esclarecimentos.

- f) Não haverá nenhum custo para o participante desta pesquisa.
- g) Os benefícios advindos deste estudo serão em termos de produção de conhecimento na área, a fim de propiciar desenvolvimento da psicologia como ciência e profissão.

Muito obrigada

Graziele Zwielewski
Psicóloga Intercultural
CRP 12.07596
Mestrado em Psicologia pela
Universidade Federal de Santa Catarina

EU, _____,
R.G. _____, declaro estar ciente sobre a pesquisa:
“Qualidade de Vida no Trabalho de Profissionais Expatriados” e
concordo em que as informações que eu repasso possam ser utilizadas
na realização da mesma, desde que mantido o sigilo sobre a minha
identidade.

_____, ____ de _____ de 2013

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ANÁLISE DOCUMENTAL

Roteiro para Análise Documental

- a) Verificar a definição que utilizam para expatriação e expatriados.
- b) Verificar se a definição está assimilando termos que nos levam a pensar em QVT.
- c) Qual a definição de sucesso na expatriação.
- d) Quais os princípios que norteiam essa política:
 - a. Valoração dos aspectos financeiros como vantagem para expatriação.
 - b. Preocupações com a preparação prévia do expatriado e sua família.
 - c. Preocupações com o desenvolvimento das capacidades profissionais dos expatriados.
 - d. Preocupação com a inserção social do expatriado e sua família (quando é expatriada junto).
 - e. Preocupação com a inserção social do expatriado que está sem sua família.
 - f. Preocupação em preparar a equipe local para receber e conviver com o expatriado no mesmo ambiente de trabalho.
 - g. Preocupação com a adequabilidade do futuro ambiente de trabalho do expatriado.

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
 Centro de Filosofia e Ciências Humanas
 Programa de Pós-graduação em Psicologia

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA Mestranda: Grazielle Zwielewski Gomes

DADOS PESSOAIS		
Nome:		
Sexo: ()M ()F	Data de nascimento: ____/____/____ Local de nascimento:	Local da expatriação:
Formação Acadêmica:		
Estado Civil:		
Etnia:	Religião:	
Com quem você reside? (se residir com outras pessoas, perguntar o cargo e atribuições)		
Se casado:		
Profissão do Cônjuge:		
O cônjuge trabalha no país anfitrião?		
Se tiver filhos:		
Quantos filhos ?		
Qual a idade dos filhos e sexo:		

EXPATRIAÇÃO
DEFINIÇÃO DE EXPATRIAÇÃO 1 - Descreva o processo de expatriação:
PREPARAÇÃO INTERCULTURAL 2- Você recebeu preparação intercultural antes da expatriação? Qual? (treinamento intercultural, aula de

idioma, orientação sobre a cultura, alimentação, etc).
 3- Você acha que existem critérios, ou ações da Gestão Internacional de RH, bem definidas, a serem seguidas pra dar certo uma expatriação? Quais seriam essas regras?

ADAPTAÇÃO

4 – Você teve algum tipo de dificuldade para se adaptar no seu ambiente de trabalho, durante algum período da expatriação?

5 – Se vou para a China e me deparo com o trabalho escravo ou na Índia com pessoas morrendo de fome, mas não matam uma vaca porque ela é sagrada, preciso consultar os meus valores e trabalhar esses aspectos internamente. Quais são as habilidades requeridas para lidar com ambientes assim, tão diferentes?

SUCESSO DA EXPATRIAÇÃO

6 – Na sua percepção, o que precisa para que a expatriação seja uma missão de sucesso?

7 – O que faz com que uma expatriação não tenha sucesso?

8 – O salário oferecido para que você fosse expatriado, influenciou sua decisão?

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

CONDIÇÃO DO TRABALHO

Ambiente Físico e Adequado

9 – Qual o seu cargo hoje na empresa? Explique quais são as atividades que realiza.

10 – Você considera que tem qualidade de vida no seu trabalho, durante esse período que está expatriado? Por quê?

11 – Você considera o seu ambiente de trabalho é fisicamente adequado para a função que executa?

12- E como são as relações entre os funcionários, seus colegas de trabalho? Tem um ambiente agradável?

Recursos Eficientes

13 – Você considera que tem os recursos necessários para

desenvolver seu trabalho?

Orientações Claras

14 – Quando você chegou ao seu ambiente de trabalho no país anfitrião, recebeu orientações objetivas e claras sobre como executar seu trabalho?

15 – Você foi orientado sobre como lidar com a equipe local de trabalho?

16 – Como você foi orientado para transmitir a cultura da empresa para a equipe local?

OPORTUNIDADE DE USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES

17 – Você avalia que suas habilidades são suficientes para desenvolver o seu trabalho como expatriado ou precisarias de treinamento / desenvolvimento?

18 – Quais as **novas habilidades** ou conhecimentos que você considera ter desenvolvido após a expatriação?

OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO CONTÍNUO E SEGURANÇA

19 – Como Você considera as oportunidades de desenvolvimento de carreira no processo de expatriação?

20 - Existe um plano de carreira já traçado pós expatriação?

INTEGRAÇÃO SOCIAL NO TRABALHO

21 - Como você foi recebido pela empresa responsável pela sua expatriação?

22 - Você considera que a equipe de trabalho estava preparada para receber um integrante de outra cultura?

23 – Quais as principais diferenças culturais você percebe no seu ambiente de trabalho, quando pensa no brasileiro e nos trabalhadores locais?

24 - Como você se socializa com sua equipe de trabalho?

CONSTITUCIONALISMO

25 - Considera que sua privacidade pessoal é respeitada?

26 - Sente que as normas e regras são aplicadas a você de forma clara, objetiva e igualitária?

TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DA VIDA

27 - Qual a sua jornada de trabalho? (dias de trabalho na semana e tempo)

28 - Como você faz para se desligar do seu ambiente de trabalho e relaxar?

29 - E como você lida com a distância da família e dos amigos no Brasil?

RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO

30 - Como o seu trabalho como expatriado contribui para a sociedade e para a organização no país anfitrião?

AUTONOMIA

Relações de liderança

31 - Quais os principais desafios que você identifica para gerir a equipe local?

Compartilhamento do Poder de Decisão

32 - Você considera que como expatriado, participa da tomada de decisão referente aos negócios da empresa?

33 - Você considera que tem Qualidade de Vida no Trabalho? Por quê?

34 - Você considera que a diferença de cultura entre os países e a diferença de cultura entre a empresa no Brasil e a empresa na Índia, afete a sua Qualidade de Vida no Trabalho, pensando que afeta suas relações?

35 - O que exatamente você acha que a expatriação pode te oferecer em aumento de qualidade de vida no seu trabalho?

36 - Quais os impactos (positivos e negativos) que a expatriação trouxe pra sua vida profissional?

Muito obrigada pela sua participação.

ANEXO A – RELAÇÃO DE EXPATRIADOS EM PAÍSES ORIENTAIS

Nome	Idade	Estado Civil	Filhos?	Idade dos Filhos	País de Origem	País Residente	Foi expatriado com a família?	Quantas visitas/ano faz ao país de origem?	Já foi expatriado outras vezes?	Se sim, para onde?
1VM	42	CASADO	2	18,22	Brasil	China	Não	4	Sim	Rússia
2VFP	48	CASADO	2	30,21	Brasil	China	Não	4	Sim	Colômbia
3JMB	39	CASADO	2	20,15	Brasil	China	Não	4	Sim	Índia, Rússia
4MC	39	CASADO	2	12,10	Brasil	China	Sim	2	Sim	Colômbia
5JLA	47	CASADO	2	12,10	Brasil	China	Sim	2	Sim	Índia, México
6VPC	44	SOLTEIRO	1	3	Brasil	China	Não	4	Sim	Índia
8JI	42	CASADO	2	8,6	Brasil	China	Sim	2	Sim	África do Sul
10JAOL	39	CASADO	1	12	Brasil	China	Não	4	Não	-
11BS	25	CASADO	1	6	Brasil	China	Não	4	Não	-
12ASS	33	CASADO	1	7	Brasil	China	Não	4	Sim	Índia, Rússia
13RB	22	SOLTEIRO	0	-	Brasil	China	Não	4	Não	-
14AJW	26	SOLTEIRO	0	-	Brasil	China	Não	4	Não	-
15RABJ	47	SOLTEIRO	1	7	Brasil	China	Não	4	Não	-
16JR	47	CASADO	0	-	Brasil	Índia	Não	4	Não	-
17MAT	54	CASADO	2	26,28	Brasil	Índia	Não	4	Sim	Índia
18JM	49	CASADO	2	22,21	Brasil	Índia	Não	4	Não	-
19ME	37	SOLTEIRO	0	-	Brasil	Índia	Não	4	Não	-
20ME	37	SOLTEIRO	1	11	Brasil	Índia	Não	4	Não	-
21GHF	29	SOLTEIRO	0	-	Brasil	Índia	Não	4	Não	-
22CD	34	SOLTEIRO	3	13,11,3	Brasil	Índia	Não	4	Não	-
23FNF	52	CASADO	2	17,11	Brasil	Índia	Não	4	Sim	Colômbia
24JVP	44	CASADO	1	18	Brasil	Índia	Não	4	Não	-
25ERSB	33	SOLTEIRO	0	-	Brasil	Índia	Não	4	Não	-
26FMM	31	CASADO	1	5	Brasil	Índia	Não	4	Não	-
27CST	39	CASADO	1	9	Brasil	Índia	Não	4	Não	-
28ADO	30	CASADO	1	1	Brasil	Índia	Não	4	Sim	Índia
29EDT	34	CASADO	0	-	Brasil	Índia	Não	4	Não	-
30ALD	24	SOLTEIRO	0	-	Brasil	Índia	Não	4	Não	-
31MANL	53	SOLTEIRO	1	24	Brasil	Índia	Não	4	Não	-
32LM	22	SOLTEIRO	0	-	Brasil	Índia	Não	4	Não	-
33MS	28	SOLTEIRO	0	-	Brasil	Índia	Não	4	Sim	Egito
34JPD	39	SOLTEIRO	0	-	Brasil	Índia	Não	4	Não	-
35GRC	39	CASADO	2	10,8	Brasil	Índia	Não	4	Não	-
36MM	32	SOLTEIRO	0	-	Brasil	Índia	Não	4	Não	-
37MVU	21	SOLTEIRO	0	-	Brasil	Índia	Não	4	Não	-