

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

SILVELI CRISTO DE ANDRADE

**A ABERTURA À MUDANÇA É UMA CARACTERÍSTICA DE
PERSONALIDADE DESEJÁVEL EM CANDIDATOS A
EXPATRIAÇÃO?**

VITÓRIA

2016

SILVELI CRISTO DE ANDRADE

**A ABERTURA À MUDANÇA É UMA CARACTERÍSTICA DE
PERSONALIDADE DESEJÁVEL EM CANDIDATOS A
EXPATRIAÇÃO?**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Félix von Borell de Araújo.

VITÓRIA

2016

A ABERTURA À MUDANÇA É UMA CARACTERÍSTICA DE PERSONALIDADE DESEJÁVEL EM CANDIDATOS A EXPATRIAÇÃO?

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 29 de maio de 2017.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Bruno Félix von Borell de Araújo
Orientador (FUCAPE)

Prof. Dr. Fabio Yoshio Suguri Motoki
(FUCAPE)

Profa. Dra. Letícia Dias Fantinel
(UFES)

Dedico esta dissertação à minha mãe,
meu exemplo, meu norte, minha heroína.

AGRADECIMENTOS

Aos ensinamentos recebidos por toda equipe docente da FUCAPE Business School durante este percurso.

Ao meu orientador, prof. Dr. Bruno Félix von Borell de Araújo, que soube como ninguém me transmitir seus conhecimentos e seu apoio com muita serenidade e delicadeza.

À colega Cíntia Espanhol, que ultrapassou comigo alguns obstáculos e dividiu conhecimentos, iniciando uma amizade duradoura, que muito aprecio.

À equipe da Secretaria de Pesquisa, que sempre me acolheu com muito carinho durante minha estada.

À FAPES – Fundação de Amparo à Pesquisa, pelo apoio no desenvolvimento deste estudo.

E finalizando, ao meu marido, Emerson Mainardes, sempre companheiro e incentivador por todos os caminhos que sigo.

RESUMO

A proposta deste estudo foi identificar o traço de personalidade de abertura à mudança como antecedente da intenção de expatriar e de sair da empresa e o papel moderador do engajamento no trabalho em ambas as relações. Propôs-se um modelo teórico que associa os quatro construtos na forma de hipóteses. Para testar o modelo proposto, fez-se uma pesquisa de caráter quantitativo junto a profissionais que atuam em empresas que potencialmente podem expatriar seus colaboradores. A coleta dos dados foi realizada por meio de um questionário online. Para a análise desses dados coletados optou-se pela Modelagem de Equações Estruturais (MEE), que permitiu verificar o comportamento das relações entre os construtos frente ao construto moderador engajamento no trabalho. Os resultados deste estudo demonstraram que o traço de personalidade abertura à mudança, sozinho, não fortalece a intenção de um profissional de expatriar-se, contudo, pode atuar na decisão do profissional de deixar a empresa. Por outro lado, o engajamento no trabalho apresentou um papel moderador positivo em profissionais que são abertos à mudança quando a intenção deste profissional for expatriar-se, em contrapartida não mostrou ter influência em diminuir a intenção de sair da empresa deste mesmo profissional.

Palavras-chave: Expatriação, Abertura à Mudança, Engajamento no Trabalho, Missão Internacional.

ABSTRACT

The purpose of this study was to identify the personality trait of openness to change as antecedent of the intention to expatriate and to leave the company and the moderating role of the engagement in the work in both relations. It was proposed a theoretical model that associates the four constructs in the form of hypotheses. To test the proposed model, a quantitative research was done with professionals who work in companies that can potentially expatriate their collaborators. The data were collected through an online questionnaire. For the analysis of these collected data the Structural Equations Modeling (SEM) was chosen, which allowed to verify the behavior of the relations between the constructs before the construct moderator work engagement. The results of this study demonstrated that personality trait openness to change, alone, does not strengthen the intention of a professional to expatriate, however, can act in the decision of the professional to leave the company, and engagement in work has played a moderating role in professionals who are open to change when the intention of this professional is to expatriate, in counterpart has not shown to have influence in decreasing the intention to leave the company of this same professional.

Keywords: Expatriation, Openness to Change, Work Engagement, International Mission.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 ABERTURA À MUDANÇA COMO TRAÇO DE PERSONALIDADE	11
2.2 INTENÇÃO DE SER EXPATRIADO	14
2.3 INTENÇÃO DE SAIR DA EMPRESA APÓS SER EXPATRIADO.....	17
2.4 ENGAJAMENTO NO TRABALHO	20
2.5 MODELO PROPOSTO	23
3 METODOLOGIA	25
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	30
4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO.....	30
4.2 TESTE DE HIPÓTESES	32
5 CONCLUSÃO	36
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PESQUISA EXPATRIAÇÃO	45

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais global, a internacionalização das empresas tem sido uma das estratégias adotadas para seu crescimento (ENGLE *et al.*, 2015; VIANNA; SOUZA, 2009). Devido a esta estratégia se apresentar recorrente, seja com a abertura de uma sede no exterior, uma entrada em uma *joint venture*, uma aquisição ou uma fusão de empresas, qualquer uma dessas decisões pode levar um grande número de profissionais a se tornarem expatriados, isto é, um profissional ir trabalhar em um país estrangeiro (BARUCH; ALTMAN, 2002; BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991; PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005; THARENOU; CAULFIELD, 2010).

Apesar de ser apontado como uma das principais vantagens competitivas da atualidade (BGRS, 2016), é justamente este envio do profissional ao estrangeiro que traz à tona uma preocupação das organizações, o alto custo de enviar, manter, treinar e repatriar um profissional expatriado (CALIGIURI; LAZAROVA, 2001; KULKARNI; LENGNICK-HALL; VALK, 2010; VIDAL; VALLE; ARAGÓN, 2008). Estima-se que o custo de uma única missão de expatriado pode chegar até US\$ 1,2 milhões de dólares (LOES, 2015). Devido a este fato, torna-se notória a importância da assertividade da seleção do profissional para este tipo de tarefa internacional.

Sendo assim, para que as organizações otimizem tão altos investimentos, é necessária a busca por profissionais que obtenham sucesso em suas missões. Loes (2015) sustenta que a contratação incorreta do profissional para uma missão no exterior é considerada atualmente o principal motivo para o fracasso do expatriado.

A literatura aponta várias características pessoais que precisam ser observadas pela empresa, seja quando ela escolhe internamente um profissional para expatriar

ou opta pela contratação desse (ONES; VISWESVARAN, 1999; REMHOF; GUNKEL; SCHLÄGEL, 2014). Dentre as características conhecidas como traços de personalidade, ou *Big Five*, a característica abertura à mudança tem demonstrado ser um importante fator de análise devido à sua relação positiva com outros elementos que são também considerados essenciais ao sucesso de um expatriado, como a autonomia, a adaptação transcultural, a criatividade e a inovação (CALIGIURI, 2000; JUDGE; ZAPATA, 2015).

Aliado a característica abertura à mudança, outro fator que também contribui para o sucesso do profissional no exterior é o chamado engajamento no trabalho. Esse alinhamento positivo entre profissional e organização, evidenciado por Santos (2015), enfatiza que profissionais com este sentimento se sentem preparados e motivados para as futuras tarefas, o que os impulsiona ao sucesso.

Entendendo a importância deste sucesso do expatriado para as organizações e a grande atenção que a literatura reserva para o tema (ARAÚJO *et al.*, 2012; BLACK; GREGERSEN; MENDENHALL, 1992; CHEN; LIN, 2014; FREITAS, 2011; ENGLE *et al.*, 2015; KUBO; BRAGA, 2013; SANTOS, 2015; SHAFFER *et al.*, 2012; VANCE; MCNULTY, 2014), constatou-se que pouco ainda é conhecido sobre o paradoxo que envolve este traço de personalidade, abertura à mudança.

Dentre os trabalhos que tem analisado este traço de personalidade como antecedente da intenção de ser expatriado, nota-se que ele tem sido frequentemente apontado como desejável (BOBOWIK *et al.*, 2011; ONES; VISWESVARAN, 1999; REMHOF; GUNKEL; SCHLÄGEL, 2014). No entanto, alguns estudos sugerem um alto risco do *turnover* destes mesmos profissionais que detém esta característica tão promissora (CIECIUCH; DAVIDOV, 2012; DICKMANN *et al.*, 2008).

Desta forma, nota-se uma lacuna de pesquisa no sentido de melhor compreender este paradoxo que a abertura à mudança proporciona num cenário habitado por engajamento no trabalho, intenção de ser expatriado e o risco de *turnover*.

Defende-se o argumento de que o traço de personalidade abertura à mudança apresenta uma característica paradoxal em candidatos a expatriação por uma organização. Sugere-se que profissionais com alto grau de abertura à mudança tendem simultaneamente a apresentar maior probabilidade de serem expatriados bem como alta propensão de sair da empresa. Sustenta-se também que quando o profissional apresenta níveis superiores de engajamento no trabalho, tal relação paradoxal tende a se atenuar.

Com esta visão, o objetivo deste estudo foi identificar o traço de personalidade de abertura à mudança como antecedente da intenção de expatriar e de sair da empresa e o papel moderador do engajamento no trabalho em ambas as relações.

Este estudo contribui para literatura existente sobre expatriação de duas maneiras. Primeiro oferece uma problematização teórica da natureza paradoxal do valor do traço de personalidade abertura à mudança para planos de carreira internacional, o que se mostra contra intuitivo em relação ao conhecimento consolidado na literatura até então. Na contribuição prática, apresenta ao setor de seleção de mão de obra internacional de empresas, evidências que possibilitam critérios mais fundamentados para evitar as taxas de insucesso em processos de expatriação, reduzindo assim a perda de altos investimentos pelas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ABERTURA À MUDANÇA COMO TRAÇO DE PERSONALIDADE

Não é segredo que o conhecimento do comportamento humano sempre foi um desafio para a psicologia. Um dos caminhos utilizados para alargar este conhecimento se concentrou em testar os traços de personalidade que cada indivíduo possui (JUDGE; ZAPATA, 2015). Os traços de personalidade distinguem como cada indivíduo se comporta em uma variedade de situações, tendo como princípio dois pontos principais: a estabilidade desse traço perante o tempo; e a influência que ele incide no comportamento dos indivíduos (MATTHEWS; DEARY; WHITEMAN, 2003).

Em vários estudos anteriores (por exemplo, ARAÚJO; BILSKY; MOREIRA, 2012; BARUCH; ALTMAN, 2002; DICKMANN *et al.*, 2008; GALLON *et al.*, 2014; LOES, 2015; ONES; VISWESVARAN, 1999; REMHOF; GUNKEL; SCHLÄGEL, 2014) os traços de personalidade já foram identificados como fatores importantes tanto na intenção de um indivíduo trabalhar fora do país, quanto na performance que este profissional expatriado apresenta em sua missão internacional.

Esses traços de personalidade selecionados pela literatura, conhecidos como *Big Five* ou Modelo de Cinco Fatores, identificam as seguintes características de personalidade de um indivíduo: abertura à mudança, neuroticismo, extroversão, amabilidade, conscienciosidade. Dentre estas características, este estudo focou no traço de personalidade abertura à mudança, isto devido ao seu papel catalisador na intenção do profissional que se candidata a tal desafio, bem como ao fato de que esta característica pessoal pode funcionar como um norteador do sucesso ou do fracasso desse mesmo profissional (GALLON *et al.*, 2014). Esse traço de personalidade abertura à mudança pode ser definido como uma característica pessoal do indivíduo

em apresentar habilidades como criatividade, inovação, alto grau de independência, extroversão e curiosidade (JUDGE; ZAPATA, 2015; REMHOF; GUNKEL; SCHLÄGEL, 2014).

Ao se pensar na missão internacional como um desafio, quando um profissional opta em aceitá-la, é preciso ressaltar que pode ocorrer algum desconforto, estresse ou até mesmo frustração. Esses sintomas são considerados fenômenos normais em cenários com mudanças constantes, ou seja, em ambientes dinâmicos (PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005). Esta mudança de um profissional de sua base de trabalho doméstica para uma base de trabalho no exterior, devido a esta possível tensão, tende a exigir uma maior habilidade desse profissional para o enfrentamento da situação. Ele precisará lidar não somente com o novo cenário profissional, mas com uma gama de adaptações, como por exemplo, uma nova sociedade, nova cultura, nova rotina, novo clima, nova língua, enfim novas normas até então desconhecidas ou não vivenciadas por ele, podendo assim surgir várias situações de estresse (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991; BOBOWIK *et al.*, 2011; CALIGIURI, 2000).

É justamente neste ponto que os autores Judge e Zapata (2015) informam que profissionais que possuem esse traço de personalidade abertura à mudança, geralmente detém um perfil que é desejado por organizações que pretendem expatriar seus profissionais. Isto devido eles possuírem uma maior autonomia, serem criativos e inovadores, permitindo uma maior independência para solucionar problemas sem o apoio de uma equipe direta, como ocorreria em ambiente doméstico.

Em outro estudo, Caligiuri (2000) ressalta que este traço de personalidade também fornece ao profissional uma possibilidade de maior acolhimento por parte dos nacionais do novo país, facilitando e motivando assim para um ajuste célere com o novo ambiente.

Sendo assim, quando um profissional é aberto à mudança, ou seja, aberto a novas pessoas, a novas culturas, a novos ambientes, tende a associar essas novas experiências positivamente, diminuindo o estresse dessa transição, facilitando seu ajuste no novo cenário. É importante enfatizar que o aprendizado cultural que a abertura aos relacionamentos gera só tende a contribuir para a realização de suas novas funções profissionais, diminuindo possíveis barreiras que, caso se mantivesse isolado, seriam mais difíceis de transpor (ARAÚJO *et al.*, 2012; CALIGIURI, 2000; THORESEN *et al.*, 2004).

Explanado o papel que a abertura à mudança executa nas habilidades sociais e profissionais de um indivíduo, se faz necessário também entender o que contém essa relevante característica pessoal. A abertura à mudança agrega dimensões como criatividade, curiosidade e sofisticação, dimensões que só tendem a potencializar o desempenho de um profissional em cenários dinâmicos (JUDGE; ZAPATA, 2015; REMHOF; GUNKEL; SCHLÄGEL, 2014; THORESEN *et al.*, 2004).

Sendo assim, resumidamente, pessoas que possuem esse traço de personalidade tendem a ser imaginativas e originais, ou seja, criativas, não se fixam no tradicional, como se diz popularmente, “saem fora do quadrado”; ao serem curiosas buscam sempre o aprendizado, seja ele profissional ou intercultural, exploram, vão além de possíveis limites estipulados, tem uma atuação proativa e tolerante; sua sofisticação procura sempre o estético, o belo, aquilo que lhes inspire, que lhes traga prazer, transformando a si como também o ambiente que se encontra inserido (ANDRADE, 2008).

Mesmo assim, apesar da importância que a literatura concede ao traço abertura à mudança como sendo essencial para profissionais que irão atuar fora do país, Kulkarni, Lengnick-Hall e Valk (2010) alertam que para que essa atuação tenha

sucesso é necessário além desse traço, que ele apresente também outras habilidades pessoais e profissionais para intensificar essa abertura à mudança, como por exemplo, competência técnica, vínculo familiar, e boa sociabilidade (BARUCH; ALTMAN, 2002; LOES, 2015; REMHOF; GUNKEL; SCHLÄGEL, 2014).

2.2 INTENÇÃO DE SER EXPATRIADO

Para definir este construto, intenção de ser expatriado, foram reunidas algumas visões da literatura. Essa intenção pode ser resultado de uma aceitação a uma proposta oferecida pelos empregadores para uma missão de trabalho fora do país, ou uma decisão unilateral do indivíduo em migrar e trabalhar fora do país, mesmo sem convite algum de seu empregador, ou seja, o indivíduo faz um planejamento de carreira onde a migração é um dos passos a ser tomado (ENGLE *et al.*, 2015; REMHOF; GUNKEL; SCHLÄGEL, 2014).

Com base nos dados da Organização das Nações Unidas (ONU), em seu relatório *International Migrant Report 2105*, a migração pelo mundo só tem aumentando nas últimas décadas. Em 2005 eram 195 milhões de emigrantes espalhados pelo globo. Atualmente já são 244 milhões de emigrantes que se encontram fora de seus países pelos mais variados motivos, sejam a procura de uma nova vida, refugiados em busca de segurança, ou profissionais a trabalho (UNITED NATIONS, 2016).

Sobre os profissionais a trabalho, o relatório *Breakthrough to the Future of Global Talent Mobility* publicou recentemente o resultado de uma pesquisa com 163 organizações globais informando que existem mais de 11 milhões de profissionais

expatriados, sendo 54% deste número nas Américas, 40% na Europa, Oriente Médio e África, e 6% na Ásia (BGRS, 2016).

Se referindo ainda nos profissionais a trabalho, autores como Shaffer *et al.* (2012) destacam que apesar desse crescimento se manter no atual cenário global, ainda é grande a dificuldade em gerir profissionais expatriados e as empresas já tem pensado em alternativas para reduzir custos neste setor. A inclusão do uso da tecnologia, missões internacionais dentro de um ano e breves viagens a negócio são algumas das possibilidades onde as empresas podem despende um investimento modesto, comparado ao investimento de manter seu profissional por longo tempo fora do país de origem.

Entretanto, com este movimento crescente de profissionais identificado tanto pela ONU como por empresas de recursos humanos, é impossível não admitir quão importante se tornou a emigração profissional para as atuais sociedades e economias globais. Sendo assim, focando nos emigrantes profissionais que se espalham pelo mundo, pergunta-se, o que faz com que um profissional queira se tornar um expatriado por uma organização? O que o motiva a emigrar para trabalhar em outro país?

Pesquisadores como Remhof, Gunkel e Schlägel (2014) alertam em seu estudo que é preciso ter cuidado ao tratar a motivação que faz um profissional optar por ser expatriado. Conforme esses autores existe uma diferença entre um profissional ter uma vontade, uma predisposição a se tornar expatriado, e possuir uma intenção de ser expatriado, ou seja, vontade e intenção precisam ser tratadas como fenômenos diferentes.

A vontade é considerada menos cognitiva, ou seja, é apenas uma disposição que o profissional tem caso uma oportunidade apareça, ele não a persegue e sim a

espera, se coloca aberto a possibilidade. Já na intenção observa-se que é um processo fundamentado, ou seja, o indivíduo se organiza para uma missão internacional, é um comportamento premeditado pensando antecipadamente em melhorias, sejam elas em sua carreira, em suas habilidades, ou no ganho que o aprendizado lhe trará, ele transforma a missão em uma meta, mesmo sem ela ainda lhe ser oferecida (BASSY, 2002; REMHOF; GUNKEL; SCHLÄGEL, 2014).

Nesta mesma linha, Santos (2015) comenta que o que leva um profissional a querer ser expatriado também pode resultar de duas origens: motivação intrínseca e motivação extrínseca. A motivação intrínseca é aquela que faz parte do “sêr” desde sempre, são manifestações que cresceram com o indivíduo desde a infância, ou seja, pode ser a curiosidade pelo mundo, a facilidade de aceitar desafios, a busca pela vitória ou até o simples prazer de realizar alguma atividade desafiante. Já na extrínseca, esta motivação vem de fora do indivíduo, podendo ser uma recompensa monetária, uma visão externa de seu trabalho, uma visão externa do próprio indivíduo ou até mesmo uma pressão organizacional para o aceite da missão como única opção de progressão em sua carreira.

Uma outra visão sobre o que faz um profissional optar por ser expatriado concluiu que as principais razões podem ser: em primeiro lugar o desafio pessoal, seguido do desenvolvimento profissional, a carreira em si; a importância da tarefa; a oportunidade de crescimento; a localização geográfica da nova base de trabalho e a recompensa monetária (SPOHR, 2011; SHAFFER *et al.*, 2012).

Neste caso da motivação, é importante mencionar que pesquisadores como Sagie, Elizur e Yamauchi (1996) alertam que a motivação pode ser diferente para expatriados de diferentes culturas. Lidar com incertezas, riscos ou dificuldades visando seu aperfeiçoamento individual pode não ser tão atrativo para profissionais

que vivenciam culturas que primam pelo grupo e não pelo indivíduo. Neste caso uma motivação extrínseca, como a recompensa monetária por exemplo, pode mudar de posição no *ranking* das principais razões para ser expatriado.

Embora existam diferenças em como cada profissional se comporta, um fato é certo, a motivação para ser expatriado varia de uma posição interna do indivíduo ou de um estímulo externo à esse indivíduo. Associando então a intenção de ser expatriado com os benefícios que vários autores (ANDRADE, 2008; BARUCH; ALTMAN, 2002; CALIGIURI, 2000; GALLON *et al.*, 2014; KULKARNI; LENGNICK-HALL; VALK, 2010; THORESEN *et al.*, 2004) sugerem que o traço de personalidade abertura à mudança propicia a um profissional, construiu-se a primeira hipótese desse estudo:

H1: O traço de personalidade abertura à mudança está positivamente associado a intenção de ser expatriado por uma determinada empresa.

2.3 INTENÇÃO DE SAIR DA EMPRESA APÓS SER EXPATRIADO

Os motivos elencados como definidores de uma decisão por parte do profissional para deixar sua empresa após ou durante uma missão internacional podem ser vários. Na literatura, há estudos que sugerem que 10 a 25% dos profissionais que retornam de uma missão no exterior deixam seus empregos após um ano do retorno (BLACK, GREGERSEN, MENDENHALL, 1992; VIDAL; VALLE; ARAGÓN, 2008). Outros estudos mencionam que esta perda pode até ultrapassar 30% do total de profissionais expatriados pela organização (BARUCH; ALTMAN, 2002; GONZÁLEZ; OLIVEIRA, 2011; LOES, 2015; SPOHR, 2011).

Independente do percentual que alcança, a perda desse profissional é apontada inúmeras vezes como um ponto crítico da organização, sendo necessário frisar que neste fato reside, como comentam Baruch e Altman (2002), o “calcanhar de aquiles” das organizações multinacionais.

Complementando a importância dessa preocupação organizacional é fato que não é apenas o investimento financeiro que é perdido com a saída do profissional da empresa. Quando um profissional internacional deixa a organização leva consigo também as habilidades adquiridas e sua liderança, como também a rede profissional e social que criou neste período que atuou pela organização (BOLINO, 2007).

Partindo assim do posicionamento de um profissional que aceita uma missão internacional, o que faz com que esse mesmo profissional em algum ponto dessa experiência opte por deixar a empresa?

Neste caso, vários podem ser os fatores que direcionam o profissional que mesmo aceitando tal missão, com o decorrer do tempo, opte pela saída da empresa. Quando o profissional pede demissão de seu cargo durante sua missão internacional os fatores podem ser problemas de ajuste no novo país, dificuldades no novo cargo ou até mesmo questões familiares que o fazem querer retornar ao país de origem (LOES, 2015; PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005).

Entretanto, quando este pedido de demissão acontece já em solo pátrio, pode ser devido a um repatriamento deficiente pela organização, problemas na progressão na carreira, um sentimento de isolamento, a perda de autonomia, a falta de valorização ou conflitos em questões financeiras. Todos esses fatores podem trazer a insatisfação do profissional, fazendo com que ele opte por sair da empresa mesmo tendo tido êxito

em sua missão internacional (BOLINO, 2007; HERMAN; TETRICK, 2009; STAHL *et al.*, 2009; VIDAL; VALLE; ARAGÓN, 2008).

Apesar de “insatisfação” ser o primeiro pensamento quando um profissional opta por deixar uma organização após o retorno ao país de origem, neste estudo levanta-se outro aspecto para tal decisão, o traço de personalidade “abertura à mudança”.

Esse traço de personalidade é classificado como uma benesse em cargos com missões internacionais, entretanto, pessoas que o possuem também são consideradas pessoas com alto grau de autonomia, propensas a uma busca contínua de superação, ávidas pelo novo, conseqüentemente vão em busca de novos desafios quando antigos já foram vencidos (JUDGE; ZAPATA, 2015).

Outra forma de aguçar a intenção de sair da empresa do profissional expatriado são os convites que estes recebem de outras organizações. Profissionais que detêm essas características e habilidades pessoais já citadas, somadas ao aprendizado internacional que eles agora incorporam, tornam-se altamente atraentes aos *headhunters*. Esses agenciadores organizacionais muitas vezes buscam justamente esse profissional preparado em missão internacional para recolocá-lo em novas organizações (SHEN; HALL, 2009).

A intenção de sair da empresa pode também, além de todas essas possibilidades já citadas, ser um sentimento interno do profissional, ou seja, devido ao seu posicionamento estar voltado para o aprendizado internacional e não para a demanda da organização (SHAFFER *et al.*, 2012). Sendo seu desejo manter seu crescimento na carreira global, o profissional demonstra que o “seu planejamento da carreira” está acima do planejamento que a organização pretende para ele. Nestes

casos o profissional toma a decisão de deixar a empresa antes mesmo do retorno, já procurando ou aceitando ofertas de *headhunters* ou de outras organizações com quais já possui interação (STAHL *et al.*, 2009).

Partindo desse princípio, que profissionais com este traço de personalidade, abertura à mudança, são pessoas desafiadoras, confiantes, decisivas e autônomas quanto à sua carreira e seu planejamento de vida (CALIGIURI, 2000; REMHOF; GUNKEL; SCHLÄGEL, 2014; SANTOS, 2015) construiu-se a segunda hipótese desse estudo. Esta hipótese apresenta justamente este caráter decisivo e autônomo de um indivíduo frente a sua carreira, frente a sua escolha entre permanecer em uma empresa, ou procurar uma nova colocação em outra empresa na qual se sinta interessado.

H2: O traço de personalidade abertura à mudança está positivamente associado a intenção de sair de uma determinada empresa.

2.4 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Santos (2015) define que o engajamento no trabalho é um alinhamento entre o profissional e a organização, mas que esse alinhamento não é apenas um contrato informal entre empregado e empregador, é mais que isso, é um sentimento positivo de entrega e de motivação que o indivíduo demonstra para com a organização. O profissional toma para si os valores que a organização preza, colocando assim toda sua energia, para que junto com a organização alcance as metas estabelecidas.

Vários autores (BAKKER; BAL, 2010; BAKKER; DEMEROUTI, 2008; BHATNAGAR, 2012; SCHAUFELI; BAKKER, 2004; SCHAUFELI; BAKKER, SALANOVA, 2006) afirmam que o engajamento que os profissionais demonstram pela

organização se apresenta em três dimensões: vigor, dedicação e absorção. Essas dimensões juntas refletem no comportamento e no comprometimento que o profissional demonstra para com a organização.

Sobre essas dimensões, pode-se dizer que o vigor se trata de uma grande energia positiva que o profissional imputa em seu trabalho, e o faz sem grande desgaste físico ou psicológico; a dedicação demonstra quanto este profissional se envolve com a organização, quão orgulhoso e entusiasmado se encontra pelo seu trabalho; e por último, a absorção é o sentimento de quão “mergulhado” este indivíduo se encontra em suas atividades, ou seja, é o profissional se entregando por completo em prol de uma missão na qual ele acredita e se sente bem ao desempenhar (MEDEIROS *et al.*, 2005; SCHAUFELI *et al.*, 2002; SCHAUFELI; BAKKER, 2003).

Além do efeito dessas dimensões no indivíduo, há alguns recursos que podem levar o profissional a este engajamento. Na literatura, os chamados Recursos de Trabalho são considerados fatores que podem motivar o engajamento do profissional, como também amortecer possíveis relações negativas que surjam. Alguns desses recursos podem ser: a autonomia que o profissional tem no trabalho, o feedback do desempenho que a empresa fornece, o apoio social da equipe e da família, ou até mesmo as oportunidades oferecidas pela empresa para aprender e desenvolver suas habilidades (SCHAUFELI; BAKKER, 2004).

Já os Recursos Pessoais são extraídos do comportamento do indivíduo. É considerado a autoavaliação, a autoestima, a positividade, a resiliência, enfim, características que fazem o profissional moldar o ambiente que se encontra quando necessário, trazendo assim harmonia para si e para os que o rodeiam (BAKKER; DEMEROUTI, 2008). Esses recursos pessoais do indivíduo surgem da paixão pelo que faz, da dedicação no que acredita, da eficiência e eficácia em transformar

comportamentos e ambientes conturbados em atitudes e locais positivos (BAKKER; BAL, 2010; QADEER *et al.*, 2016; SANTOS, 2015).

Com esses recursos de trabalho e pessoais à disposição, profissionais engajados são aqueles que acreditam em si, são ativos, abertos, inclusivos e otimistas, energizam tudo a sua volta e geram seu próprio *feedback* positivo, se comprometendo com a organização e assumindo os valores dessa para si (SCHAUFELI *et al.*, 2002).

Carregados dessa atitude positiva, os profissionais abertos à mudança não diferem muito desse comportamento. Eles também são carregados dessa energia e de características que os fortalece em novos ambientes. Eles não se deixam abater por acontecimentos inesperados e procuram sempre modificar seu próprio comportamento para amenizar qualquer situação mais difícil. Sua capacidade de lidar com o novo lhe abre portas e amplia seu círculo de pessoas (CALIGIURI, 2000).

Sendo assim, profissionais que se sentem engajados no trabalho e são abertos à mudança buscam seu aperfeiçoamento, buscam desafios (REMHOF; GUNKEL; SCHLÄGEL, 2014). Devido a essa predisposição apresentada pelos profissionais engajados no trabalho e imbuídos desse traço de personalidade abertura à mudança, foi construída a terceira hipótese desse estudo:

H3a – O engajamento no trabalho modera a relação entre o traço de personalidade abertura à mudança e a intenção de ser expatriado por uma determinada empresa, de tal forma que esta relação se torna mais forte quando o engajamento no trabalho é mais elevado.

Após a apresentação da hipótese H3a, que focou no papel moderador do construto engajamento no trabalho, se faz necessário abordar a relação que este

construto apresenta quando relacionado com a intenção de sair da empresa. Estudos anteriores apresentam evidências de que profissionais que se sentem engajados no trabalho tendem a ter uma baixa predisposição de deixar a empresa (BAKKER; BAL, 2010; BHATNAGAR, 2012, BOLINO, 2007; STAHL *et al.*, 2009). Nesta visão, supõe-se que o engajamento no trabalho modera a intenção de sair da empresa de um indivíduo aberto à mudança, e foi construída assim a última hipótese desse estudo:

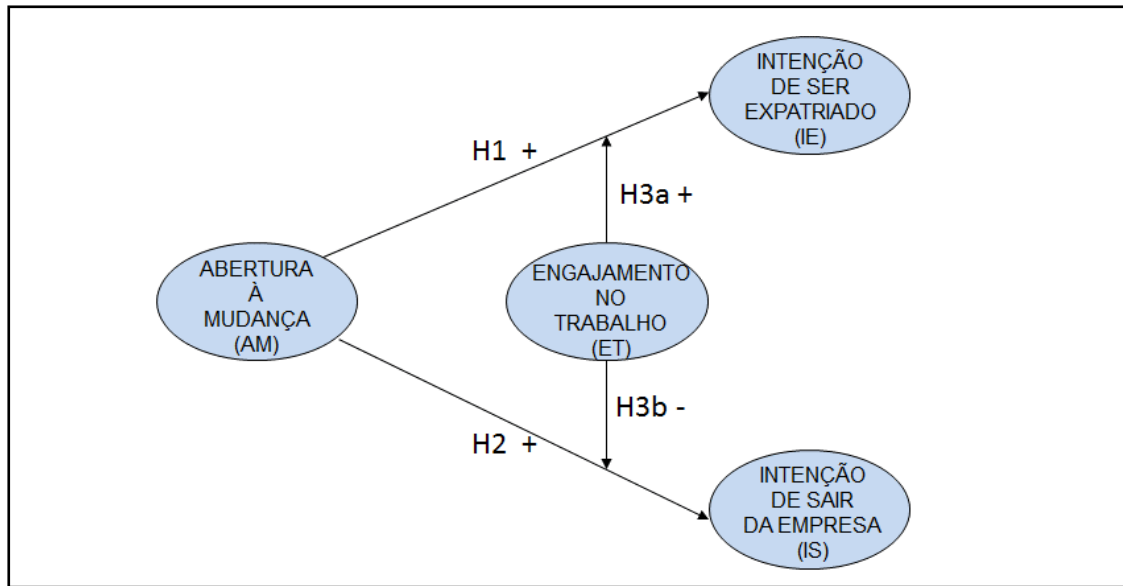
H3b – O engajamento no trabalho modera a relação entre o traço de personalidade abertura à mudança e intenção de sair da empresa, de tal forma que esta relação se torna mais fraca quando o engajamento no trabalho é mais elevado.

2.5 MODELO PROPOSTO

Baseado nesta revisão de literatura, a Figura 1 ilustra o modelo proposto construído para testar a relação entre os construtos: abertura à mudança, intenção de ser expatriado, intenção de sair da empresa, bem como o papel moderador do construto engajamento no trabalho executado nas duas relações que o traço de personalidade abertura à mudança pode atuar.

Os construtos propostos neste modelo foram medidos pelas variáveis conforme apresentado na Metodologia e se encontram apresentados no Apêndice A – Questionário.

FIGURA 1 – MODELO PROPOSTO



Legenda: H1 – O traço de personalidade abertura à mudança está positivamente associado à intenção de ser expatriado por uma determinada empresa. H2 – O traço de personalidade abertura à mudança está positivamente associado à intenção de sair de uma determinada empresa. H3a – O engajamento no trabalho modera a relação entre o traço de personalidade abertura à mudança e a intenção de ser expatriado por uma determinada empresa, de tal forma que esta relação se torna mais forte quando o engajamento no trabalho é mais elevado. H3b – O engajamento no trabalho modera a relação entre o traço de personalidade abertura à mudança e intenção de sair de uma determinada empresa, de tal forma que esta relação se torna mais fraca quando o engajamento no trabalho é mais elevado.

Fonte: Desenvolvido pela autora.

O que se propôs neste modelo foi testar se o engajamento no trabalho atua quando incide sobre relações onde indivíduos são abertos à mudança. Na literatura, profissionais com este traço de personalidade são considerados propensos a aceitarem uma expatriação por suas empresas (BARUCH; ALTMAN, 2002; DICKMANN *et al.*, 2008; GALLON *et al.*, 2014; LOES, 2015), bem como também são considerados indivíduos com um maior grau de autonomia referente a suas carreiras (SHAFFER *et al.*, 2012; STAHL *et al.*, 2009). Entretanto, o interesse do modelo foi além de testar essas afirmações, incluindo nessa equação a possibilidade de moderação que o construto engajamento no trabalho pode fornecer nessas relações.

3 METODOLOGIA

Este estudo objetivou identificar o traço de personalidade abertura à mudança como antecedente da intenção de expatriar e de sair da empresa e o papel moderador do engajamento no trabalho em ambas as relações. Para isto optou-se por um estudo de caráter descritivo e quantitativo, com corte transversal e dados primários.

O campo de estudo para o desenvolvimento desta pesquisa se ateve a organizações multinacionais, ou seja, empresas que necessitam transferir seus profissionais para a execução de tarefas em outro país. Devido ao dinamismo que a economia global se encontra na atualidade, é comum as organizações necessitarem que seus profissionais atuem em mercados estrangeiros, por curto ou longo período. Isto resulta em um número significativo de profissionais atuando fora de seus países. Em todos os cantos do globo o trabalho internacional é crescente, da América do Norte à América do Sul, da Europa à Ásia. Nesta visão, a transferência de conhecimento, a criação de redes de informações e a adaptação a novas culturas tem se tornado uma constante para profissionais em organizações com operações internacionais que podem optar em aceitar uma missão internacional (DICKMANN *et al.*, 2008).

Avaliado por Loes (2015) como um caminho para a progressão de carreira, uma missão internacional passou a ser para profissionais que trabalham em organizações com negócios internacionais uma boa possibilidade de adquirir habilidades e experiência global. Com esta visão, a população-alvo desse estudo foi de profissionais que fizessem parte de empresas com possibilidade de ser expatriado, sendo a contribuição desses indivíduos essencial para o entendimento de como esse

profissional se comporta frente as variáveis do estudo, e como o construto moderador engajamento no trabalho influencia em seu comportamento.

Para verificar *a priori* o tamanho de uma amostra mínima de respondentes foi utilizado o *software G*Power* 3.1.9.2. Conforme Ringle, Silva e Bido (2014) são recomendados alguns parâmetros para a execução desse teste, o primeiro é que o “Poder” do teste, que deve ser lançado com um valor de 0,80 ($\text{Poder} = 1 - \beta$ erro prob) e o segundo é o “Tamanho do efeito (f^2)” que deve ser lançado com o valor de 0,15, uma indicação média que avalia quanto cada constructo é “útil” para o ajuste do modelo. O último fator a ser lançado para a execução do teste é definido pelo número de preditores que possui o construto com mais preditores no modelo. Neste caso os construtos que receberam mais preditores, conforme o modelo proposto, foram intenção de ser expatriado e intenção de sair da empresa, com três preditores cada. Assim sendo, apresentou-se na Tabela 1 a estimação da amostra mínima realizada pelo *software G*Power*, onde obteve-se o número mínimo de 77 respondentes (tamanho total da amostra). Neste estudo, a amostra foi não-probabilística e por acessibilidade, com o total de 161 respondentes.

TABELA 1 – TESTE G*POWER

ESTIMAÇÃO DE TAMANHO MÍNIMO DA AMOSTRA			
Análise	A priori : Calcular o tamanho da amostra requerida		
Entrada:	Tamanho do efeito $f^2 = 0.15$	Saída	Parâmetro de não centralização $\lambda = 11.5500000$
	α erro prob = 0.05		Crítico F = 2.7300187
	Power ($1 - \beta$ err prob) = 0.80		Numerador df = 3
	Número de preditores = 3		Denominador df = 73
			Tamanho total da amostra = 77
			Poder atual = 0.8017655

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a coleta dos dados foi elaborado um questionário eletrônico com uma breve apresentação do tema, o propósito da pesquisa, o esclarecimento da confidencialidade do estudo e a apresentação da pesquisadora. Em seguida

apresentou-se 37 questões organizadas da seguinte forma: A questão 1 procurou identificar os respondentes que trabalham em empresas com probabilidade de expatriação (Você trabalha em uma empresa com a possibilidade de ser expatriado?). Nas questões 2 a 27 do questionário foi utilizada a escala de Likert e apresentaram-se três tipos de grau de concordância: 1 – Nunca / 5 – Todos os dias, 1 – Nem um pouco / 5 – Com certeza e 1- Discordo totalmente / 5 – Concordo totalmente. As questões 28 a 37 referiram-se aos aspectos demográficos dos respondentes.

Na organização do questionário a divisão dos construtos foi elaborada da seguinte maneira: Intenção de ser expatriado – foram utilizadas três questões adaptadas do estudo de Engle *et al.* (2015) que procurou identificar a intenção do profissional em trabalhar fora do país; Engajamento no Trabalho – neste construto foram reunidas nove questões baseadas na *Utrecht Work Engagement Scale* (SCHAUFELI; BAKKER, 2003) e no estudo de Santos (2015), onde são abordados os subtemas vigor, dedicação e absorção, que unidos identificam o engajamento no trabalho; Abertura à Mudança – utilizou nove questões apoiadas no estudo de Andrade (2008), que refere-se ao grau de criatividade, curiosidade e sofisticação do respondente, procurando identificar indivíduos abertos ao novo; Intenção de Sair da Empresa – foi construído com cinco questões do estudo de Vidal, Valle e Aragón (2008) e pretendeu identificar a intenção que os profissionais tem em sair da empresa, o chamado *turnover*; bem como quão propício o profissional se encontra em permanecer na empresa. Finalizando, verificou-se os Dados Demográficos dos Respondentes – que foi estabelecido por onze questões referentes a sexo, idade, escolaridade, estado civil, se tem filhos e quantos, ramo da empresa, tempo de empresa, cargo atual, região onde vive, quantos idiomas estrangeiros domina. A versão completa do questionário se encontra no Apêndice A deste estudo.

Finalizada a construção do questionário eletrônico, foi realizado um pré-teste com 10 respondentes para identificar possíveis falhas nas questões e após a correção de alguns termos identificados como dúbios, o questionário eletrônico foi corrigido para ser enviado ao público-alvo. A técnica de amostragem foi *snowball*, sendo este questionário eletrônico enviado por meio de e-mails, mídias e redes sociais, via um *link* na plataforma *Typeform*. O período de realização desta pesquisa em meio eletrônico foi de dezembro de 2016 a março de 2017.

A amostra obtida de 161 respondente, apresentada na Tabela 2, foi formada por 50,93% de homens e 49,07% de mulheres. Em sua maioria afirmaram ser casados (66,46%), sendo que quase metade dos respondentes (49,69%) possui 1 ou 2 filhos. No quesito idade, a faixa etária que demonstrou maior índice foi de 31 anos a 40 anos, com representatividade de 37,89%.

TABELA 2 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

QUESITO	OPÇÕES	QTDE	%	QUESITO	OPÇÕES	QTDE	%
SEXO	FEMININO	79	49,07	RAMO EMPRESA	INDÚSTRIA	48	29,81
	MASCULINO	82	50,93		COMÉRCIO	17	10,56
IDADE					SERVIÇO	69	42,86
					OUTRO	27	16,77
	19 ANOS	2	1,24	TEMPO EMPRESA	MENOS 1 ANO	15	9,32
	DE 20 A 30	36	22,36		1 A 3 ANOS	26	16,15
	DE 31 A 40	61	37,89		3 A 6 ANOS	33	20,50
	DE 41 A 50	46	28,57		6 A 10 ANOS	36	22,36
	DE 51 A 60	15	9,32		MAIS 10 ANOS	51	31,68
	MAIS DE 60	1	0,62	CARGO			
ENSINO	ENSINO MÉDIO	8	4,97		ADMINISTRATIVO	32	19,88
	ENSINO TÉCNICO	9	5,59		TÉCNICO	23	14,29
	ENSINO SUPERIOR	36	22,36		SUPERVISOR	26	16,15
	ESPECIALIZAÇÃO/MBA	76	47,20		GERENTE	39	24,22
	MESTRADO	30	18,63		DIRETOR	12	7,45
	DOUTORADO	2	1,24		OUTRO	29	18,01
ESTADO CIVIL	SOLTEIRO	41	25,47	REGIÃO VIVE	NORTE	3	1,86
	CASADO/UNIÃO ESTÁVEL	107	66,46		SUL	21	13,04
	SEPARADO/DIVORCIADO	13	8,07		CENTRO OESTE	2	1,24
	VIÚVO	0	0,00		NORDESTE	15	9,32
	OUTRO	0	0,00		SUDESTE	105	65,22
FILHOS					NÃO VIVE BRASIL	15	9,32
	NENHUM	70	43,48	IDIOMAS	0	63	39,13
	1 A 2	80	49,69		1	58	36,02
	3 A 4	10	6,21		2	28	17,39
	5 OU MAIS	1	0,62		3	9	5,59
					MAIS 3	3	1,86

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto a escolaridade, quase metade dos respondentes (47,20%) afirmaram possuir Especialização ou MBA e 22,36% afirmaram ter Ensino Superior. Quanto ao ramo da empresa em que trabalham, 42,86% dos respondentes são da área de serviços e no quesito tempo de empresa, a maioria dos respondentes afirmou ter mais de 10 anos atuando na empresa (31,68%).

O cargo com maior índice de representatividade foi o de gerente, com 24,22%, e a região predominante dos respondentes foi a sudeste, com 65,22%. No quesito idiomas estrangeiros, 39,13% não tem domínio algum de outra língua e 36,02% domina apenas uma língua estrangeira.

Para analisar a estrutura das inter-relações que as variáveis apresentam neste estudo e quão fortemente podem ser seus construtos bem como a convergência de suas variáveis, foram realizadas as seguintes análises: Análise Fatorial Confirmatória (CFA), que forneceu a Variância Média Extraída (AVE), a Confiabilidade Composta e a Validade Discriminante do modelo utilizado. Para testar as hipóteses apresentadas pela revisão de literatura, foi utilizada a técnica de análise de dados Modelagem de Equações Estruturais (MEE), utilizando o *software* estatístico *Smart PLS 2.0*.

Conforme Hair Jr. *et al.* (2009), este tipo de análise é uma técnica estatística multivariada que sintetiza e avalia o grau das informações devido a sua capacidade de identificar e combinar as relações latentes das variáveis, sem classificá-las como dependentes ou independentes, facilitando assim a compreensão dos dados coletados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO

Iniciando pela análise da matriz fatorial confirmatória, foram testadas as cargas fatoriais referentes a todas as variáveis do estudo em relação aos seus construtos, para verificar a validade convergente do modelo proposto. Foram constatadas que as variáveis AM8, AM9 do construto Abertura à Mudança, ET9 do construto Engajamento no Trabalho e as variáveis IS4 e IS5 do construto Intenção de Sair da Empresa, não atingiram o valor 0,50, estimado por Hair Jr. *et al.* (2009) como uma carga significativa, sendo então retiradas para novo cálculo da matriz fatorial confirmatória, que se apresenta na Tabela 3.

TABELA 3 – MATRIZ FATORIAL CONFIRMATÓRIA

VARIÁVEIS	Abertura à Mudança (AM)	Engajamento no Trabalho (ET)	Intenção de ser Expatriado (IE)	Intenção de Sair da empresa (IS)
AM1	0,7232	0,3111	0,1477	0,1125
AM2	0,7838	0,1943	0,1962	0,1580
AM3	0,5758	0,1125	0,1480	0,1492
AM4	0,7482	0,2421	0,2116	0,0984
AM5	0,7883	0,2334	0,1712	0,1136
AM6	0,6622	0,0062	0,2410	0,1516
AM7	0,8081	0,1874	0,2099	0,1837
ET1	0,2259	0,8460	0,1409	-0,2853
ET2	0,2075	0,9092	0,1169	-0,3401
ET3	0,2211	0,9164	0,0766	-0,3656
ET4	0,3213	0,6559	0,1733	-0,1205
ET5	0,2674	0,8627	0,0965	-0,2627
ET6	0,1088	0,6047	-0,0452	-0,1424
ET7	0,1653	0,8388	0,0230	-0,2662
ET8	0,1640	0,7289	0,0886	-0,3138
IE1	0,2104	0,0930	0,9072	0,2107
IE2	0,2210	0,0476	0,8935	0,2329
IE3	0,2556	0,1641	0,8993	0,2278
IS1	0,1819	-0,1533	0,2618	0,8443
IS2	0,1576	-0,2458	0,1633	0,8479
IS3	0,1546	-0,4217	0,2278	0,9159

Legenda: AM – Abertura à Mudança / IE – Intenção de ser Expatriado / ET – Engajamento no Trabalho / IS – Intenção de Sair da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com o novo cálculo da matriz fatorial confirmatória, todas as variáveis apresentaram cargas fatoriais acima de 0,50, confirmando assim a representatividade das variáveis medidas.

Na Tabela 4 foram demonstrados os testes que indicam os índices da Variância Média Extraída (AVE) e da Confiabilidade Composta. Na análise do índice da AVE, que indica se o construto possui convergência adequada, todos os construtos ultrapassaram o valor mínimo de 0,50, comentado por Ringle, Silva e Bido (2014) como um valor mínimo ideal para a indicação de validade convergente.

TABELA 4 – VALIDADE CONVERGENTE

CONSTRUTOS	Confiabilidade	
	AVE	Composta
Abertura à Mudança	0,5345	0,8883
Engajamento no Trabalho	0,6446	0,9344
Intenção de ser Expatriado	0,8101	0,9275
Intenção de Sair da empresa	0,7569	0,9031

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação a consistência interna dos construtos, ela pode ser medida através da Confiabilidade Composta, que também é um indicador de validade convergente e demonstra o quanto as medidas representam o construto, todos os construtos se apresentaram adequados, pois conforme Hair Jr. *et al.* (2009), os índices que alcançam valores de 0,60 a 0,70 são considerados aceitáveis desde que os demais indicadores sejam bons, e os que atingem valores acima de 0,70 demonstram uma boa consistência das variáveis, o que ocorreu neste estudo com todos os valores ultrapassando o valor de 0,80.

A validade discriminante de um construto prediz quão diferente ele pode ser dos demais construtos do modelo, ou seja, quão único ele é. Para obter esta validade utiliza-se o método da comparação das raízes quadradas do índice da variância extraída (AVE) de cada construto (destacado na diagonal da Tabela 5) com o

resultado dos valores das correlações (de Pearson) entre os demais construtos. Conforme Ringle, Silva e Bido (2014) sugerem, as raízes quadradas da AVEs necessitam serem maiores do que os valores das demais correlações. Quando isso ocorre indica que cada construto é único, ou seja, ele possui um alto grau de explicação de seus itens, confirmando assim a validade discriminante de um modelo, fato que ocorreu nesta análise conforme pode ser verificado na Tabela 5.

TABELA 5 – VALIDADE DISCRIMINANTE

CONSTRUTOS	Abertura à Mudança	Engajamento no Trabalho	Intenção de ser Expatriado	Intenção de Sair da empresa
Abertura à Mudança	0,7311*			
Engajamento no Trabalho	0,2670	0,8029*		
Intenção de ser Expatriado	0,2559	0,1156	0,9001*	
Intenção de Sair da empresa	0,1859	-0,3388	0,2491	0,8700*

*Raiz quadrada da AVE

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 TESTE DE HIPÓTESES

Para alcançar os resultados das relações propostas entre os construtos: Abertura à Mudança, Intenção de Ser Expatriado e Intenção de Sair da Empresa, bem como o papel moderador do construto Engajamento no Trabalho, foram testadas quatro hipóteses no *software* estatístico *Smart PLS 2.0* por meio de Modelagem de Equações Estruturais. Esta técnica multivariada permite analisar as inter-relações presentes em variáveis dependentes ou independentes, podendo correlacionar os construtos de diversas maneiras (HAIR JR. *et al.*, 2009) e esses resultados se encontram apresentados na Tabela 6.

TABELA 6 – TESTE DE HIPÓTESES

HIPÓTESES (H)	Coefficiente Caminho	p-valor	Conclusão
H1 Abertura à Mudança -> Intenção de Expatriar-se	-0,4887	0,1187	NÃO SUPORTADA
H2 Abertura à Mudança -> Intenção de Sair da Empresa	0,5985	0,0085 **	SUPORTADA
H3a AM * ET -> Intenção de Expatriar-se	1,3071	0,0391 *	SUPORTADA
H3b AM * ET -> Intenção de Sair da Empresa	-0,6372	0,1001	NÃO SUPORTADA

Legenda: AM – Abertura à Mudança / IE – Intenção de ser Expatriado / ET – Engajamento no Trabalho / IS – Intenção de Sair da empresa.

H1 – O traço de personalidade abertura à mudança está positivamente associado à intenção de ser expatriado por uma determinada empresa. H2 – O traço de personalidade abertura à mudança está positivamente associado à intenção de sair de uma determinada empresa. H3a – O engajamento no trabalho modera a relação entre o traço de personalidade abertura à mudança e a intenção de ser expatriado por uma determinada empresa, de tal forma que esta relação se torna mais forte quando o engajamento no trabalho é mais elevado. H3b – O engajamento no trabalho modera a relação entre o traço de personalidade abertura à mudança e intenção de sair de uma determinada empresa, de tal forma que esta relação se torna mais fraca quando o engajamento no trabalho é mais elevado.

**p<0,001significância a 1% - *p<0,05 significância a 5%.

Fonte: Dados da pesquisa.

Iniciando essa análise pela hipótese H1, esta hipótese buscou verificar se o traço de personalidade abertura à mudança está positivamente associado à intenção de ser expatriado por uma determinada empresa. Constatou-se que esta hipótese não foi suportada, visto que seu p-valor (0,1187) não mostrou significância. Em estudos como Bobowik *et al.* (2011), Caligiuri (2000), Gallon *et al.* (2014), Judge e Zapata (2015), os autores apontaram este traço de personalidade, abertura à mudança, como importante em profissionais candidatos à expatriação, sendo inclusive um dos principais quesitos buscados pelos departamentos de recursos humanos das empresas globais. Entretanto, neste estudo apenas o traço da personalidade, abertura à mudança, não demonstrou ser um fator de impacto na intenção de expatriar-se, ou seja, para esta amostra estudada se mostrou necessário mais do que apenas o traço de personalidade abertura à mudança para fortalecer essa intenção de expatriar-se por uma determinada empresa.

Em contrapartida, na hipótese H2, que relaciona se este traço de personalidade abertura à mudança está positivamente associado à intenção de sair da empresa,

constatou-se que esta hipótese foi suportada pelo modelo, pois seu p-valor (0,0085) alcançou significância de 1%. Isto só vem a fortalecer estudos como os de Santos (2015), de Shaffer *et al.* (2012) ou Stahl *et al.* (2009), que já haviam sinalizado que este traço de personalidade, abertura à mudança, pode sim ser um quesito intensificador na intenção de sair da empresa.

Já na hipótese H3a foi proposto que o engajamento no trabalho modera a relação entre o traço de personalidade abertura à mudança e a intenção de ser expatriado por uma determinada empresa, de tal forma que esta relação se torna mais forte quando o engajamento no trabalho é mais elevado. Esta hipótese foi suportada com o p-valor de 0,0391, alcançando significância de 5%. Constatou-se assim que o engajamento no trabalho conseguiu moderar essa relação, fortalecendo a intenção de expatriar-se.

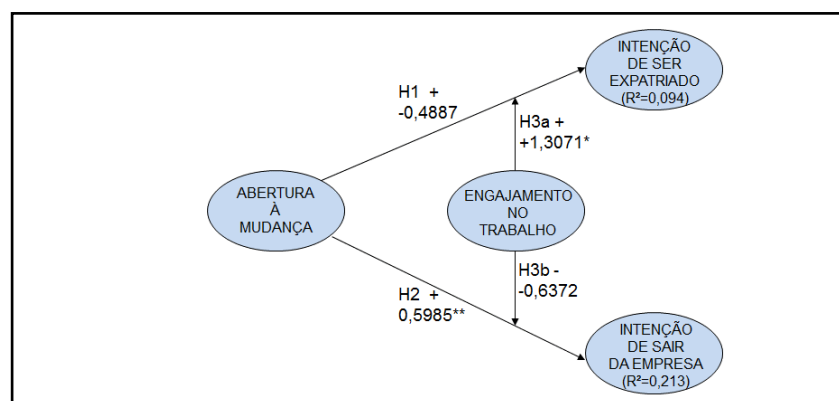
Em suma, este estudo demonstrou que apesar de estudos (por exemplo, BARUCH; ALTMAN, 2002; DICKMANN *et al.*, 2008; GALLON *et al.*, 2014; LOES, 2015; ONES; VISWESVARAN, 1999) demonstrarem que o traço de personalidade abertura à mudança é um intensificador para candidatos a expatriação, foi por meio da moderação do construto engajamento no trabalho que se identificou neste estudo uma maior probabilidade do aceite de uma missão internacional, ou seja, esse sentimento de pertencimento à organização, de lealdade, de fazer dos valores da empresa, valores seu, serviu como uma “alavanca”, por assim dizer na relação da abertura à mudança e a intenção de expatriar-se, ampliando essa intenção.

Em relação a hipótese H3b, que procurou identificar se o engajamento no trabalho modera a relação entre o traço de personalidade abertura à mudança e a intenção de sair de uma determinada empresa, de tal forma que esta relação se torna mais fraca quando o engajamento no trabalho é mais elevado, constatou-se que esta

hipótese não foi suportada devido ao p-valor (0,1001) não apresentar significância. Bhatnagar (2012), Schaufeli e Bakker (2004) e Stahl *et al.* (2009) mencionaram que o engajamento no trabalho pode funcionar como um fator para diminuir esse risco, esse *turnover* de profissionais. Apesar disso, neste estudo o engajamento no trabalho não moderou a relação entre os construtos abertura à mudança e intenção de sair da empresa.

Finalizando este tópico, os coeficientes dos caminhos das relações entre os construtos do modelo podem ser observados na Figura 2. Para as hipóteses suportadas H2 e H3a têm-se os coeficientes 0,5985, resultante da relação entre os construtos abertura à mudança e intenção de sair da empresa e 1,3071, resultante da relação da interação (abertura à mudança e engajamento no trabalho), e intenção de expatriar. Estes coeficientes representam o impacto de um construto sobre o outro, evidenciando o impacto substancial que o construto engajamento no trabalho forneceu na relação do traço abertura à mudança e intenção de expatriar-se. Demais relações apresentadas no modelo, H1 e H3b, não foram significativas nas relações propostas teoricamente.

FIGURA 2 – MODELO ESTIMADO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS



**p<0,001significância a 1% - *p<0,05 significância a 5%.

Fonte: Dados da Pesquisa.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve o propósito de identificar o traço de personalidade abertura à mudança como antecedente da intenção de expatriar e de sair da empresa e o papel moderador do engajamento no trabalho em ambas as relações.

Os resultados deste estudo demonstraram que o engajamento no trabalho possui um papel moderador para profissionais abertos à mudança, fortalecendo a intenção deste profissional de expatriar-se por sua empresa, como também este mesmo engajamento no trabalho não moderou a relação quando a intenção do profissional de deixar a empresa. O estudo apresentou também uma associação positiva da abertura à mudança com a intenção de sair da empresa, mas não com a intenção de expatriar-se por uma determinada empresa.

Nos dias atuais se tornou relevante para as organizações conhecerem um pouco mais sobre este paradoxo que o traço de personalidade abertura à mudança pode criar, quando se coloca em um cenário dinâmico e desafiador um profissional com esta característica tão apreciada por organizações.

Entretanto, os resultados deste estudo sugerem que somente o traço de personalidade abertura à mudança não impulsiona um profissional a expatriação, mas impulsiona o mesmo profissional para a saída da empresa. Ou seja, este traço de personalidade atua como um paradoxo para gestores de recursos humanos, podendo ser desejável ou não em candidatos a expatriação.

Sendo assim, respondendo a pergunta chave deste estudo, se a abertura à mudança é uma característica de personalidade desejável em candidatos à expatriação, concluiu-se que na amostra analisada não foi evidenciado que este traço de personalidade, agindo sozinho, tenha influência na intenção de um profissional

expatriar-se por sua empresa, mas se este profissional for engajado com seu trabalho, com sua empresa, ela pode ser sim desejável em candidatos à expatriação.

Como contribuição prática este estudo pode permitir uma melhor seleção de funcionários ou candidatos a expatriação, avaliando não apenas seus traços de personalidade, mas também seu engajamento no trabalho, oferecendo assim uma maior assertividade ajudando as empresas a reduzir vários problemas, como fracasso na missão estrangeira, saída da empresa e perda do investimento realizado no profissional durante sua estada no exterior.

Teoricamente a contribuição se deu de duas maneiras. Em primeiro lugar, há poucos estudos onde o engajamento no trabalho atua como um construto moderador entre o traço de personalidade abertura à mudança e intenção de ser expatriado e a intenção de sair de uma empresa.

Estudos (por exemplo, ENGLE *et al.*, 2015; JUDGE; ZAPATA, 2015; LOES 2015; REMHOF; GUNKEL; SCHLÄGEL, 2014) tem abordado com mais frequência como os traços de personalidade atuam em candidatos a expatriação, os determinantes ou a motivação que faz com que o profissional opte por expatriar-se por uma empresa, ou ainda se essa intenção é um processo fundamentado no candidato. Procurou-se assim adicionar um novo conhecimento a literatura já existente.

Em segundo lugar, a análise do paradoxo que o traço de personalidade abertura à mudança pode ocasionar nas relações onde se tem a possibilidade de um profissional ser expatriado, como apresentar também a possibilidade deste mesmo profissional deixar a empresa. Autores (BARUCH; ALTMAN, 2002; BHATNAGAR 2012; BOLINO, 2007) já têm se debruçado sobre o problema do *turnover* e seu alto

custo para as organizações, e neste estudo foi justamente procurado apresentar evidências fundamentadas para que departamentos de RH possam mitigar o problema de perda de altos investimentos que as organizações globais enfrentam com a expatriação.

Como limitações do estudo, é importante mencionar que a amostra obtida se manteve com grande representatividade da região sudeste do Brasil (65,22%), o que representa apenas um tipo de cultura deste país tão heterogêneo em questões culturais, e como já sabido, a cultura é um fator que influencia comportamentos humanos (ENGLE *et al.*, 2015). Um maior equilíbrio na amostra dos respondentes poderia fornecer resultados mais abrangentes.

Seria interessante também a aplicação desse mesmo estudo em culturas diferentes. Países com culturas mais fechadas podem apresentar características diferentes frente ao cenário deste estudo e os resultados poderiam se mostrar interessantes para organizações globais, sanando assim possíveis lacunas na compreensão do comportamento de profissionais que se candidatam a expatriação.

Uma outra limitação a ser abordada é este estudo ter tido uma amostra não-probabilística, este tipo de técnica de coleta de dados pode impossibilitar uma generalização dos dados desta pesquisa, contudo neste estudo ofereceu evidências de comportamento dos indivíduos pesquisados.

Como sugestões podem ser propostas algumas novas linhas de pesquisa, por exemplo, uma comparação do comportamento referente a intenção de expatriar-se entre os sexos, visto que já foi observado uma disparidade de candidatos a expatriação em algumas culturas (ENGLE *et al.*, 2015).

Outra sugestão seria, uma comparação entre profissionais que dominam idiomas estrangeiros e os que não dominam, visto que a consideração desse dado de controle poderia fornecer novos resultados ao estudo. Finalizando, o grau de internacionalização das empresas dos respondentes também poderia ser adicionado aos dados de controle, melhorando assim a visualização do real cenário que o profissional se encontra.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, J. M. **Evidências de validade do inventário dos cinco grandes fatores de personalidade para o Brasil**. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2008.
- ARAÚJO, B. F. V. B.; TEXEIRA, M.L.M.; CRUZ, P.B.; MALINI, E. Adaptação de expatriados organizacionais e voluntários: similaridades e diferenças no contexto brasileiro. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 47, n. 4, p. 555-570, 2012.
- ARAÚJO, B. F. V. B.; BILSKY, W.; MOREIRA, L. M. C. O. Valores pessoais como antecedentes da adaptação transcultural de expatriados. **RAM: Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, p. 69-95, 2012.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Career development international**, v. 13, n. 3, p. 209-223, 2008.
- BAKKER, A. B.; BAL, M. P. Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 83, n. 1, p. 189-206, 2010.
- BARUCH, Y.; ALTMAN, Y. Expatriation and repatriation in MNCs: a taxonomy. **Human Resource Management**, v. 41, n. 2, p. 239-259, 2002.
- BASSY, M. Motivation and work-Investigation and analysis of motivation factors at work. **Li.u - Linköping University**. Department of Management and Economics. Swedish, 2002. Disponível em: <<http://www.divaportal.org/smash/get/diva2:17451/fulltext01>>. Acesso em: 12 de nov. 2016.
- BGRS - BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICES. **2016 Global Mobility Trends**. USA: Brookfield Global Relocation Services. Disponível em: <<http://globalmobilitytrends.brookfieldgrs.com/>>. Acesso em: 10 de nov. 2016.
- BHATNAGAR, J. Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 5, p. 928-951, 2012.
- BLACK, J. S.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 291-317, 1991.
- BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B.; MENDENHALL, M. E. Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 4, p. 737-760, 1992.
- BOBOWIK, M.; BASABE, N.; PÁEZ, D.; JIMÉNEZ, A.; BILBAO, M. A. Personal values and well-being among Europeans, Spanish natives and immigrants to Spain:

Does the culture matter? **Journal of Happiness Studies**, v. 12, n. 3, p. 401-419, 2011.

BOLINO, M. C. Expatriate assignments and intra-organizational career success: Implications for individuals and organizations. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 5, p. 819-835, 2007.

CALIGIURI, P. M. Selecting expatriates for personality characteristics: A moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. **MIR: Management International Review**, v. 40, n. 1, p. 61-80, 2000.

CALIGIURI, P. M.; LAZAROVA, M. Strategic repatriation policies to enhance global leadership development. **Developing Global Business Leaders: Policies, processes, and innovations**, pp. 243-256, 2001. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Paula_Caligiuri/publication/234021410_Strategic_Repatriation_Policies_to_Enhance_Global_Leadership_Development/links/56321fc908ae3de9381ef89b.pdf>. Acesso em: 23 de out. 2016.

CHEN, J-H.; LIN, J-Z. Prediction Rules of the Employees\.. **Journal of Marine Science and Technology**, v. 22, n. 2, p. 116-124, 2014.

CIECIUCH, J; DAVIDOV, E. A comparison of the invariance properties of the PVQ-40 and the PVQ-21 to measure human values across German and Polish Samples. **Survey Research Methods**, v. 6, n. 1, p. 37-48, 2012.

DICKMANN, M. DOHERTY, N.; MILLS, T.; BREWSTER, C. Why do they go? Individual and corporate perspectives on the factors influencing the decision to accept an international assignment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 4, p. 731-751, 2008.

ENGLE, R. L.; SCLAGEL, C.; DIMITRIADI, N.; TATOGLU, E.; LJUBICA, J.; The intention to become an expatriate: a multinational application of the theory of planned behaviour. **European Journal of International Management**, v. 9, n. 1, p. 108-137, 2015.

FREITAS, M. E. Expatriação Profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. **Gestão e Sociedade**, v. 4, n. 9, p. 689-708, 2011.

GALLON, S.; SCHEFFER, A. B. B.; BITENCOURT, B. M.; GALLON, I. Processo de expatriação: além da experiência internacional. **Gestão Contemporânea**, n. 16, jul./dez., 2014. Disponível em: <<http://seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo/article/viewFile/355/161>>. Acesso em 20 de out. 2016.

GONZÁLEZ, J. M. R.; OLIVEIRA, J. A. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 9, n. 4, p. 1122-1135, 2011.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, J. J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. **Análise Multivariada de Dados**. São Paulo: Bookman, 2009.

HERMAN, J. L.; TETRICK, L. E. Problem-focused versus emotion-focused coping strategies and repatriation adjustment. **Human Resource Management**, v. 48, n. 1, p. 69-88, 2009.

JUDGE, T. A.; ZAPATA, C. P. The person–situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the Big Five personality traits in predicting job performance. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 4, p. 1149-1179, 2015.

KUBO, E. K. M.; BRAGA, B. M. Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil: um estudo empírico. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 3, p. 243-255, 2013.

KULKARNI, M.; LENGNICK-HALL, M. L.; VALK, R. Employee perceptions of repatriation in an emerging economy: The Indian experience. **Human Resource Management**, v. 49, n. 3, p. 531-548, 2010.

LOES, C. Improving processes for expatriate selection. **Business Studies Journal**, v. 7, n. 2, p. 99-112, 2015.

MATTHEWS, G.; DEARY, I. J.; WHITEMAN, M. C. Personality traits. **Cambridge University Press**, 2003. Disponível em: < http://content.schweitzer online.de/static/catalog_manager/live/media_files/representation/zd_std_orig__zd_schw_orig/002/194/905/9780521831079_content_pdf_1.pdf >. Acesso em: 16 de fev. 2017.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L.G.; MARQUES, G.M.; SIQUEIRA, M. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **REAd: Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 1, ed. 43, 2005.

ONES, D. S.; VISWESVARAN, C. Relative importance of personality dimensions for expatriate selection: A policy capturing study. **Human Performance**, v. 12, n. 3-4, p. 275-294, 1999.

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 53-71, 2005.

QADEER, F.; AHMAD, A.; HAMEED, I.; MAHMOOD, S. Linking Passion to Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance: The Mediating Role of Work Engagement. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, v. 10, n. 2, p. 316-334, 2016.

REMHOF, S.; GUNKEL, M.; SCHLÄGEL, C. Goodbye Germany! The influence of personality and cognitive factors on the intention to work abroad. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 16, p. 2319-2343, 2014.

RINGLE, C. M.; DA SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **REMark**, v. 13, n. 2, p. 54, 2014.

SAGIE, A.; ELIZUR, D.; YAMAUCHI, H. The structure and strength of achievement motivation: A cross-cultural comparison. **Journal of Organizational Behavior**, v. 17, n. 5, p. 431-444, 1996.

SANTOS, G. A. **A motivação dos expatriados e o seu bem-estar no trabalho: estudo exploratório numa empresa de construção em África**. Dissertação (Mestrado Integrado em Psicologia) – Universidade de Lisboa. Lisboa, 2015.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. **UWES – Utrecht Work Engagement Scale**. Preliminary Manual. Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University, 2003. Disponível em: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Brazil.pdf>. Acesso em: 12 de nov. 2016.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, n. 3, p. 293-315, 2004.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B.; SALANOVA, M. The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. **Educational and Psychological Measurement**, v. 66, n. 4, p. 701-716, 2006.

SHAFFER, M. A.; KRAIMER, M. L.; CHEN, Y. P.; BOLINO, M. C. Choices, challenges, and career consequences of global work experiences: A review and future agenda. **Journal of Management**, v. 38, n. 4, p. 1282-1327, 2012.

SHEN, Y.; HALL, D. T. T. When expatriates explore other options: Retaining talent through greater job embeddedness and repatriation adjustment. **Human Resource Management**, v. 48, n. 5, p. 793-816, 2009.

SPOHR, N. **O processo repatriação na visão de profissionais repatriados brasileiros**. 2011. 174f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

STAHL, G. K.; CHUA, C.H.; CALIGIURI, P.; CERDIN, J.L.; TANIGUCHI, M. Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments: The role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities. **Human Resource Management**, v. 48, n. 1, p. 89-109, 2009.

THARENOU, P.; CAULFIELD, N. Will I stay or will I go? Explaining repatriation by self-initiated expatriates. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 5, p. 1009-1028, 2010.

THORESEN, C.; BRADLEY, J.C.; BLIESE, P.D.; THORESEN, J.D. The big five personality traits and individual job performance growth trajectories in maintenance

and transitional job stages. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 5, p. 835-853, 2004.

UNITED NATIONS. **International Migration Report 2015**. Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2016). Disponível em: <http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/MigrationReport2015.pdf>. Acesso em: 13 de nov. 2016.

VANCE, C. M.; MCNULTY, Y. Why and how women and men acquire global career experience: A study of American expatriates in Europe. **International Studies of Management & Organization**, v. 44, n. 2, p. 34-54, 2014.

VIANNA, N. P.; SOUZA, Y. S. Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 6, n. 4, p. 340-353, 2009.

VIDAL, M. E. S.; VALLE, R. S.; ARAGÓN, M. I. B. International workers' satisfaction with the repatriation process. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 9, p. 1683-1702, 2008.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PESQUISA EXPATRIAÇÃO

Texto inicial: Tenho o prazer de convidar você, profissional, a participar desse estudo que visa colaborar com o conhecimento na área de gestão de pessoas. Fique tranquilo ao responder o questionário porque todas as respostas são confidenciais e serão tratadas em conjunto, sem identificação dos respondentes. Esse estudo encerra meu mestrado em Administração de Empresas na **FUCAPE BUSINESS SCHOOL** e agradeço aos que receberam e responderam o questionário a seguir.

Questionário:

VARIÁVEIS	ESCALA	CONSTRUTO
1. Você trabalha em uma empresa com a possibilidade de ser expatriado? (Entenda por expatriação como a ação de transferir um profissional para uma subsidiária da mesma empresa localizada em outro país e, obviamente, em outra cultura.)	Sim - Não	
2. Você já pensou em trabalhar em um país estrangeiro?	Likert 1 a 5 Nunca...Todos os dias	INTENÇÃO DE EXPATRIAR-SE Fonte: ENGLE <i>et al.</i> (2015)
3. É provável que você vai aceitar um emprego em um país estrangeiro, se for oferecido nos próximos cinco anos?	Likert 1 a 5 Nem um pouco...Com certeza	
4. Você está preparado para um emprego no estrangeiro?		
5. No seu trabalho, você se sente cheio(a) de energia?	Likert 1 a 5	ENGAJAMENTO NO TRABALHO Fonte: SANTOS (2015)
6. Você está entusiasmado (a) com o seu trabalho?	Nunca...Todos os dias	
7. No seu trabalho, você se sente forte e com vigor?		
8. Você fica contente quando está trabalhando intensamente?		
9. O seu trabalho inspira você?		

10. Você se sente "mergulhado" no trabalho?

11. Quando você acorda de manhã, sente-se bem por ir trabalhar?

12. Você tem orgulho do que faz?

13. Você esquece de tudo quando está trabalhando?

14. Você é original, tem sempre novas ideias?

Likert 1 a 5

15. Você é inventivo(a), criativo(a)?

Nunca...Todos os dias

16. Você valoriza o artístico, ou seja, dá atenção a estética das coisas?

17. Você é curioso(a) sobre muitas coisas diferentes?

18. Você tem uma imaginação fértil?

19. Você é engenhoso(a), alguém que gosta de analisar profundamente as coisas?

20. Você gosta de refletir, brincar com as ideias?

21. Você tem pouco interesse por artes?* (Entenda por artes todo tipo de expressão artística, como música, dança, literatura, pintura, escultura, fotografia, desenho, arquitetura, cinema, teatro.)

22. Você se considera sofisticado(a) em pintura, música ou literatura?

ABERTURA À

MUDANÇA

Fonte: ANDRADE (2008)

23. Você está sempre a procura de um emprego novo.

Likert 1 a 5

24. Assim que você encontrar um trabalho melhor você deixará a empresa.

Concordo totalmente...Discordo Totalmente

25. Você está seriamente pensando em sair da empresa.

INTENÇÃO DE

SAIR DA

EMPRESA

26. Você considera que ainda vai trabalhar nesta empresa nos próximos 5 anos.

Fonte: VIDAL; VALLE; ARAGÓN (2008)

27. Você sente pouca lealdade para com a empresa.*

28. Seu sexo é:	Feminino ou masculino.	DADOS DEMOGRÁFICOS
29. Sua idade em anos é:	Opção numérica.	
30. Sua escolaridade completa é:	Ensino médio ou menos/ Ensino Técnico/ Ensino Superior Especialização ou MBA/ Mestrado/ Doutorado ou mais.	
31. Seu estado civil atual é:	Solteiro/ Casado ou União estável/ Separado ou Divorciado / Viúvo / Outro.	
32. Você tem filhos?	Nenhum / 1 a 2 / 3 a 4 / 5 ou mais.	
33. A empresa em que trabalha está no ramo de:	Indústria / Comércio / Serviço / Outro.	
34. Você trabalha na atual empresa a:	Menos de 1 ano / 01 a 02 anos/ 02 a 04 anos/ 04 a 06 anos/ 06 a 10 anos/ mais de 10 anos.	
35. Seu cargo atual é:	Administrativo / Técnico / Supervisor / Gerente / Diretor / Outro.	
36. Você vive em qual região do Brasil?	Norte / Sul / Centro-oeste / Nordeste / Sudeste / Não vivo no país.	
37. Quantas línguas estrangeiras você domina?	Nenhuma / 01 / 02 / 03 / mais que 03.	