

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

**BRUNELLA TRISTÃO SIMONELLI**

**ADAPTAÇÃO DE CÔNJUGES E DE EXPATRIADOS E SUA  
RELAÇÃO COM O DESEMPENHO EM DESIGNAÇÕES  
INTERNACIONAIS**

**VITÓRIA  
2012**

**BRUNELLA TRISTÃO SIMONELLI**

**ADAPTAÇÃO DE CÔNJUGES E DE EXPATRIADOS E SUA  
RELAÇÃO COM O DESEMPENHO EM DESIGNAÇÕES  
INTERNACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, na Linha de Pesquisa em Estratégia e Governança Pública Privada, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção de Título de Mestre em Administração – Nível Profissionalizante, na área de concentração em Gestão de Pessoas.

Orientador: Dr. Bruno Félix von Borell de Araújo

**VITÓRIA  
2012**

**BRUNELLA TRISTÃO SIMONELLI**

**ADAPTAÇÃO DE CÔNJUGES E DE EXPATRIADOS E SUA  
RELAÇÃO COM O DESEMPENHO EM DESIGNAÇÕES  
INTERNACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Administração – Nível Profissionalizante, na área de concentração em Gestão de Pessoas.

Aprovada em 14 de Dezembro de 2012.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

**Prof. Dr. BRUNO FELIX VON BORELL DE ARAUJO**  
**Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e**  
**Finanças (FUCAPE)**

**Prof. Dr<sup>a</sup>. GRAZIELLA FORTUNATO**  
**Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e**  
**Finanças (FUCAPE)**

**Prof. Dr<sup>a</sup>. MARIA LUIZA MENDES TEIXEIRA**  
**Universidade Presbiteriana Mackenzie - UPM**

## RESUMO

O interesse empresarial e acadêmico acerca da adaptação transcultural de expatriados organizacionais (EOs) é crescente, já que as interações por meio das fronteiras nacionais têm feito parte da realidade das organizações mundiais. Como o investimento feito pelas empresas em expatriações é alto, o desempenho precisa ser monitorado, contudo, o tema conta com um volume de estudos pequeno. Pouco se sabe, também, sobre a relação efetiva existente do papel do cônjuge na adaptação do expatriado. Assim, o objetivo deste trabalho é demonstrar a relação da adaptação do cônjuge com a adaptação do expatriado e com o desempenho deste. Trata-se de um estudo de natureza quantitativa, desenvolvido por meio de modelagem de equações estruturais (*structural equation modeling* – SEM) com estimação por mínimos quadrados parciais. Os dois questionários estruturados (um com questões destinadas ao expatriado e outro com questões destinadas ao seu cônjuge/companheiro) foram hospedados em um *website*. Os *links* para acesso aos questionários foram encaminhados em um *e-mail* para um grupo de 523 expatriados organizacionais em designações no Brasil, chegando-se a uma amostra de 217 casais. Constatou-se que o desempenho do expatriado é explicado em 70,7% ( $R^2=0,707$ ) pela adaptação do expatriado e pela adaptação do cônjuge. Esta última, todavia, representa apenas 0,16% da influência no desempenho do expatriado, enquanto a adaptação do expatriado representa 70,56% da explicação deste desempenho. Esses resultados sugerem que as organizações devem considerar a relevância das três dimensões da adaptação do expatriado e ainda, a adaptação do seu cônjuge, apesar dessa só ser significativa para o seu desempenho, quando se considera o efeito mediador da adaptação do expatriado nesse processo. Em termos práticos, recomenda-se que as empresas deem atenção a fatores ligados à adaptação do cônjuge, em virtude de sua importância no ajuste do expatriado. Uma limitação deste estudo é o fato de ele ser correlacional e *crosssectional*. Aponta-se como sugestão para pesquisas futuras, a coleta de dados longitudinais. A inclusão de fatores individuais que influenciariam a adaptação do expatriado e de seu cônjuge também seria uma sugestão, por aumentar o poder explicativo do modelo.

**Palavras-chave:** Adaptação, expatriados, cônjuge, desempenho.

## ABSTRACT

The business and academic interest about transcultural adaptation of expatriate organizations (EOs) is increasing, since the interactions across national boundaries has been part of the reality of global organizations. There as that the investment made by companies in expatriations is high, the performance needs to be monitored, however, the theme has a few studies. Also, little is known about the effective relation of the function of the spouse in the adaptation of the expatriate. The objective of this work is to demonstrate the relation between the adaptation of expatriate spouse, the adaptation of the expatriate and his/her performance. This is a quantitative study, developed through structural equation modeling (structural equation modeling - SEM) with partial least squares estimation. The two structured questionnaires (one with questions addressed to expatriates and other questions addressed for his/her spouse / partner) were hosted on a website. The links to access the questionnaires were sent by an email to a group of 523 expatriates in organizational assignments in Brazil, reaching up to a sample of 217 couples. It was found that the performance of the expatriate is explained in 70,7% ( $R^2 = 0,707$ ) by the adaptation of the expatriate and the adaptation of spouses. This last result, however, represents only 0,16% of the expatriate influence on performance, while the adaptation of expatriate represents 70,56% of the explanation of this performance. These results suggest that organizations should consider the relevance of the three dimensions of expatriate adjustment and also the adaptation of his spouse, despite this only being significant for its performance, when considering the effect of the adjustment of the expatriate mediator in this process. In practical terms, it is recommended that companies pay attention to factors related to the adaptation of the spouse, because of its importance in the expatriate adjustment. A limitation of this study is the fact that it is correlational and crossectional. Pointing up as a suggestion for future research, longitudinal data collection. The inclusion of individual factors that influence the adaptation of the expatriate and his or her spouse would also be a suggestion to increase the explanatory power of the model.

**Key words:** Adaptation, expatriate, spouse, performance.

## **LISTA DE SIGLAS**

AVE – *Average Variance Extracted*

BGRS – *Brookfield Global Relocation Services*

EO – *Expatriado Organizacional*

EV – *Expatriado Voluntário*

ESS – EDUNET - *European Social Survey Education Net*

PLS – *Partial Least Squares*

SEM – *Structural Equation Modeling*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	07
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	09
1.3 OBJETIVO .....	09
1.4 JUSTIFICATIVA.....	09
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1 DESEMPENHO DO EXPATRIADOS.....	12
2.2 ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL DE EXPATRIADOS.....	15
2.3 ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL DE CÔNJUGE/PARCEIRO DE EXPATRIADOS.....	17
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
3.1 COLETA DE DADOS.....	21
3.2 MEDIDAS.....	22
3.3 ANÁLISE PRELIMINAR DOS DADOS.....	23
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>25</b>
4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS.....	25
4.2 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO.....	27
4.3 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL .....	29
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>37</b>
<b>ANEXO A – MATRIZ DE CARGAS CRUZADAS E QUESTÕES DA ESCALA.....</b>	<b>43</b>

# Capítulo 1

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O comércio internacional exerce um importante papel na economia global, e domina parte considerável das atividades do comércio mundial. Interações além das fronteiras nacionais têm permeado as atividades diárias de empresas de todo o mundo, impactando no aumento do número de expatriados (BROWN, 2008; CHENG; LIN, 2009; LEE; SUCOKO, 2010; LIU; IPE, 2010; KUMAR; ROSE; RAMALU, 2008; MOHR; KLEIN, 2004). Dessa forma, as expatriações têm se tornado uma vantajosa opção para o desenvolvimento de habilidades globais para o executivo (TAKEUCHI; LEPAK; MARINOVA; YUN, 2007), o que traz vantagem competitiva para as empresas (COLLINGS; SCULLION; MORLEY, 2007; SHIH; CHIANG; HSU, 2010). Logo, os pesquisadores e gestores devem ter uma visão mais estratégica do sistema de pessoal global (SELMER; LEUNG, 2003; LAZAROVA; CERDIN, 2007), principalmente, porque as expatriações se tornaram uma etapa necessária para o gerenciamento de carreiras executivas (TAKEUCHI et al., 2007).

A literatura sobre expatriação tem tratado os expatriados de forma homogênea (ARAÚJO; TEIXEIRA; CRUZ; MALINI, 2012), apesar de alguns autores, como por exemplo, Peltokorpi e Froese (2009), diferenciarem expatriados organizacionais (EOs), que são o foco nesse estudo, dos expatriados voluntários (EVs). EOs são profissionais designados pelas organizações multinacionais a exercerem um cargo específico ou atuarem em uma meta que precisa ser alcançada (PELTOKORPI; FROESE, 2009). EVs têm vínculo empregatício no exterior, mas

foram transferidos por iniciativa própria, ao invés de terem sido enviados por uma empresa (ARAÚJO et al., 2012).

É imprescindível para o sucesso das designações internacionais, que o EO se adapte bem à designação, fator preocupante para as empresas com transações internacionais (SHIH; CHIANG; HSU, 2010). Por se tratar de um aspecto adaptativo do comportamento humano, a relevância empírica do presente estudo o insere no paradigma funcionalista da pesquisa social (MORGAN, 2005), tendo o indivíduo como nível de análise (AGLE; CALDWELL; CRAIG, 1999).

Adaptação transcultural pode ser definida como o grau de conforto ou ausência de estresse na condição de expatriado (BASHKAR-SHRINIVAS; SHAFFER; LUK, 2005). Refere-se à redução da incerteza, por meio do aprendizado dos comportamentos apropriados à nova cultura e também dos que não são, que trazem valor tanto para o expatriado, quanto para o cônjuge/companheiro (BLACK; GREGERSEN, 1991b).

Conforme dados da *Brookfield Global Relocation Services* (BGRS) de 2011, cerca de 80% dos expatriados são acompanhados pelo cônjuge/parceiro. Uma das principais razões para a falta de adaptação do expatriado à designação internacional é justamente a dificuldade de ajuste do cônjuge (ANDREASON, 2008; COLE, 2011). Dessa forma, para aumentar a adaptação, reduzir os índices de insucesso nas designações, além de melhorar o desempenho do expatriado, a adaptação do cônjuge se torna imprescindível (BAUER; TAYLOR, 2001; COLE, 2011).

Black (1988) elaborou um modelo apresentando três facetas da adaptação transcultural de expatriados: a adaptação geral (envolvendo clima, alimentação e habitação), a adaptação ao trabalho (envolvendo expectativas e valores relativos às

próprias tarefas laborais) e, finalmente, a adaptação à interação (envolvendo as relações interpessoais). Essas três se influenciam mutuamente. Nesse sentido, o papel da Gestão de Recursos Humanos torna-se relevante, na medida em que pode favorecer a adaptação dos expatriados enviados às designações internacionais (CHENG; LIN, 2009; FARNDALE; SCULLION; SPARROW, 2010), principalmente quando se considera, de acordo com pesquisas recentes, que os custos diretos envolvidos em cada falha em expatriações ultrapassem o valor de US\$ 1 milhão (COLE, 2011; ABBOTT; STENING; ATKINS; GRANT, 2006).

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Qual a relação entre a adaptação de expatriados e a de seus cônjuges e o desempenho do executivo em designações internacionais?

## 1.3 OBJETIVO

O objetivo deste trabalho é, empiricamente, demonstrar a relação da adaptação do cônjuge como antecedente, tanto da adaptação do expatriado, quanto do seu desempenho. Além disso, pretende-se evidenciar a adaptação do expatriado, como mediador entre a adaptação do seu cônjuge e o desempenho do expatriado.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Uma das principais razões para a falta de adaptação do expatriado à designação internacional é justamente a dificuldade de ajuste do cônjuge (ANDREASON, 2008; COLE, 2011), correspondente à variável mais crítica da

adaptação do expatriado, em qualquer uma de suas três dimensões (BASHKAR-SHRINIVAS et al., 2005).

A adaptação do expatriado é um fator decisivo para o seu desempenho na designação internacional (CHENG; LIN, 2009), que deve ser entendido como um fator multidimensional (CALIGIURI; TUNG, 2001). Além disso, a adaptação da família (cônjuge e filhos) é um dos indicadores de um trabalho global de sucesso para gestores de ambos os sexos (CALIGIURI; TUNG, 2001; CLAUS; LUNGU; BHATTACHARJEE, 2011), entre outros como as características de personalidade; ajuste ao ambiente; estabelecimento de redes sociais; cultura, bem como estrutura e governança organizacional (CLAUS et al., 2011).

Vários estudos citam as dificuldades para a adaptação dos cônjuges/companheiros (ANDREASON, 2008; COLE, 2011; HARVEY, 1998; HARVEY; NAPIER; MOELLER, 2009; KUPKA; CATHRO, 2007; SHAFFER; HARRISON, 2001). Essas dificuldades ou a falta de desejo do cônjuge do expatriado de adaptar-se são apontadas como motivos comuns para o mau desempenho de expatriados em designações internacionais (BLACK; STEPHENS, 1989; CALIGIURI; HYLAND; JOSHI; BROSS, 1998; SHAFFER; HARRISON, 2001).

Pesquisas anteriores consideram a importância da adaptação do cônjuge no desempenho do expatriado (ARAÚJO; CRUZ; MALINI, 2011; BLACK; STEPHENS, 1989; CALIGIURI et al., 1998; SHAFFER; HARRISON, 2001), mas não o incluem como um constructo em estudo no modelo estrutural, ignorando o que mais interessa às organizações (o desempenho). Na literatura sobre o tema, que faz alguma consideração ao cônjuge/companheiro ou vice-versa (CALIGIURI; TUNG, 2001; CLAUS et al., 2011; COLE, 2011; FORSTER; JOHNSEN, 1996; HARRISON; SHAFFER, 2005; HARVEY et al., 2009; KRAIMER; WAYNE; JAWORSKI, 2001;

LEE, 2007; MOHR; KLEIN, 2004; SHIH; CHIANG; HSU, 2010; SUUTARI; TORNIKOSKI, 2001; TAKEUCHI et al., 2007; VAN DER ZEE; ALI; SALOMÉ, 2005), desconhece-se qualquer estudo que tenha tratado a relação direta entre desempenho do expatriado e adaptação do cônjuge/companheiro.

As contribuições deste estudo se dão pelo avanço no conhecimento da literatura sobre Gestão de Recursos Humanos Internacionais acerca das relações entre adaptação do cônjuge, adaptação do expatriado e desempenho do expatriado, além de fazer uma tradução da escala de desempenho de Cheng e Lin (2009), que no presente trabalho foi aplicada aos próprios expatriados, caracterizando o desempenho como autopercebido. De acordo com a escala tridimensional desenvolvida por esses autores, o desempenho é entendido por meio da capacidade de o expatriado fazer uma leitura eficaz do ambiente, de forma a obter o melhor desempenho dos empregados locais, alcançando, assim, a eficiência da gestão em produção, qualidade e otimização de tempo e recursos. No presente estudo foi aplicada aos próprios expatriados.

## Capítulo 2

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 DESEMPENHO DE EXPATRIADOS

O investimento feito pelas empresas em designações internacionais é de alto custo (MCNULTY; DE CIERI; HUTCHINGS, 2009), e isso exige que o desempenho do expatriado seja monitorado (CHENG; LIN, 2009). Para as organizações, um desempenho satisfatório é entendido como o desenvolvimento bem sucedido das obrigações no exterior, incluindo o alcance dos objetivos específicos ou projetos definidos (BASHKAR-SHRINIVAS et al., 2005). Alguns expatriados cumprem-nas, dando seguimento à expatriação, mesmo sem estarem em condições adequadas para terem um desempenho satisfatório. Como o ambiente exterior é bastante volátil e multidimensional (FORSTER; JOHNSEN, 1996), a avaliação do desempenho do expatriado também precisa envolver múltiplos critérios (CALIGIURI; TUNG, 2001).

A literatura apresenta, em várias perspectivas teóricas, explicações sobre desempenho em designações internacionais. Essas explicações, contudo, não se destinam a cobrir todas as dimensões possíveis, e sim, a identificar as principais variáveis que predizem o desempenho dos expatriados, desde as características de personalidade, às questões de adaptação cultural. Nesse sentido, os fluxos teóricos podem abordar características de personalidade; adaptação do expatriado e sua família; ajuste ao ambiente; estabelecimento de redes sociais; cultura, bem como estrutura e governança organizacional (CLAUS et al., 2011). A adaptação da família (cônjuge e filhos) é um dos indicadores de um trabalho global de sucesso para gestores de ambos os sexos (CALIGIURI; TUNG, 2001).

Frequentemente, quando o expatriado passa por uma dificuldade em sua adaptação transcultural, a designação internacional termina de forma prematura. É sabido, todavia, que, nem todos que passam por essa dificuldade interrompem a designação prematuramente (CALIGIURI; TUNG, 2001). Lee (2007), assim como Hemmasi, Downes e Varner (2010) chamam à atenção para o fato de o retorno prematuro e outras formas de *turnover* não serem considerados as únicas medidas de insucesso do expatriado em sua designação, que depende de numerosos fatores, entre esses a finalidade da atribuição.

Em consonância com a ideia de Foster e Johnson (1996), as três dimensões que compõem o desempenho, já apontadas por Black e Mendenhall (1990) são: adaptação transcultural, cumprimento da designação internacional e desempenho durante a designação (CALIGIURI; TUNG, 2001; SCHULER; FULKERSON; DOWNLING, 1991), embora algumas variações dessa composição possam ser notadas na literatura. Claus et al. (2011), por exemplo, ressaltam a importância da averiguação dos preditores do desempenho do expatriado nos níveis individual, organizacional ou social. Caligiuri (2000a) trabalha com 5 grandes traços de personalidade para a avaliação do desempenho. Kraimer e Wayne (2004) avaliam o desempenho na tarefa e a intenção de completá-la.

Assim como Cheng e Lin (2009), este estudo utilizou apenas a terceira dimensão (desempenho durante a designação) como representativa do desempenho, pois se entende serem a adaptação e o cumprimento da designação constructos discriminantes possuidores de relação com o desempenho, mas que não refletem o seu conceito.

Há estudos nos quais o desempenho é avaliado em termos bidimensionais, com base no desempenho contextual, entendido como o efetivo desenvolvimento ou

manutenção de laços com os membros do local de trabalho do país acolhedor e no desempenho da tarefa, referente à execução bem sucedida na busca por objetivos ou projetos específicos (KRAIMER; WAYNE; JAWORSKI, 2001; LEE; SUCOKO, 2010; RAMALU; WEI; ROSE, 2011).

Harrison e Shaffer (2005) identificam uma tridimensionalidade no desempenho, baseada na conclusão da tarefa, construção de relacionamentos e desempenho global. Com base em Cheng e Lin (2009), adotou-se o entendimento de que o desempenho do expatriado durante a designação (uma das três dimensões que compõem o desempenho), também é tridimensional e composto das seguintes dimensões:

- Eficiência da gestão, relacionada com o alcance das metas de produção com eficiência e qualidade;
- Gerenciamento dos empregados locais, o que diz respeito à supervisão, à implementação das políticas de RH e à redução das taxas de rotatividade;
- Leitura do ambiente, no que tange ao apoio à subsidiária por meio do estabelecimento de rede social com o governo local e demais pessoas influentes, da previsão de tendências regionais e da participação mais ativa nas associações do setor.

Essa abordagem possibilita entender o desempenho por meio da capacidade de o expatriado fazer uma leitura eficaz do ambiente, de forma a obter o melhor desempenho dos empregados locais, alcançando, assim, a eficiência da gestão em produção, qualidade e otimização de tempo e recursos.

## 2.2 ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL DE EXPATRIADOS

Apesar de apontada frequentemente como componente do desempenho do expatriado (SCHULER; FULKERSON; DOWNLING, 1991), apresentamos neste estudo a adaptação transcultural como um constructo distinto, com conteúdo substantivo próprio.

A adaptação transcultural de expatriados diz respeito à facilidade ou dificuldade enfrentada pelas pessoas em diversos aspectos da vida e do trabalho em designações internacionais (LEE; VAN VORST, 2010). O expatriado bem ajustado se sente confortável em relação às suas tarefas e à interação com as pessoas do país que o acolhe, com reflexo na percepção de um maior desempenho por parte de seus gestores (KRAIMER et al., 2001). Ao longo do tempo, a diminuição das incertezas por meio do aprendizado de comportamentos apropriados à nova cultura traz maior harmonia à missão internacional (BLACK, 1988; PELTOKORPI; FROESE, 2009).

Dificuldades na adaptação à cultura em designações internacionais trazem ao expatriado um desempenho abaixo do esperado (PATTIE; PARKS, 2011; SHIH; CHIANG; HSU, 2010), além de poder encerrar prematuramente a designação ou culminar no próprio desligamento (CALIGIURI; TUNG, 2001; RAMALU et al., 2011; SHAFFER et al., 2006). Como as expatriações têm se tornado uma vantajosa opção para o desenvolvimento de habilidades globais (TAKEUCHI et al., 2007) e, conseqüentemente, criam vantagem competitiva para a organização (COLLINGS; SCULLION; MORLEY, 2007; SHIH; CHIANG; HSU, 2010), os pesquisadores e gestores devem ter uma visão mais estratégica, do sistema de pessoal global (LAZAROVA; CERDIN, 2007; SELMER; LEUNG, 2003), principalmente porque as

expatriações tornaram-se uma etapa necessária para o gerenciamento de carreiras executivas (TAKEUCHI et al., 2007).

É possível encontrar na literatura estudos direcionados à relação positiva entre adaptação do expatriado e seu desempenho (KRAIMER et al., 2001; KUMAR et al., 2008; SHIH et al., 2010; WU; ANG, 2011). Kraimer et al. (2001) ressaltam que o fracasso do expatriado em suas atividades laborais é, muitas vezes, resultado da má adaptação. Kumar et al. (2008) argumentam que a adaptação transcultural do expatriado reduz o estresse e a tensão da designação, o que contribui para melhorar o desempenho, pois ajuda o expatriado a economizar energia e esforços em seu trabalho. Assim, espera-se que os indivíduos com melhor ajuste geral e de interação sejam capazes de executar níveis mais elevados em suas atividades laborais. Da relação entre a adaptação do expatriado e seu desempenho, surge a primeira hipótese do presente trabalho.

**H1: O desempenho do expatriado está positivamente relacionado com a adaptação do expatriado.**

Black (1988) elaborou um modelo apresentando três facetas da adaptação transcultural de expatriados: a adaptação geral (envolvendo clima, alimentação e habitação), a adaptação ao trabalho (envolvendo expectativas e valores relativos às próprias tarefas laborais) e, finalmente, a adaptação à interação (envolvendo as relações interpessoais). Essas três facetas não se dão de forma isolada. Ao invés disso, influenciam-se mutuamente. Sendo assim, a falta de domínio no idioma pode minimizar o sucesso na interação social, bem como o desenvolvimento de algumas atividades no próprio trabalho, nas compras, no deslocamento e, por conseguinte, prejudicam a adaptação geral (SELMER; FENNER JR., 2008).

Diversos estudos falam sobre o desempenho a partir do comprometimento do expatriado (LII; WONG, 2008; LIU; IPE, 2010; PAIK; PARBOTEEAH; SHIM, 2007; HARRISON; SHAFFER, 2005; TORNIKOSKI, 2011). Outros trabalhos citam a relação entre adaptação e desempenho (KUMAR; ROSE; RAMALU, 2008; KRAIMER; WAYNE; JAWORSKI, 2001; WU; ANG, 2011). Lee e Sucoko (2010) concluíram, entretanto, que esta relação existe, mas não é direta, ou seja, a adaptação do expatriado e o conforto psicológico gerado precisam se transformar em um conjunto de capacidades operacionais, como a eficácia cultural, por exemplo, para o efeito positivo sobre o desempenho do expatriado se efetivar.

### 2.3 ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL DE CÔNJUGES/PARCEIROS DE EXPATRIADOS

A adaptação do cônjuge não é bem compreendida e o que se sabe sobre a adaptação do expatriado não é suficiente para entender as dificuldades com as quais os cônjuges se deparam (ANDREASON, 2008; BAUER; TAYLOR, 2001). Os estudos sobre adaptação do cônjuge tendem mais a avaliar empiricamente os fatores envolvidos nessa adaptação do que a fornecer uma definição propriamente dita (BLACK; GREGERSEN, 1991; BLACK; STEPHENS, 1989; TAKEUCHI, 2007; VAN DER ZEE; ALI; SALOMÉ, 2005).

Cerca de 80% dos expatriados são acompanhados pelo cônjuge/parceiro, conforme dados da *Brookfield Global Relocation Services* (BGRS) de 2011. Uma das principais razões para a falta de adaptação do expatriado à designação internacional é justamente a dificuldade de ajuste do cônjuge (ANDREASON, 2008; COLE, 2011). Essa variável é considerada a mais crítica para a previsão das três facetas da adaptação transcultural (BHASKAR-SHRINIVAS et al., 2005). Dessa

forma, para aumentar a adaptação, reduzir os índices de insucesso nas designações, além de melhorar o desempenho do expatriado, a adaptação do cônjuge se torna imprescindível (BAUER; TAYLOR, 2001; COLE, 2011).

Apesar de, em sua maioria, os expatriados serem do sexo masculino, a presença das mulheres em designações internacionais é cada vez maior (ANDREASON, 2008). Atualmente, 18% dos expatriados são mulheres (BGRS, 2011), que assumem suas atribuições acompanhadas de cônjuges os quais deixam uma carreira no país de origem e precisam lidar com a possibilidade da não recolocação no país de destino, por não dominar o idioma, ou devido ao caráter temporário da designação (ANDREASON, 2008). De forma geral, a adaptação para cônjuge do sexo feminino pode ser menos difícil do que para o do sexo masculino. Além disso, as dificuldades para recolocação na cultura de destino dos cônjuges que têm carreira (*dual couple career*) são maiores, e isso reflete em uma proporcional dificuldade de adaptação, se comparada à dos cônjuges sem carreira antes da transferência internacional (COLE, 2011; HARVEY, 1998; HARVEY; NAPIER; MOELLER, 2009), por terem mais obstáculos a superar, na tentativa de criar nova rede profissional e um sistema de apoio, autonomamente, enquanto seu parceiro passa longas horas no trabalho e viaja com frequência (KUPKA; CATHRO, 2007; SHAFFER; HARRISON, 2001). Mesmo quando conseguem um emprego no exterior, não têm benefícios como os fornecidos ao expatriado organizacional, por exemplo, treinamento sobre a cultura local e o idioma (ANDREASON, 2008). Tais fatores talvez justifiquem o fato de famílias de dupla carreira serem mais resistentes à realização de trabalhos no exterior (HARVEY; NAPIER; MOELLER, 2009).

Na literatura, notam-se diferentes perspectivas para o entendimento a respeito do que constitui adaptação do cônjuge/parceiro. Shaffer e Harrison (1998),

por exemplo, concluíram ser a adaptação do cônjuge constituída de três dimensões: a forma como o cônjuge se ajusta aos costumes e cultura local; como ele constrói relações com os cidadãos locais e o sentido dado por ele ao fato de fazer parte daquela cultura, sentindo-se em casa. Diante disso, o ajustamento nessas três dimensões depende do estabelecimento de sua identidade na nova cultura (BAUER; TAYLOR, 2001).

Mohr e Klein (2004) identificaram três dimensões do ajuste de cônjuges, em estudo com cônjuges americanos na Alemanha. Neste aspecto, duas das dimensões sugeridas por Black e Gregersen (1991a) foram confirmadas (adaptação geral e adaptação à interação), mas uma terceira dimensão foi acrescentada: a adaptação ao papel de cônjuge de expatriado. Mohr e Klein (2004) verificam estarem a adaptação geral e a adaptação ao papel associadas positivamente com experiências internacionais anteriores, embora tais experiências tenham tido uma relação negativa com a adaptação à interação. Isso pode ser explicado pelas diferenças culturais entre o país anteriormente visitado e o de moradia atual. Essa pesquisa, porém, objetivou conhecer os antecedentes da adaptação do cônjuge (MOHR; KLEIN, 2004). O estudo baseia-se nesses autores para entender a adaptação do cônjuge.

Vários estudos anteriores sugerem relação positiva entre a adaptação do cônjuge e a do expatriado (ANDREASON, 2008; BAUER; TAYLOR, 2001; BLACK, 1988; BLACK; GREGERSEN, 1991; BLACK; STEPHENS, 1989; BROWN, 2008; COLE, 2011; HARVEY, 1998; HARVEY; NAPIER; MOELLER, 2009; KONOPASKE; ROBIE; IVANCEVICH, 2005; KUPKA; CATHRO, 2007; LEE, 2007; SHAFFER; HARRISON, 1998; TAKEUCHI; YUN; TESLUK, 2002), contudo nenhum deles estendeu tal relação para o desempenho do expatriado.

Uma vez que a adaptação do expatriado é frequentemente vista como o principal indicador de seu desempenho (PELTOKORPI; FROESE, 2009), apresentam-se as seguintes hipóteses:

**H2: Adaptação do cônjuge tem efeitos positivos na adaptação do expatriado.**

**H3: Adaptação do cônjuge tem efeitos positivos no desempenho do expatriado.**

## Capítulo 3

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 COLETA DE DADOS

Os sujeitos da pesquisa são casais formados por um expatriado e cônjuge/companheiro, que o acompanhou durante a designação para trabalhar no Brasil. Os dois questionários estruturados aplicados (um com questões destinadas ao expatriado e outro com questões destinadas ao seu cônjuge/companheiro) foram hospedados em um *website*. Os *links* para acesso aos questionários foram encaminhados em um *e-mail* para um grupo de 523 expatriados organizacionais (EO) em designações no Brasil. Para as respostas obtidas serem provenientes de expatriados e seus cônjuges, foi esclarecido no *e-mail* convite ser o interesse da pesquisa a participação de expatriados casados ou que tivessem um(a) companheiro(a).

Por meio de *blogs*, redes sociais sobre expatriados no Brasil e contatos com o departamento de Recursos Humanos de 53 empresas que recebiam estrangeiros em designações internacionais no Brasil, foi criada uma lista de *e-mails*, ao longo de 12 meses, para os quais o *link* da pesquisa foi enviado. Após serem encontrados os primeiros expatriados por essas fontes, adotou-se a técnica de amostragem bola de neve (HECKATHORN, 1997), e foi solicitado aos expatriados indicarem outros participantes os quais compusessem a amostra almejada, o que pode aumentar a composição da base de *e-mails* usada para a coleta de dados neste estudo. Essa estratégia vem sendo utilizada em pesquisas recentes com expatriados (p.e., PELTOKORPI; FROESE, 2009). A coleta de dados se deu ao longo de 18 dias,

sendo enviado um comunicado intermediário no 13º dia. Dos 226 retornos recebidos, 9 foram eliminados devido à repetição das respostas, critério apontado pelo ESS-EDUNET - *European Social Survey Education Net* (2009) que recomenda como aceitável um percentual de dados faltantes de 23,8% e de 76,2% para repetição de respostas. Dos questionários, 217 foram considerados válidos e sem *missing values*, refletindo uma taxa de retorno de 41,50%. Pela regra empírica de cinco a dez casos por variável (HAIR JR.; ANDERSON; TATHAM; BLACK, 2005), a amostra de 217 casais pode ser considerada de tamanho adequado para os fins do estudo, por ser o instrumento de coleta de dados composto de 29 assertivas.

### 3.2 MEDIDAS

A escala de Black (1988) foi o instrumento de avaliação do grau de adaptação transcultural dos expatriados nos três aspectos contemplados: a adaptação geral, a adaptação ao trabalho e, finalmente, a adaptação à interação. Essa mesma escala foi utilizada para a avaliação da adaptação transcultural do cônjuge/companheiro do expatriado, sem, entretanto, a terceira dimensão (adaptação ao trabalho) ser contemplada, totalizando 8 itens para os cônjuges e 11 para os expatriados. A exclusão dessa dimensão para os cônjuges se deu por muitos deles não darem seguimento a uma carreira no país de acolhimento, tampouco estarem vinculados a uma organização. Assim, os cônjuges dos expatriados somente responderam às assertivas da escala de Black (1988) relativas às dimensões de adaptação geral e quanto à interação.

O instrumento foi apresentado em uma escala Likert de 5 (cinco) pontos, em que "1" (um) representa "não adaptado" e "5" (cinco) significa "muito bem adaptado".

A escala foi aplicada em sua versão original no idioma inglês, dominado pelos expatriados, de nacionalidades diversas.

As informações sobre o desempenho dos executivos, independente de serem expatriados ou não, são de difícil acesso, uma vez que as organizações dificultam o fornecimento de tais dados, tratando-os com maior confidencialidade. Por esse motivo, o desempenho tratado no presente trabalho foi o percebido pelo próprio expatriado e não o avaliado pelos líderes. Tal estratégia tem sido adotada em estudos semelhantes os quais avaliam o desempenho dos expatriados (ARAÚJO; NUNES, 2012; HEMMASI et al, 2010; LEE; SUCOKO, 2010).

Para mensurá-lo, utilizou-se a escala de Cheng e Lin (2009), segundo a qual o desempenho do expatriado é tridimensional e entendido como a capacidade de o expatriado fazer uma leitura eficaz do ambiente, obtendo o melhor desempenho dos empregados locais, alcançando, assim, a eficiência da gestão em produção, qualidade e otimização de tempo e recursos. As três dimensões do desempenho avaliadas nos 10 itens da escala foram: “Eficiência da Gestão”, “Gerenciamento dos Empregados Locais” e “Leitura do Ambiente”. As respostas foram dispostas em escala Likert de 5 (cinco) pontos, na qual 1 (um) representa “discordo totalmente”, e 5 (cinco) “concordo totalmente”. A escala também foi aplicada no idioma inglês.

### 3.3 ANÁLISE PRELIMINAR DOS DADOS

Após a verificação dos dados faltantes (*missing values*) e atípicos (*outliers*), primeira etapa da análise, nenhum respondente foi eliminado. As respostas dos itens que utilizavam escala reversa foram recodificadas. As relações hipotetizadas foram analisadas mediante modelagem de equações estruturais (*structural equation*

*modeling – SEM*), com estimação por mínimos quadrados parciais e do *software* SmartPLS 2.0M3 (Ringle; Wende; Will, 2005). O método PLS foi escolhido pelo fato de os dados não serem normais. Em seguida, avaliou-se o modelo de mensuração (validade convergente, validade discriminante e confiabilidade), além de ser efetuada a avaliação do modelo estrutural.

## Capítulo 4

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

#### 4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS

A tabela 1 mostra que a maioria dos expatriados participantes é do sexo masculino (89%), casada legalmente (66%), trabalha em filiais brasileiras de empresas de capital estrangeiro (69%), ocupa posição gerencial (94%) e está em sua primeira designação internacional (70%). Um total de 65% dos casais participantes possui 1 ou 2 filhos. Esses resultados se mostram coerentes com o perfil demográfico global de expatriados identificado pelo BGRS (2011).

As nacionalidades mais presentes dentre os expatriados participantes são as de estadunidenses (19,8%), argentinos (8,8%), portugueses (7,8%), chineses (6,5%) e mexicanos (6,5%). Com exceção de apenas um expatriado norueguês e outro espanhol, que são casados com brasileiras, todos os cônjuges participantes possuem a mesma nacionalidade dos expatriados de quem são companheiros.

TABELA 1: DADOS DEMOGRÁFICOS

Perfil dos participantes		n°	%	País de origem dos expatriados	n°	%
<b>Gênero do Expatriado</b>	Masculino	193	89	Estados Unidos	43	19,8
	Feminino	24	11	Argentina	19	8,8
<b>Faixa etária do expatriado</b>	Até 35 anos	33	15	Portugal	17	7,8
	Entre 36 e 40 anos	40	18	China	14	6,5
	Entre 41 a 45 anos	58	27	México	14	6,5
	Entre 46 a 50 anos	51	24	Espanha	12	5,5
	A partir de 51 anos	35	16	Inglaterra	10	4,6
<b>Faixa etária do cônjuge</b>	Até 35 anos	44	20	Japão	10	4,6
	Entre 36 e 40 anos	60	28	Colômbia	8	3,7
	Entre 41 a 45 anos	55	25	Peru	8	3,7
	Entre 46 a 50 anos	39	18	França	7	3,2
<b>Tempo no Brasil</b>	A partir de 51 anos	19	9	Itália	7	3,2
	Entre 12 e 24 meses	55	25	Venezuela	7	3,2
	Entre 25 e 36 meses	58	27	Alemanha	6	2,8
	Entre 37 a 48 meses	91	42	Noruega	6	2,8
<b>Estado civil</b>	A partir de 49 meses	13	6	Uruguai	5	2,3
	Casados	143	66	Canadá	4	1,8
	Morando com o parceiro	74	34	Irlanda	4	1,8
	Até 5 anos	29	13	Suécia	4	1,8
<b>Tempo de vida em casal</b>	De 6 a 10 anos	48	22	Finlândia	3	1,4
	De 11 a 15 anos	54	25	Holanda	3	1,4
	De 16 a 20 anos	51	24	Dinamarca	2	0,9
	Acima de 20 anos	35	16	Austrália	1	0,5
	Nenhum	53	24	Bélgica	1	0,5
<b>Número de filhos</b>	1 filho	82	38	Equador	1	0,5
	2 filhos	58	27	Nova Zelândia	1	0,5
	3 filhos ou mais	24	11			
<b>Nacionalidade da organização</b>	Brasileira	68	31			
	Estrangeira	149	69			
<b>Nível hierárquico</b>	Posição Gerencial	203	94			
	Não Gerencial	14	6			
<b>Experiência prévia em expatriação</b>	Sim	65	30			
	Não	152	70			

Fonte: Dados da Pesquisa

## 4.2 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Realizou-se a análise do modelo de mensuração antes da verificação das relações entre os constructos. As validades convergente e discriminante e a confiabilidade composta foram analisadas. A existência da validade convergente foi indicada com a observação de todas as variáveis latentes, de primeira e de segunda ordem, que apresentaram variância média extraída (*average variance extracted – AVE*) superior a 50%, atendendo aos critérios propostos por Chin (1998) e Hair Jr. et al. (2005), conforme apresentado nas tabelas 3 e 4. Já a confiabilidade composta superior a 0,6 indica a confiabilidade do constructo em estudos que utilizam equações estruturais (CHIN, 1998). Como ilustrado nas tabelas 3 e 4, nesta pesquisa todas as variáveis latentes apresentaram confiabilidade superior a 0,6, indicando a confiabilidade do modelo de mensuração.

TABELA 2: MATRIZ DE CARGAS CRUZADAS

VL 1º ordem	Indicadores	1	2	3	4	5	6	7	8
1 - Adaptação geral (expatriado)	AGE_1)	<b>0,74</b>	0,69	0,31	0,18	0,26	0,47	0,54	0,57
	AGE_2)	<b>0,80</b>	0,73	0,17	0,08	0,15	0,55	0,59	0,62
	AGE_3)	<b>0,85</b>	0,81	0,22	0,12	0,22	0,54	0,63	0,64
	AGE_4)	<b>0,77</b>	0,71	0,30	0,20	0,29	0,51	0,57	0,60
	AGE_5)	<b>0,70</b>	0,68	0,41	0,35	0,35	0,55	0,57	0,64
	AGE_6)	<b>0,92</b>	0,83	0,51	0,25	0,33	0,64	0,72	0,77
2- Adaptação à interação (expatriado)	AIE_1)	0,88	<b>0,93</b>	0,37	0,29	0,32	0,59	0,68	0,71
	AIE_2)	0,84	<b>0,92</b>	0,36	0,27	0,35	0,55	0,69	0,71
3- Adaptação ao Trabalho (expatriado)	ATE_1)	0,32	0,33	<b>0,81</b>	0,63	0,59	0,40	0,44	0,47
	ATE_2)	0,23	0,23	<b>0,80</b>	0,65	0,51	0,36	0,42	0,41
	ATE_3)	0,37	0,33	<b>0,70</b>	0,27	0,21	0,33	0,38	0,45
4 - Adaptação geral (cônjuge)	AGC_1)	0,30	0,33	0,55	<b>0,82</b>	0,65	0,29	0,35	0,34
	AGC_2)	0,18	0,24	0,54	<b>0,88</b>	0,73	0,26	0,24	0,27
	AGC_3)	0,22	0,25	0,64	<b>0,85</b>	0,61	0,27	0,36	0,35
	AGC_4)	0,22	0,27	0,56	<b>0,90</b>	0,70	0,30	0,31	0,33
	AGC_5)	0,20	0,25	0,54	<b>0,85</b>	0,65	0,24	0,27	0,27
	AGC_6)	0,17	0,21	0,59	<b>0,84</b>	0,65	0,21	0,28	0,25
5 - Adaptação à Interação (cônjuge)	AIC_1)	0,31	0,34	0,50	0,63	<b>0,89</b>	0,27	0,33	0,34
	AIC_2)	0,30	0,32	0,52	0,76	<b>0,92</b>	0,28	0,32	0,37
6- Desempenho Gerencial	DG_1)	0,49	0,45	0,35	0,24	0,24	<b>0,70</b>	0,55	0,54
	DG_2)	0,44	0,42	0,32	0,16	0,11	<b>0,65</b>	0,52	0,42
	DP_3)	0,51	0,44	0,33	0,24	0,29	<b>0,76</b>	0,59	0,59
7- Desempenho de Leitura do Ambiente	DLA_1)	0,51	0,52	0,44	0,31	0,27	0,51	<b>0,72</b>	0,60
	DLA_2)	0,59	0,57	0,39	0,25	0,28	0,68	<b>0,77</b>	0,65
	DLA_3)	0,57	0,54	0,35	0,25	0,22	0,52	<b>0,70</b>	0,57
	DLA_4)	0,52	0,53	0,38	0,21	0,29	0,53	<b>0,70</b>	0,59
8- Desempenho de Produção	DP_1)	0,60	0,60	0,49	0,29	0,31	0,51	0,60	<b>0,74</b>
	DP_2)	0,69	0,65	0,48	0,26	0,30	0,61	0,71	<b>0,82</b>
	DP_3)	0,60	0,55	0,40	0,28	0,33	0,60	0,65	<b>0,79</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

A validade discriminante também foi confirmada no modelo de mensuração, em virtude de todos os indicadores possuírem cargas mais altas em seus constructos do que em qualquer outra variável latente (ver Tabela 2).

**TABELA 3: CORRELAÇÃO DE PEARSON E ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DAS VARIÁVEIS LATENTES DE 1º ORDEM**

<b>Variável Latente de 1ª ordem</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
1 - Adaptação Geral do Expatriado	1,00							
2 - Adaptação quanto à Interação do Expatriado	0,93	1,00						
3 - Adaptação quanto Trabalho do Expatriado	0,41	0,39	1,00					
4 - Adaptação Geral do Cônjuge	0,25	0,30	0,67	1,00				
5 - Adaptação quanto à Interação do Cônjuge	0,34	0,37	0,57	0,78	1,00			
6- Desempenho Geral do Expatriado	0,68	0,62	0,47	0,30	0,31	1,00		
7- Desempenho de Leitura do Ambiente	0,76	0,75	0,54	0,35	0,36	0,78	1,00	
8 - Desempenho de Produção	0,81	0,77	0,58	0,35	0,40	0,73	0,83	1,00
<b>Média</b>	2,69	2,62	2,73	2,78	3,03	3,61	3,18	2,71
<b>Mediana</b>	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00
<b>Desvio padrão</b>	0,96	0,82	0,92	1,19	1,26	0,83	0,78	0,77
<b>Variância média extraída</b>	0,64	0,85	0,59	0,74	0,81	0,50	0,52	0,61
<b>Confiabilidade composta</b>	0,91	0,92	0,81	0,94	0,90	0,75	0,81	0,83

Fonte: Dados da Pesquisa

**TABELA 4: CORRELAÇÃO DE PEARSON E ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DAS VARIÁVEIS LATENTES DE 2ª ORDEM - MODELO ESTRUTURAL**

<b>Variáveis Latentes de 2º ordem - Modelo Estrutural</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1 - Adaptação do Cônjuge			
2 - Adaptação do Expatriado	0,4191		
3 - Desempenho do Expatriado	0,389	0,8523	
<b>Média</b>	2,84735	2,688731	3,166359
<b>Mediana</b>	3	3	3
<b>Desvio padrão</b>	1,211032	0,928213	0,863411
<b>Variância média extraída</b>	0,879103	0,72272	0,8531
<b>Confiabilidade composta</b>	0,93552	0,94904	0,979687

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.3 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

O modelo estrutural relaciona a variável "Adaptação do Cônjuge" com o constructo "Adaptação do Expatriado" e este com o "Desempenho do Expatriado", o qual, segundo o modelo, também é relacionado diretamente com a "Adaptação do Cônjuge". Em outras palavras, o "Desempenho do Expatriado" é influenciado diretamente pela "Adaptação do Cônjuge" e indiretamente, quando esta reflete na

“Adaptação do Expatriado”, que, por sua vez, se relaciona com o “Desempenho do Expatriado”. O modelo estrutural representa as hipóteses de a “Adaptação do Cônjuge” ter relação positiva com a “Adaptação do Expatriado”, a qual se relaciona positivamente com o “Desempenho do Expatriado”. Além disso, a “Adaptação do Cônjuge” em si já teria um efeito positivo e direto no “Desempenho do Expatriado”. Realizada análise proposta, obtiveram-se os coeficientes de caminho apresentados na Figura 1.

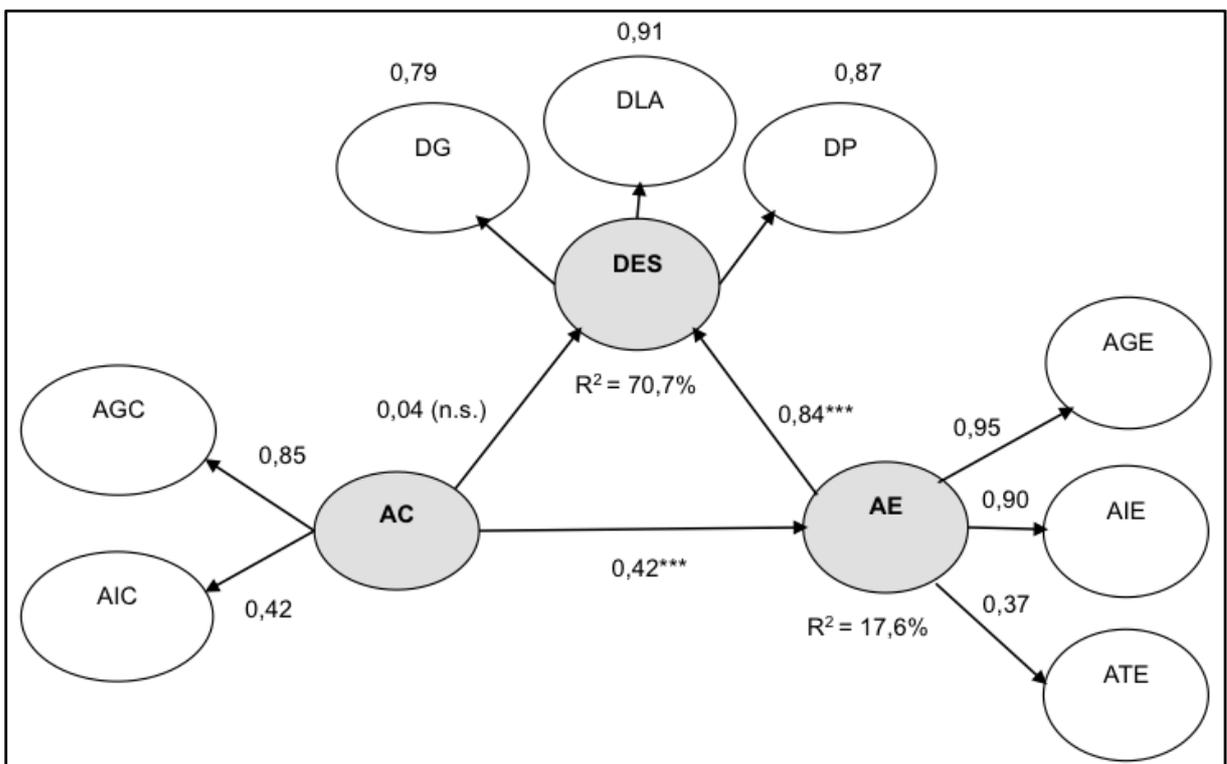


Figura 1: Avaliação do Modelo Estrutural

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: Foi utilizado o software SmartPLS 2.0.M3 (Ringle et al., 2005). (n.s.) = Não Significante. \*\*\* Correlação é significativa ao nível de 0,001. A significância foi estimada com  $N = 217$  e 1.000 repetições, por meio de *bootstrap*. Para simplificar a figura, foram omitidos os indicadores, mas suas cargas fatoriais podem ser localizadas na Tabela 2. AGE = Adaptação Geral do Expatriado; AIE = Adaptação quanto à Interação do Expatriado; ATE = Adaptação quanto ao Trabalho do Expatriado; AGC = Adaptação Geral do Cônjuge; AIC = Adaptação quanto à Interação do Cônjuge; DG = Desempenho Geral; DLA = Desempenho de Leitura do Ambiente; DP = Desempenho de Produção. A No modelo estrutural AC = Adaptação do Cônjuge; AE = Adaptação do Expatriado; DES = Desempenho do Expatriado.

O modelo estrutural foi estimado com o esquema de ponderação “*path*” e com base no modelo representado na Figura 1. O coeficiente de caminhos entre os constructos "Adaptação do Expatriado" e "Desempenho do Expatriado" foi de 0,84 e entre os constructos "Adaptação do Cônjuge" e "Desempenho do Expatriado" foi de 0,04. Dessa forma, o desempenho do expatriado é explicado em 70,7% ( $R^2=0,707$ ) pela adaptação do expatriado e pela adaptação do cônjuge. Esta, todavia, representa apenas 0,16% ( $0,04^2$ ) da influência no desempenho do expatriado, enquanto a adaptação do expatriado representa 70,56% ( $0,84^2$ ) da explicação desse desempenho.

A hipótese 1 (*o desempenho do expatriado está positivamente relacionado com a adaptação do expatriado*) foi, então, confirmada, mas a hipótese 3 (*adaptação do cônjuge tem efeitos positivos no desempenho do expatriado*) não foi, pois se demonstrou uma relação fraca entre esses dois constructos. É importante ressaltar que, consoante Cohen (1997), um  $R^2$  de 13% é classificado como médio, e um de 26%, como grande. Dessa forma, de acordo com esse critério, a relação encontrada na hipótese 1 pode ser considerada grande, e na hipótese 3, pequena.

O apoio à família e a adaptação do cônjuge e dos filhos do expatriado são dois dos fatores apontados por Caligiuri e Cascio (1998) como preditores do sucesso em missões globais para gerentes de ambos os sexos, juntamente com as características individuais, o apoio organizacional e o acolhimento das pessoas do país de destino. Tais dados confirmam o caráter multifacetário do sucesso em missões internacionais, que, conforme Caligiuri (1997), passa pelo término prematuro da designação, pelo atravessamento por outra cultura e pelo próprio desempenho no trabalho. Assim, percebe-se haver vários fatores influenciadores do

desempenho do expatriado, e a adaptação do cônjuge é apenas um deles. É natural, por isso, a relação entre esses dois constructos não ser tão significativa.

Com isso, a pesquisa que aponta a adaptação da família (cônjuge e filhos) como um dos indicadores de um trabalho global de sucesso para gestores de ambos os sexos (Caligiuri; Tung, 2001) pode ser contestada neste estudo.

O coeficiente de caminhos entre os constructos "Adaptação do Cônjuge" e "Adaptação do Expatriado" foi de 0,42, o que significa dizer que 17,6% ( $R^2=0,176$ ) da adaptação do expatriado organizacional são explicados pela adaptação do seu cônjuge. Como a relação entre esses dois constructos foi significativa, pode-se dizer que a hipótese 2 (a adaptação tem efeitos positivos na adaptação do expatriado) foi confirmada.

Essa relação de 17,6%, em consonância com os citados critérios de avaliação de Cohen (1997), pode ser considerada entre média e grande.

A associação entre a adaptação do cônjuge e a do expatriado já vem sendo apontada na literatura (ANDREASON, 2008; BAUER; TAYLOR, 2001; BLACK, 1988; BLACK; GREGERSEN, 1991; BLACK; STEPHENS, 1989; BROWN, 2008; COLE, 2011; HARVEY, 1998; HARVEY; NAPIER; MOELLER, 2009; KONOPASKE; ROBIE; IVANCEVICH, 2005; KUPKA; CATHRO, 2007; LEE, 2007; SHAFFER; HARRISON, 1998; TAKEUCHI; YUN; TESLUK, 2002).

Por exemplo, Brown (2008) identificou o fato de os casais apresentarem um *stress* semelhante, em virtude do reduzido tempo disponível para estarem juntos e das incertezas futuras, após a missão internacional. Outro dado desse estudo é que a dificuldade em conciliar as demandas familiares e profissionais se constitui como o principal fator estressor para os expatriados. Além disso, o entendimento da

associação encontrada recebe contribuição dos efeitos de transbordamento (*spillover effects*) entre a adaptação de ambos (ANDREASON, 2008).

Algumas pesquisas apontam a adaptação do cônjuge como a mais relevante do *ranking* de fatores com influência na adaptação do expatriado (TUNG, 1981; CALIGIURI et al., 1998; SHAFFER et al., 2006; KUPKA; CATHRO, 2007; SMERD 2007; BROWN, 2008; ANDREASON, 2008; TAKEUCHI et al., 2007). O presente estudo, todavia, não permite avaliar a posição da adaptação do cônjuge nesse *ranking* de fatores, apesar de apontar para o fato de essa explicar 17,6% da adaptação do expatriado. Este dado, limitado neste estudo, permitiria a confrontação com essas pesquisas que colocam a adaptação do cônjuge na primeira posição do *ranking*.

## Capítulo 5

### 5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve o objetivo de investigar o desempenho do expatriado por meio da influência da adaptação do cônjuge, além de averiguar a relação entre esse desempenho e a adaptação do expatriado, que também passa pela adaptação do cônjuge.

Os resultados apontam para o fato de a adaptação do cônjuge ter maior influência na adaptação do expatriado (17,6%) do que no seu desempenho (0,16%). Dessa forma, a adaptação do cônjuge só é significativa para o desempenho do expatriado quando se considera o efeito mediador de sua adaptação nesse processo.

Esta pesquisa é relevante para a literatura por reiterar a relação recorrente entre a adaptação transcultural do expatriado e o seu desempenho (SHIH et al., 2010), além de evidenciar o grau dessa relação e relevância da adaptação do cônjuge para o ajustamento do expatriado. Os resultados, portanto, contribuem para políticas estratégicas na Gestão Internacional de Recursos Humanos.

A adaptação do expatriado e de seu cônjuge são aspectos que podem ser gerenciados, sobretudo a partir da mensuração feita por escalas, como as usadas neste estudo, já que contam com propriedades psicométricas adequadas. O mesmo ocorre com o desempenho, também mensurado a partir de uma escala, embora, neste trabalho, tenha se baseado na autopercepção dos expatriados, o que pode ser visto como uma limitação neste trabalho.

O presente estudo é limitado ainda por não diferenciar a adaptação e o desempenho de expatriados do sexo masculino e feminino, não considerar o tempo de expatriação, tampouco a existência ou não de filhos, além de não mencionar se os cônjuges/companheiros também tinham uma carreira no país de origem e se vieram para o Brasil também como expatriados. Tais considerações são, então, sugestões para futuros estudos.

Em termos práticos, recomenda-se às empresas darem atenção a fatores ligados à adaptação do cônjuge, como autoestima, segurança, saúde e relacionamentos sociais, fatores determinantes para sua adaptação, em virtude da importância dela no ajuste do expatriado, que, por sua vez, está fortemente relacionado ao seu desempenho. Dessa forma, a adaptação do cônjuge se torna relevante por meio do papel mediador exercido pela adaptação do expatriado em seu desempenho, e não por influenciá-lo de maneira significativa.

Atenção especial, por conseguinte, deve ser dada pelas organizações às três dimensões da adaptação do expatriado, porquanto esse constructo explica 70,56% de seu desempenho. Esses resultados permitem concluir que as empresas devem ser ativas no gerenciamento, não apenas dos aspectos burocráticos relativos à designação internacional, mas principalmente aos aspectos relacionais e estratégicos os quais podem facilitar a adaptação do expatriado.

Apona-se como sugestão para replicação deste estudo, que a escala de desempenho seja respondida pelos líderes dos expatriados, caso as organizações internacionalizadas forneçam essas informações. Além disso, sugere-se a coleta de dados longitudinais os quais possibilitem a análise de relações causais entre as variáveis do estudo, pois, como o presente trabalho é correlacional e *crossectional*,

as afirmações causais são impossíveis de serem fornecidas, o que configura outra limitação desse estudo.

A inclusão de fatores individuais influenciadores da adaptação do expatriado e de seu cônjuge também seria uma sugestão para estudo futuro, como forma de aumentar o poder explicativo do modelo. Dessa maneira, a inclusão de constructos como os valores individuais e inteligência transcultural como antecedentes da adaptação transcultural seriam exemplos adequados para esse propósito. Igualmente, o comprometimento e/ou a satisfação no trabalho poderiam ser avaliados como antecedentes para o desempenho profissional do expatriado.

Essa sugestão permite um avanço no conhecimento a respeito do desempenho - propósito também cumprido pelo presente estudo – em vista de as pesquisas anteriores considerarem a importância da adaptação do cônjuge no desempenho do expatriado (ARAÚJO; CRUZ; MALINI, 2011; BLACK; STEPHENS, 1989; CALIGIURI et al., 1998; SHAFFER; HARRISON, 2001), conquanto não tratem o desempenho como um constructo “fim”, tratando-o com a importância com que é visto pelas organizações.

## REFERÊNCIAS

- ABBOTT, G. N.; STENING, B. W.; ATKINS, P. W. B.; GRANT, A. M. Coaching expatriate managers for success: adding values beyond training and mentoring. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 44, n.3, p. 295-317, 2006.
- AGLE, B.; CALDWELL, R.; CRAIG, B. Understanding research on values in business. **Business and Society**, v. 38, n. 3; p. 326-387, 1999.
- ANDREASON, A. W. Expatriate adjustment of spouses and expatriate managers: an integrative research review. **International Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 382-395, 2008.
- ARAÚJO, B. F. V. B.; CRUZ, P. B.; MALINI, E. A Adaptação de Expatriados Organizacionais e Voluntários no Brasil. In: Congresso ENANPAD, XXXV, 2011. Rio de Janeiro. **Anais...** ANPAD, 2011.
- ARAÚJO, B. F. V. B.; NUNES, I. M. Inteligência Cultural, Adaptação Transcultural e Desempenho de Expatriados: um estudo por meio de Equações Estruturais. In: Congresso ENANPAD, XXXVI, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** ANPAD, 2012.
- ARAÚJO, B. F. V. B.; TEIXEIRA, M. L. M.; CRUZ, P. B.; MALINI, E. Adaptação de Expatriados organizacionais e voluntários: similaridades e diferenças no contexto brasileiro. **R. Adm.**, v. 47, n. 4, p. 555-570, 2012.
- BAUER, T. N.; TAYLOR, M. S. A globalized conceptualization of organizational socialization. In ANDERSON, N.; ONES, D. S.; SINANGIL, H. K; VISWESVARAN, C. (Eds.). **International handbook of industrial, work, and organizational psychology**, v. 1, p. 409-423. New York: Sage, 2001.
- BHASKAR-SHRINIVAS, P.; HARRISON, D. A.; SHAFFER, M. A.; LUK, D. M. Input-Based and Time-Based Models of International Adjustment: Meta-Analytic Evidence and Theoretical Extensions. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 2, p. 257-281, 2005.
- BLACK, J. S. Work role transitions: a study of american expatriate managers in Japan. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n.2, p. 277-294, 1988.
- BLACK, J. S.; GREGERSEN, H.B. The Other Half of the Picture: Antecedents of Spouse Cross-Cultural Adjustment, **Journal of International Business Studies**, v. 22, n. 3, p. 461-78, 1991a.
- \_\_\_\_\_. Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments. **Human Relations**, v. 44, n. 5, p. 497-515, 1991b.
- BLACK, J.; MENDENHAIL, M. Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and Theoretical Framework for Future Research, **Academy of Management Review**, v. 15, n.1, p. 113-26,1990.

BLACK, J. S.; STEPHENS, G. The influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Pacific Overseas Assignments. **Journal of Management**, v. 15, n. 4, p. 529-544, 1989.

BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICES. **Global relocation trends: 2011 survey report**. New York: Windham International, 2011. <http://www.brookfieldgrs.com/insightsideas/trends.asp>. Acesso em: 10 dez. 2011.

BROWN, R. J. Dominant stressors on expatriate couples during international assignments. **The International Journal of Human Resources Management**, v.19, n. 6, p. 1018-1034, 2008.

CALIGIURI, P. M. Assessing Expatriate Success: Beyond Just Being There. In Aycan, Z. (ed.) **Expatriate Management: Theory and Practice**. Greenwich, CT: JAI Press, 1997.

\_\_\_\_\_. The Big Five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. **Personnel Psychology**, v. 53, n. 1, p. 67-88, 2000a.

CALIGIURI, P. M.; CASCIO, W. Can We Send Her There? Maximizing the Success of Western Women on Global Assignments, **Journal of World Business**, v. 33, n. 4, p. 394-416, 1998.

CALIGIURI, P. M.; HYLAND, M. A. M.; JOSHI, A.; BROSS, A. S. Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriate's work adjustment. **Journal of Applied Psychology**, v. 83, n. 4, p. 598-614, 1998.

CALIGIURI, P. M.; TUNG, R. L. Comparing the success of male and female expatriates from a US-based multinational company. **The International Journal of Human Resources Management**, v. 10, n.5, p. 763-782, 2001.

CLAUS, L.; LUNG, A. P.; BHATTACHARJEE, S. The Effects of Individual, Organizational and Societal Variables on the Job Performance of Expatriate Managers. **International Journal of Management**, v. 28, n. 1, p. 249-272, 2011.

CHENG, H.L.; LIN, C. Y. Y. Do as the large enterprises do? Expatriate selection and overseas performance in emerging markets: The case of Taiwan SMEs. **International Business Review**, v. 18, n. 1, p. 60-75, 2009.

CHIN, W. W. The Partial Least Squares approach to structural equation modeling. In: Mar-Coulides, G. A. (Ed.). **Modern methods for business research**. USA: Lawrence Erlbaum Associates, 1988. p. 295-336.

COHEN, J. Statistical power analysis for the behavioral sciences. **Revised edition**. New York: Academic Press, 1997.

COLE, N. D. Managing global talent: solving the spousal adjustment problem. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 7, p.1504-1530, 2011.

COLLINGS, D. G.; SCULLION, H.; MORLEY, M J. Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. **Journal of World Business**, v. 42, n. 2, p. 198-213, 2007.

ESS EDUNET. **European Social Survey Education Net - Edunet ESS**. 2009. Disponível em: <<http://essedunet.nsd.uib.no/>>. Acesso em: 10 dez. 2011.

FARNDALE, E.; SCULLION, H.; SPARROW, P. The role of the corporate HR Function in global talent management. **Journal of World Business**, v. 45, n. 2, p. 161-168, 2010.

FORSTER, N.; JOHNSEN, M. Expatriate management policies in UK companies new to the international scene. **International Journal of Human Resource Management**, v.7, n. 1, p. 177-205, 1996.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRISON, DAVID, A.; SHAFFER, M. A. Mapping the criterion space for expatriate success: task-and relationship-based performance, effort and adaptation. **International Journal of Resource Management**, v. 16, n. 8, p. 1454-1474, 2005.

HARVEY, M. Dual-career couples during international relocation: The trailing spouse. **International Journal of Human Resource Management**, v. 9, n. 2, p. 309-331, 1998.

HARVEY, M.; NAPIER, N; MOELLER, M. Interpreting dual career couples' family lifecycles: identifying strategic windows of global career opportunity. **Research and Practice in Human Resource Management**, v. 17, n. 2, p. 14-35, 2009.

HECKATHORN, D. D. Respondent-driven sampling: a new approach to the study of hidden populations. **Social Problems**, v. 44, n. 2, p. 174-199, 1997.

HEMMASI, M.; DOWNES, M.; VARNER, I. I. An empirical-derived multidimensional measure of expatriate success: reconciling the discord. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 7, p. 982-998, 2010.

KRAIMER, M.L.; WAYNE, S. J. An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment. **Journal of Management**, v. 30, n. 2, p. 209-237, 2004.

KRAIMER, M. L.; WAYNE, S. J.; JAWORSKI, R. A. Sources of support and expatriate performance: the mediating role of expatriate adjustment. **Personnel Psychology**, v. 54, n.1, p. 71-99, 2001.

KONOPASKE, R.; ROBIE, C.; IVANCEVICH, J. M. A preliminary model of spouse influence on managerial global assignment willingness. **Human Resource Management**, v. 16, n. 3, p. 405-426, 2005.

KUMAR, N.; ROSE, R. C.; RAMALU, S. The Effects of Personality and Cultural Intelligence on International Assignment Effectiveness: A Review. **Journal of Social Sciences**, v. 4, n. 4, p. 320-328, 2008.

KUPKA, B.; CATHRO, V. Desperate housewives: social and professional isolation of german expatriated spouses. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 6, p. 951-968, 2007.

LAZAROVA, M.B; CERDIN, J. L. Revisiting repatriation concerns: organizational support versus career and contextual influences. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n.3, p. 404-429, 2007.

LEE, H. W. Factors that Influence Expatriate Failure: An Interview Study. **International Journal of Management**, v. 24, n. 3, p. 403-414, 2007.

LEE, L.Y.; SUKOCO, B. M. The effects of cultural intelligence on expatriate performance: the moderating effects of international experience. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 7, p. 963–981, 2010.

LEE, L.Y.; VORST, D. V. The Influences of Social Capital and Social Support on Expatriates Cultural Adjustment: An Empirical Validation in Taiwan. **International Journal of Management**, v. 27, n. 3, p. 628-648, 2010.

LIU, Y.; IPE, M. The impact of organizational and leader–member support on expatriate commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 7, p. 1035-1048, 2010.

LII, S.Y.; WONG, S.Y. The antecedents of overseas adjustment and commitment of expatriates. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 2, p. 296-313, 2008.

MCNULTY, Y.; DE CIERI, H.; HUTCHINGS, K. Do global firms measure expatriate return on investment? An empirical examination of measures, barriers and variables influencing global staffing practices. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 6, p. 1309-1326, 2009.

MOHR, A. T.; KLEIN, S. Exploring the adjustment of American expatriate spouses in Germany. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 15, n. 7, p. 1189-1206, 2004.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: v. 45, n.1, p. 58-71, jan./mar. 2005.

- PAIK, Y.; PARBOTEEACH, K. P.; SHIM, W. The relationship between perceived compensation, organizational commitment and job satisfaction: the case of Mexican workers in the Korean Maquiladoras. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 10, p. 1768-1781, 2007.
- PATTIE, M.; PARKS, L. Adjustment, turnover, and performance: the deployment of minority expatriates. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 10, p. 2262-2280, 2011.
- PELTOKORPI, V.; FROESE, F. Organizational expatriates and self-initiated expatriates: who adjusts better to work and life in Japan? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 5, p. 1096-1112, 2009.
- RAMALU, S. S.; WEI, C. C.; ROSE, R. C. The Effects of Cultural Intelligence on Cross-Cultural Adjustment and Job Performance amongst Expatriates in Malaysia. **International Journal of Business and Social Science**, v. 2, n. 9, p. 59-72, 2011.
- RINGLE, C. M.; WENDE, S.; WILL, A. **Smart PLS 2.0 M3 (beta)**. Germany: University of Hamburg, 2005. Disponível em: <<http://www.smartpls.de>>. Acesso em: 22 jul. 2011.
- SELMER, J.; FENNER JR. C. R. Spillover effects between work and non-work adjustment among public sector expatriates. **Personnel Review**, v. 38, n. 4, p. 366-379, 2008.
- SELMER, J.; LEUNG, A. S. M. International adjustment of female vs male business expatriates. **International Journal of Human Resource Management**, v. 14, n. 7, p. 1117-1131, 2003.
- SHAFFER, M.A; HARRISON, D.A. Expatriates psychological withdrawal from international assignments: work, nonwork, and family influences. **Personnel Psychology**, v. 51, n. 1, p. 87-118, 1998.
- \_\_\_\_\_. Forgotten Partners of International Assignments: Development and Test of a Model of Spouse Adjustment, **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 2, p. 238-254, 2001.
- SHAFFER, M. A.; HARRISON, D. A.; GREGERSEN, H.; BLACK, J. S.; FERZANDI, L.A. You can take it with you: individual differences and expatriate effectiveness. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 1, p. 109-125, 2006.
- SHIH, H.; CHIANG, Y.; HSU, C. High involvement work system, work-family conflict, and expatriate performance - examining Taiwanese expatriates in China. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 11, p. 2013-2030, 2010.
- SCHULER, R. S.; FULKERSON, J. R.; DOWNLING, P. J. Strategic Performance Measurement and Management in Multinational Corporations. **Human Resource Management**, v. 30, n. 3, p. 365-392, 1991.

SMERD, J. More Women, Young Workers on the Move. **Workforce Management**, v.20, n. 9, p. 9-10, 2007.

SUUTARI, V.; TORNIKOSKI, C. The challenge of expatriate compensation: the sources of satisfaction and dissatisfaction among expatriates. **International Journal of Human Resource Management**, v. 12, n. 3, p. 389-404, 2001.

TAKEUCHI, R.; LEPAK, D. P.; MARINOVA, S. V.; YUN, S. Nonlinear Influences of Stressors on General Adjustment: The Case Of Japanese Expatriates And Their Spouses. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 6, p. 928-943, 2007.

TAKEUCHI, R.; YUN, S.; TESLUK, P. E. An examination of crossover and spillover effects of spouse and expatriate adjustment on expatriate outcomes. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, p. 655-666, 2002.

TORNIKOSKI, C. Fostering expatriate affective commitment: a total reward perspective. **Cross Cultural Management: An International Journal**, v. 18, n. 2, p. 214-235, 2011.

TUNG, R. L. Selection and training of personnel for overseas assignments. **Columbia Journal of World Business**, v. 16, n.1, p. 68-78, 1981.

VAN DER ZEE; K. I.; ALI, A. J.; SALOMÉ, E. Role interference and subjective well-being among expatriate families. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 14, n. 3, p. 239-262, 2005.

WU, P.C.; ANG, S. H. The impact of expatriate supporting practices and cultural intelligence on cross-cultural adjustment and performance of expatriates in Singapore. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 13, p. 2683-2702, 2011.

## ANEXO A – Matriz de Cargas Cruzadas e Questões da Escala

VL 1º ordem	Indicadores	1	2	3	4	5	6	7	8
1 - Adaptação geral (expatriado)	AGE_1) How adjusted are you to the weather in Brazil?	<b>0,74</b>	0,69	0,31	0,18	0,26	0,47	0,54	0,57
	AGE_2) How adjusted are you to shopping in Brazil?	<b>0,80</b>	0,73	0,17	0,08	0,15	0,55	0,59	0,62
	AGE_3) How adjusted are you to generally living in Brazil?	<b>0,85</b>	0,81	0,22	0,12	0,22	0,54	0,63	0,64
	AGE_4) How adjusted are you to the entertainment available in Brazil?	<b>0,77</b>	0,71	0,30	0,20	0,29	0,51	0,57	0,60
	AGE_5) How adjusted are you to the transportation system in Brazil?	<b>0,70</b>	0,68	0,41	0,35	0,35	0,55	0,57	0,64
	AGE_6) How adjusted are you to the food in Brazil?	<b>0,92</b>	0,83	0,51	0,25	0,33	0,64	0,72	0,77
2- Adaptação à interação (expatriado)	AIE_1) How adjusted are you to working with Brazilian outside your company?	0,88	<b>0,93</b>	0,37	0,29	0,32	0,59	0,68	0,71
	AIE_2) How adjusted are you to interacting with Brazilian in general?	0,84	<b>0,92</b>	0,36	0,27	0,35	0,55	0,69	0,71
3- Adaptação ao Trabalho (expatriado)	ATE_1) How adjusted are you to your job and responsibilities?	0,32	0,33	<b>0,81</b>	0,63	0,59	0,40	0,44	0,47
	ATE_2) How adjusted are you to working with Brazilian co-workers?	0,23	0,23	<b>0,80</b>	0,65	0,51	0,36	0,42	0,41
	ATE_3) How adjusted are you to supervising Brazilian subordinates?	0,37	0,33	<b>0,70</b>	0,27	0,21	0,33	0,38	0,45
4 - Adaptação geral (cônjuge)	AGC_1) How adjusted are you to the weather in Brazil?	0,30	0,33	0,55	<b>0,82</b>	0,65	0,29	0,35	0,34
	AGC_2) How adjusted are you to shopping in Brazil?	0,18	0,24	0,54	<b>0,88</b>	0,73	0,26	0,24	0,27
	AGC_3) How adjusted are you to generally living in Brazil?	0,22	0,25	0,64	<b>0,85</b>	0,61	0,27	0,36	0,35
	AGC_4) How adjusted are you to the entertainment available in Brazil?	0,22	0,27	0,56	<b>0,90</b>	0,70	0,30	0,31	0,33
	AGC_5) How adjusted are you to	0,20	0,25	0,54	<b>0,85</b>	0,65	0,24	0,27	0,27

	the transportation system in Brazil?								
	AGC_6) How adjusted are you to the food in Brazil?	0,17	0,21	0,59	<b>0,84</b>	0,65	0,21	0,28	0,25
5 - Adaptação à Interação (cônjuge)	AIC_1) How adjusted are you to working with Brazilian outside your company?	0,31	0,34	0,50	0,63	<b>0,89</b>	0,27	0,33	0,34
	AIC_2) How adjusted are you to interacting with Brazilian in general?	0,30	0,32	0,52	0,76	<b>0,92</b>	0,28	0,32	0,37
6- Desempenho Gerencial	DG_1) During the international assignment, I've assisted the stationed subsidiary to effectively and usefully supervise local workers in an acceptable level.	0,49	0,45	0,35	0,24	0,24	<b>0,70</b>	0,55	0,54
	DG_2) During the international assignment, I've assisted the stationed subsidiary to effectively implement and execute HR policy from parent companies in an acceptable level.	0,44	0,42	0,32	0,16	0,11	<b>0,65</b>	0,52	0,42
	DG_3) During the international assignment, I've assisted the stationed subsidiary to meet the day-by-day quality control requirement in an acceptable level.	0,51	0,44	0,33	0,24	0,29	<b>0,76</b>	0,59	0,59
7- Desempenho de Leitura do Ambiente	DLA_1) During the international assignment, I've assisted the stationed subsidiary to facilitate host country business management with the relationship of local influential people in an acceptable level.	0,51	0,52	0,44	0,31	0,27	0,51	<b>0,72</b>	0,60
	DLA_2) During the international assignment, I've assisted the stationed subsidiary to better predict the trends of local information to the parent company in an acceptable level.	0,59	0,57	0,39	0,25	0,28	0,68	<b>0,77</b>	0,65
	DLA_3) During the international assignment, I've assisted the stationed subsidiary to set up communication channel between the subsidiary and the local government officers in an acceptable level.	0,57	0,54	0,35	0,25	0,22	0,52	<b>0,70</b>	0,57

	DLA_4) During the international assignment, I've assisted the stationed subsidiary to proactively join the important and public association in host country in an acceptable level.	0,52	0,53	0,38	0,21	0,29	0,53	<b>0,70</b>	0,59
	DP_1) During the international assignment, I've assisted the stationed subsidiary to achieve the pre-determined production goal in an acceptable level.	0,60	0,60	0,49	0,29	0,31	0,51	0,60	<b>0,74</b>
8- Desempenho de Produção	DP_2) During the international assignment, I've assisted the stationed subsidiary to attain production efficiency to save resources and time for subsidiary operation in an acceptable level.	0,69	0,65	0,48	0,26	0,30	0,61	0,71	<b>0,82</b>
	DP_3) During the international assignment, I've assisted the stationed subsidiary to meet the day-by-day quality control requirement in an acceptable level.	0,60	0,55	0,40	0,28	0,33	0,60	0,65	<b>0,79</b>

Fonte: Dados da Pesquisa