

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

LÚCIA MEIRY CRUZ DE OLIVEIRA MOREIRA

**VALORES PESSOAIS E ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL DO
EXPATRIADO ORGANIZACIONAL: uma análise de equações
estruturais**

**VITÓRIA
2012**

LÚCIA MEIRY CRUZ DE OLIVEIRA MOREIRA

**VALORES PESSOAIS E ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL DO
EXPATRIADO ORGANIZACIONAL: uma análise de equações
estruturais**

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 a obtenção do título de Mestre em Administração - Nível Profissionalizante, na área de concentração Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Felix Von Borell de Araujo.

**VITÓRIA
2012**

LÚCIA MEIRY CRUZ DE OLIVEIRA MOREIRA

**VALORES PESSOAIS E ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL DO
EXPATRIADO ORGANIZACIONAL: uma análise de equações
estruturais**

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 a obtenção do título de Mestre em Administração - Nível Profissionalizante, na área de concentração 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)
Orientador

Prof. Dr. MARCELO SANCHES PAGLIARUSSI
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças (FUCAPE)

Prof^a. Dr^a. MARIA LUÍSA MENDES TEIXEIRA
Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM)

Ao meu esposo, Moacyr, sempre amável e presente, pelo incentivo e encorajamento diário. Aos meus filhos, pela compreensão e apoio.

A Deus, que me capacitou e permitiu a conclusão desse trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, ao qual me submeto em sincera gratidão, toda honra e toda glória, pela sua benevolência.

Ao Professor Bruno Felix Von Borell de Araujo, pela seriedade do seu trabalho, sem perder a humanidade, a paciência com os iniciantes no mundo desafiador da pesquisa científica. Por ter me adotado quando me sentia uma órfã, pela compreensão quando adoeci e principalmente pelos ensinamentos, contribuições e orientação na elaboração deste trabalho.

Aos professores da FUCAPE, pelos ensinamentos. Ao professor Moisés Balassiano, por não desistir de mim, por ter retomado as explicações quantas vezes fossem necessárias à minha aprendizagem.

Aos colegas de mestrado, pelas horas de estudo juntos, pelo compartilhar das dificuldades e pela ajuda mútua. Agradecimento especial à Brunella, pessoa fantástica, a qual aprendi a admirar e a tenho como filha, pela companhia carinhosa nas idas e vindas ao mestrado, pelas minuciosas anotações das aulas de Métodos Quantitativos, que muito me ajudaram a aprender.

Ao professor Hermes Vazzoler Junior, diretor do Instituto Federal do Espírito Santo – Campus Aracruz, instituição na qual trabalho, pelo apoio e incentivo em todos os momentos.

Aos colegas de trabalho que me encorajaram a continuar. Ao Welinton e à Elvina, companheiros queridos, pelas muitas vezes que trocaram de horário comigo. Sem a compreensão de vocês, teria sido impossível concluir o mestrado.

Por fim, ao meu amado esposo, minha inspiração, a quem tudo devo. Aos filhos, joias preciosas, que estiveram comigo nesta jornada e por me permitirem priorizar o mestrado. Muito Obrigada.

“Ora, disse o Senhor a Abrão: Sai da tua terra, da tua parentela e da casa de teu pai, e vai para a terra que te mostrarei; de ti farei uma grande nação, e te abençoarei, e te engrandecerei o nome. Sê tu uma bênção: abençoarei os que te abençoarem, e amaldiçoarei os que te amaldiçoarem; em ti serão benditas todas as famílias da terra”.

Gênesis 12:1 a 5

RESUMO

O objetivo desta pesquisa, realizada sob uma perspectiva epistemológica funcionalista, foi verificar a relação existente entre os valores pessoais da dimensão abertura à mudança *versus* conservação e a adaptação transcultural de expatriados. Embora diversos pesquisadores busquem relacionar características individuais dos expatriados com a sua adaptação transcultural, há uma escassez de pesquisas anteriores que o tenham feito usando o constructo de valores humanos. Para tal, realizou-se um estudo com expatriados brasileiros, funcionários de uma filial de uma empresa nacional, situada em um país no Oriente Médio. As abordagens de Schwartz (1992) e Black et al. (1991) foram empregadas como perspectivas teóricas para o estudo de valores pessoais e adaptação transcultural de expatriados, respectivamente. A amostra final válida foi composta por 221 expatriados, que responderam às escalas de adaptação transcultural de Black (1988) e de valores pessoais - PVQ-21 (ESS EDUNET, 2009). As técnicas de Escalonamento Multidimensional Confirmatória e Modelagem de Equações Estruturais, com estimação por mínimos quadrados parciais (PLS), foram utilizadas para a análise dos dados. Os resultados mostram que o polo de abertura à mudança correlacionou-se positivamente com as facetas de adaptação geral e à interação, e não apresentou correlação com a adaptação ao trabalho. Já o polo de conservação não apresentou relação significativa com nenhuma das facetas da adaptação transcultural de expatriados. Os resultados permitem apontar valores pessoais como antecedentes de duas dimensões da adaptação transcultural, o que representa um avanço na literatura a respeito da influência de características individuais de pessoas em designações internacionais em sua adaptação transcultural. Como limitação do estudo, aponta-se a amostra composta por expatriados brasileiros em uma empresa de mesma nacionalidade, o que pode ter influenciado na ocorrência de relação não significativa entre a adaptação ao trabalho e abertura à mudança. Em termos práticos, sugere-se que as empresas usem os valores humanos como critério adicional em processos seletivos para designações internacionais.

Palavras-chave: Valores pessoais. Adaptação transcultural. Expatriados. Brasil. Modelagem de equações estruturais.

ABSTRACT

The aim of this research, based on a functionalist epistemological perspective, was to investigate the relationship between the personal values of openness to change versus conservation and cross-cultural adaptation of expatriates. Although many researchers seek to relate individual characteristics of expatriates with cross-cultural adaptation, there is a paucity of previous research that have done so using the construct of human values. To this end, we carried out a study with Brazilian expatriates, employees of a subsidiary of a national company, located in a country in the Middle East. The approaches of Schwartz (1992) and Black et al. (1991) were used as theoretical perspectives to the study of personal values and cross-cultural adaptation of expatriates, respectively. The final valid sample consisted of 221 expatriates, who responded to the scales of cross-cultural adaptation of Black (1988) and personal values - PVQ-21 (ESS Edunet, 2009). Confirmatory multidimensional scaling and structural equation modeling, with estimation by partial least squares (PLS), were used for data analysis. The results show that the pole of openness to change was positively correlated with the facets of general adjustment and interaction, and not correlated with adaptation to work. The pole of conservation showed no significant relationship with any of the facets of cross-cultural adaptation of expatriates. The results may point out personal values as antecedents of two dimensions of adaptation, which represents an important finding for the literature about the influence of individual characteristics of international assignees in their cross-cultural adaptation. As a limitation of the study, we pointed out the sample of Brazilian expatriates in a company of the same nationality, which may have influenced the occurrence of non-significant relationship between adaptation to work and openness to change. In practical terms, we suggested that companies use human values as an additional criterion in selection processes for international assignments.

Keywords: Personal values. Cross-cultural adaptation. Expatriates. Brazil. Structural equation modeling.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Valores de ordem superior e inferior e tipos motivacionais	20
Quadro 2: Assertivas do PVQ-21 em português do Brasil	35
Quadro 3: Escala de Black.....	37
Quadro 4: Assertivas do PVQ-21 em português do Brasil	64
Quadro 5: Escala de Black.....	65

LISTA DE SIGLAS

ARHI - Administração de Recursos Humanos Internacionais

ESS-EDUNET - European Social Survey Education Net

MDS - Multidimensional Scaling

PLS - Partial Least Squares

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

SEM - Structural Equation Modeling

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 VALORES COMO ANTECEDENTES DAS AÇÕES HUMANAS.....	17
2.2 A TEORIA DE VALORES BÁSICOS	19
2.3 EXPATRIAÇÃO.....	23
2.3.1 Adaptação Transcultural de Expatriados.....	24
2.3.1.1 Adaptação Geral.....	26
2.3.1.2 Adaptação ao Trabalho.....	28
2.3.1.3 Adaptação à interação	29
3 METODOLOGIA	32
3.1 MENSURAÇÃO.....	33
3.2 INSTRUMENTOS DA PESQUISA	34
3.2.1 Valores humanos	34
3.2.2 Facetas da Adaptação Transcultural.....	36
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	38
4.1 PREPARAÇÃO DOS DADOS DA AMOSTRA	38
4.2 DADOS DEMOGRÁFICOS	38
4.3 VALIDAÇÃO DA ESTRUTURA DE VALORES	40
4.4 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO.....	41
4.5 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL	44
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	46
6 CONCLUSÃO	50
REFERÊNCIAS.....	52

ANEXO A– Escala de Black.....	60
ANEXO B – Escala de Schwartz.....	61
ANEXO C – Escala de Schwartz (assertivas em português do Brasil).....	63
ANEXO D – Escala de Black (adaptada).....	65

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

O número de empresas multinacionais tem crescido muito após a década de 1970 (ANDERSON, 2005). Duas grandes ondas de expansão internacional de empresas ocorreram principalmente durante o final do século XIX e após a Segunda Guerra Mundial. Hoje, presencia-se a terceira onda, vinda de países emergentes, como o Brasil (TANURE; BARCELLOS; CYRINO, 2006; TANURE; BARCELLOS; FLEURY, 2009).

Nas últimas décadas, tem-se testemunhado a mudança nas organizações, de multinacional para uma perspectiva global, o que tem levado à integração do mercado de recursos humanos (HU; XIA, 2010).

Nesse contexto, emergem intensas demandas por expatriações no mundo corporativo, que cada vez mais incentivam as pessoas a trabalharem no estrangeiro, visando ao melhor entendimento e gerenciamento de operações internacionais (COLLINGS; SCULLION; MORLEY, 2007; SELMER; LAURING, 2010).

No cenário brasileiro, o processo de internacionalização de empresas é recente e o grande desafio tem sido a construção de uma força de trabalho multicultural, e isso envolve a implantação de um programa de expatriações (CARTUS, 2007; TANURE et al., 2009).

No entanto, expatriação é um processo dispendioso para as organizações e o seu insucesso gera custos elevados (BLACK; GREGERSEN, 1991). Em 1985, os custos diretos envolvendo problemas de adaptação transcultural no mundo ultrapassavam o valor de US\$ 250.000 mil (COPELAND; GRIGGS, 1985). Esse

valor exclui custos de oportunidade e outros de natureza indireta. Em 1969, Adams e Kobayashi (1969) identificaram que 80% das expatriações organizacionais eram consideradas mal sucedidas. Décadas depois, o quadro parece não ter se alterado muito. Em uma pesquisa realizada em 2011, apenas 25% das expatriações organizacionais foram avaliadas pelos gestores de recursos humanos internacionais como satisfatórias (BROOKFIELD GLOBAL RECOLOCATION SERVICES, 2011).

Além disso, as despesas com substituição de um expatriado são elevadas, o que faz do fracasso de missões internacionais uma crescente preocupação para as organizações multinacionais (LEE; VAN VORST, 2010).

A adaptação transcultural refere-se ao grau de facilidade ou dificuldade que os expatriados possuem com relação a diversos assuntos ligados à vida e ao trabalho no exterior (LEE; VAN VORST, 2010). Portanto, pode ser entendida como um processo crítico para o sucesso de internacionalização de negócios.

Pesquisadores do tema (BLACK; GREGERSEN, 1991; TAKEUCHI; SHAY; LI, 2008) afirmam que o sucesso das expatriações estão sujeitas a uma satisfatória adaptação do expatriado. Quando estes são mal adaptados tendem a mostrar-se insatisfeitos com o trabalho (SHAY; BAACK, 2006), apresentar desempenhos menos satisfatórios (SHIH; CHIANG; HSU, 2010; PATTIE; PARKS, 2011) e, em situações mais extremas, podem retornar prematuramente do exterior ou enfrentar uma demissão (RAMALU; ROSE; KUMAR; ULI, 2010).

Dentre as várias abordagens sobre a adaptação transcultural de expatriados, a proposta de Black, Mendenhall e Oddou (1991) se destaca e é utilizada em diversos trabalhos (KUPKA; CATHRO, 2007; TAKEUCHI et al., 2007; ANDREASON, 2008; PELTOKORPI; FROESE, 2009; HOWE-WALSH; SCHYNS, 2010; ARAUJO; BROSEGHINI; CUSTÓDIO, 2011; PELTOKORPI; FROESE, 2011).

Para Black (1988), o principal empecilho enfrentado pelos expatriados em designações internacionais se refere à dificuldade desses executivos em adaptar-se ao trabalho e às relações pessoais e profissionais na cultura de destino. Esse autor sugere, ainda, diversos elementos nos níveis organizacional, societal e individual como importantes para a compreensão do processo de adaptação transcultural.

Claus, Lungu e Bhattacharjee (2011) tratam desses três níveis de análise em pesquisa sobre desempenho de expatriados como: individual (centra na personalidade e características pessoais da transferência); organizacional (foca nas características processuais e contextuais, e processos de recursos humanos); social (bem mais amplo: centra no contexto cultural e institucional de gestão de desempenho de expatriados).

Na esfera individual, salientam-se as características pessoais, foco deste trabalho. O conhecimento a respeito de possíveis relações entre a adaptação transcultural do expatriado com antecedentes de caráter individual, como a personalidade, habilidade com idioma, determinadas competências individuais, experiências internacionais prévias, aberturas a novas ideias, redes de contatos pessoais e sensibilidade cultural podem oferecer importantes informações para o processo de seleção de executivos para expatriação.

Buscando aprofundar, ainda mais, na pesquisa de adaptação transcultural de expatriados, Claus, Lungu e Bhattacharjee (2011) sugerem que se testem diferentes conceitos como antecedentes desse fenômeno.

Black, Gregersen e Mendenhall (1992) destacaram que uma das características determinantes para a adaptação transcultural de expatriados é a disposição dos executivos em designação internacional para vivenciar novas situações no país de destino. Essa característica de abertura para mudanças é

apresentada na Teoria de Valores Básicos de Schwartz (1992), como uma dimensão que engloba os valores humanos, autodeterminação (pensar, agir, explorar e escolher independentemente), estimulação (excitação, novidade e desafio na vida) e hedonismo (o prazer e a gratificação sensual para si mesmo).

Os valores básicos ou pessoais são entendidos como guias para as maneiras como atores sociais selecionam ações e avaliam pessoas (SCHWARTZ, 1999). Além disso, estão entre os mais importantes preditores do comportamento e têm sido usados como seu antecedente em diversas pesquisas (SCHWARTZ, 2003). A eles é atribuído um papel central no grau de adaptação entre o indivíduo e sua organização de trabalho (COHEN, 2009). Acredita-se, portanto, que esse conceito possa ser um antecedente importante da adaptação de expatriados.

O estudo de Cole e McNulty (2011), no qual os valores de autotranscendência (universalismo e benevolência) foram utilizados como preditores da adaptação à interação e ao trabalho, afirma que este tem sido um tópico negligenciado na literatura. Assim, há uma escassez de pesquisas anteriores, seja nacional ou internacional, que estudem os valores pessoais como antecedentes da adaptação transcultural do expatriado.

Desta forma, buscando preencher essa lacuna de pesquisa, este estudo tem o objetivo de verificar a relação existente entre valores pessoais e a adaptação transcultural de expatriados.

Como na Teoria de valores básicos de Schwartz (1992) os valores são estruturados em duas dimensões bipolares de abertura à mudança *versus* conservação e autotranscendência *versus* autopromoção, esta pesquisa terá como foco a dimensão abertura à mudança *versus* conservação.

Este estudo pretende contribuir para a literatura de adaptação transcultural e valores pessoais nos seguintes aspectos: verificação da relação entre os tipos motivacionais presentes na dimensão abertura à mudança *versus* conservação do expatriado e o seu grau de adaptação à vida e ao trabalho no exterior - o que poderá clarificar o entendimento do grau de influência dos valores pessoais na adaptação transcultural do expatriado - bem como a utilização da Teoria de Valores Básicos de Schwartz na área de Administração de Recursos Humanos Internacionais (ARHI). Isso, na prática, poderá servir de subsídio aos administradores na tomada de decisões referente ao gerenciamento de mão de obra global.

Após esta introdução, o estudo se inicia com uma breve exposição da Teoria de Valores Básicos de Schwartz e o conceito da adaptação transcultural de expatriados, a partir das três facetas de adaptação transcultural postuladas por Black, Mendenhall e Oddou (1991). Nessa etapa, são apresentadas as hipóteses que direcionaram o estudo. A segunda etapa apresenta a amostra, medidas e procedimentos estatísticos. Em seguida, é apresentada a discussão dos resultados da pesquisa, as sugestões para pesquisas futuras, as limitações do estudo e, por fim, as implicações práticas para gestores de recursos humanos internacionais.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 VALORES COMO ANTECEDENTES DAS AÇÕES HUMANAS

Kluckhohn (1951) conferiu aos valores uma abordagem antropológica (produção da cultura) e os considerou como antecedentes e consequentes das ações humanas. Antecedente, porque os valores influenciam na seleção das ações; consequente, por considerar os valores humanos como produto do meio (SAMBIASE-LOMBARDI; ARAUJO; TEIXEIRA, 2010).

Contudo, somente a partir do trabalho de Rokeach (1973), intitulado *The nature of human values*, cuja proposta abarcou anseios de diversas áreas como Antropologia, Filosofia, Sociologia e Psicologia, é que os valores foram classificados como variável psicológica e apenas antecedente do comportamento humano. Essa perspectiva, ainda, diferenciou os valores em instrumentais e terminais. Dentre suas contribuições, destaca-se a diferenciação do construto valores de outros, como atitudes, interesses e traços da personalidade.

Schwartz (1992), em sua formulação teórica feita a partir das ideias de Kluckhohn (1951), não levou em conta a divisão dos valores em terminais e instrumentais, por considerar tal divisão mais de caráter semântico, não sendo, pois, relevante, na compreensão da forma como os indivíduos estruturam seus valores (SAMBIASE-LOMBARDI et. al, 2010; PORTO, 2005). Todavia, Schwartz concorda com Rokeach (1973) no que concerne ao posicionamento dos valores como uma variável psicológica e antecedente das ações humanas, posição em concordância, também, com Rohan (2000).

Em sua abordagem, Schwartz (1992) posiciona valores básicos como algo objetivo e mensurável e possui fins empíricos úteis, uma vez que em sua teoria os valores mensurados são vistos como antecedentes do comportamento humano, inserindo-se no paradigma funcionalista da pesquisa social (MORGAN, 2005), e tem como nível de análise o indivíduo (AGLE; CALDWELL, 1999).

Os valores básicos referem-se a representações cognitivas, que servem como princípios orientadores na vida das pessoas ou entidades sociais (SCHWARTZ, 1992). São crenças, transcendem situações específicas e funcionam, por conseguinte, como fator de motivação. Guiam a seleção e a avaliação das ações, das políticas, das pessoas e dos eventos e, por fim, são ordenados pela importância relativa aos demais (SAMBIASE-LOMBARDI; ARAUJO; TEIXEIRA, 2010; DAVIDOV; SCHMIDT; SCHWARTZ, 2008a; SCHWARTZ, 1994; SCHWARTZ; BILSKY, 1987).

Os valores pessoais, em sua forma de objetivos conscientes, são universais e representam três requisitos inerentes à existência humana: necessidades biológicas, interação coordenada, e demandas de funcionamento do grupo (SCHWARTZ, 1992; SCHWARTZ; SAGIV, 1995; SCHWARTZ, 1996). Para esses autores, os valores estão presentes na estrutura das pessoas, e podem variar em intensidade de acordo com a prioridade que lhes é atribuída.

Necessariamente, os valores dizem respeito a uma preferência. Dessa forma, o indivíduo diferencia suas prioridades e faz uma distinção entre o que valoriza e o que não valoriza. Nesse sentido, a própria essência dos valores parece permitir uma hierarquização. O conceito de hierarquia de valores, por sua vez, permite a comparação de indivíduos, grupos e culturas não somente em uma consideração aos valores possíveis, mas das prioridades estabelecidas a partir dessas possibilidades (TAMAYO, 2007).

Embora os indivíduos difiram em relação à importância por eles atribuída a vários valores, a mesma estrutura motivacional aparentemente organiza esses valores entre as culturas (DAVIDOV; SCHMIDT; SCHWARTZ, 2008a). A hierarquia axiológica ou de valores, pode ser estabelecida a partir dos tipos motivacionais, os quais, operacionalmente, são compostos por diversos valores agrupados por similaridade de conteúdo motivacional (TAMAYO, 2007).

2.2 A TEORIA DE VALORES BÁSICOS

Schwartz (1992) especifica em sua Teoria de Valores Básicos dez tipos motivacionais, considerados inerentes à condição humana: poder, realização, hedonismo, estimulação, autodireção, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança (SCHWARTZ, 2005; SAMBIASE-LOMBARDI et al., 2010).

Segundo essa teoria, os valores estão estruturados em duas dimensões bipolares: um dos polos envolve a autopromoção e a autotranscendência, e o outro envolve a conservação e a abertura à mudança refletindo um contínuo motivacional, no qual os tipos motivacionais se relacionam de forma dinâmica de congruência e oposição (SCHWARTZ, 2005; MACÊDO et al., 2005; TAMAYO, 2007; ALMEIDA; SOBRAL, 2009; SAMBIASE-LOMBARDI et al., 2010).

Os polos ou extremos de cada dimensão são chamados de valores de ordem superior. Eles reúnem um conjunto de outros valores, que podem ser entendidos como metas motivacionais norteadora das pessoas ao longo da vida. A figura 1 ilustra a estrutura teórica da relação entre valores conforme sugerido por Schwartz (2005a), e no quadro 1 apresentamos as metas motivacionais relativas a cada valor de ordem superior e inferior.

Conjunto de valores	Metas motivacionais
Abertura à mudança	Autodireção e estimulação
0 Autodeterminação	Independência de pensamento e ação; criar e explorar
1 Estimulação	Manter-se em excelente nível de ativação; excitação, novidade e desafio na vida.
2 Hedonismo	Prazer, procura satisfazer seus desejos; curte os prazeres da vida, quer gozar a vida
Autopromoção	Hedonismo, realização e poder.
3 Realização	Realizar padrões internos de excelência
4 Poder	Status social e prestígio
Conservação	Conformidade, tradição e segurança
5 Segurança	Estabilidade da sociedade, das relações e da própria pessoa
6 Tradição	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias que uma cultura impõe ao indivíduo
7 Conformidade	Restringir ações, inclinações e impulsos socialmente indesejáveis
Autotranscendência	Universalismo e benevolência
8 Benevolência	Preservação e bem-estar das pessoas mais próximas
9 Universalismo	Entender, apreciar, tolerar e proteger tendo em vista o bem-estar da humanidade e a natureza.

Quadro 1: Valores de ordem superior e inferior e tipos motivacionais

Fonte: Adaptado de Schwartz (1994)

A primeira dimensão, autopromoção *versus* autotranscendência, contrapõe metas relacionadas à busca da autopromoção (poder e realização) a metas condizentes com a preocupação com o outro, autotranscendência, sejam estes próximos (benevolência) ou distantes (universalismo). A segunda, abertura à mudança *versus* conservação, foco deste trabalho, acrescenta os conteúdos motivacionais referentes à procura daquilo que é novo, variado e prazeroso (autodeterminação, estimulação e hedonismo) em oposição à busca do tradicional, regado e seguro (tradição, conformidade e segurança) (SCHWARTZ, 2005; GONDIN et al., 2010; SAMBIASE-LOMBARDI et al., 2010).

Os valores presentes na dimensão abertura à mudança (autodeterminação, estimulação e hedonismo) refletem metas como a disposição para a independência de pensamento e ações, para a criação e exploração. Pessoas que priorizam esses valores buscam metas as quais mantêm em excelente nível de ativação, de excitação e novidade. Buscam os desafios na vida, o prazer, a satisfação dos desejos pessoais, apreciam curtir os prazeres da vida, querem gozar a vida. Assim,

a prioridade dada a esses valores deixa as pessoas mais receptivas a novas experiências. Já no outro polo, a conservação, os valores (conformidade, tradição e segurança) se traduzem em motivação pela manutenção do *status quo* e de instituições e tradições. O valor conformidade compreende a restrição das ações, inclinações e impulsos socialmente indesejáveis, que possam violar as expectativas sociais ou suas normas, enquanto tradição busca o respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias que uma cultura impõe ao indivíduo, e por fim o de segurança que engloba a busca pela harmonia, qual seja a estabilidade da sociedade, das relações e de si mesmo, assim como o sentimento de pertencimento ao grupo (SCHWARTZ, 1992; SCHWARTZ, 2005; ALMEIDA; SOBRAL, 2009; GONDIN et al., 2010; SAMBIASE-LOMBARDI et al., 2010).

Essa teoria tem sido validada em diferentes culturas, cujos resultados revelaram serem as dimensões bipolares quase universais (SCHWARTZ, 2005a, 2005b, 2006).

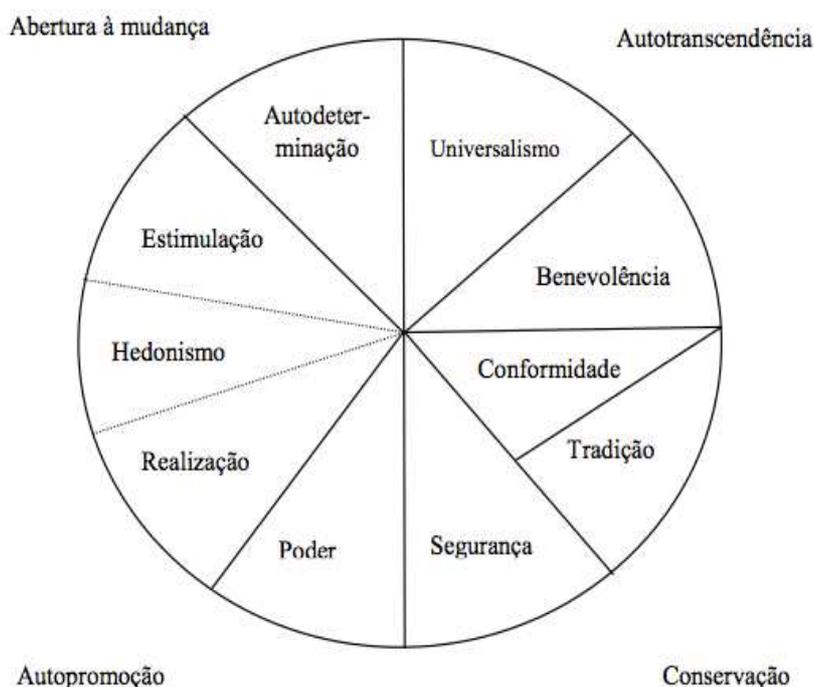


Figura 1: Estrutura teórica da relação entre os valores
Fonte: Schwartz (1992)

Segundo Ros, Schwartz e Surkiss (1999), um dos principais objetivos da pesquisa sobre valores tem sido explorar as maneiras pelas quais as prioridades individuais de valores se relacionam com atitudes, comportamentos sociais, experiências e papéis. Por exemplo, um estudo sobre as escolhas dos alimentos, verificou que os consumidores que priorizam o tipo motivacional poder apresentam preferência pelos alimentos à base de carne em detrimento da opção vegetariana. Os achados sugerem que quando existe conformidade entre os valores e os símbolos dos produtos, esses consumidores desenvolvem uma atitude mais favorável ao produto. Porém, o efeito oposto é percebido quando não há tal conformidade (ALLEN; GUPTA; MONNIER, 2008).

Outro estudo, sobre valores pessoais e comportamento político, mostrou que a diferença na prioridade de valores (abertura à mudança/conformidade, autotranscendência/autopromoção) explica a variação na identificação de atitudes esquerda-direita, em relação à imigração e à natureza única de suporte para partidos social-democratas escandinavos (KILBUR, 2009).

Uitto e Saloranta, (2010), ao pesquisarem as contribuições com ações relacionadas ao Desenvolvimento Sustentável na Educação de Jovens de Ensino Médio, encontraram em seus resultados que Universalismo e Benevolência estão relacionados com a responsabilidade e preocupação de uns com os outros, com a vida e com o meio ambiente.

Estudo recente realizado com expatriados de ambos os sexos em países como Canadá, Austrália, Sudeste Asiático (Cingapura, Filipinas) e China (*Hong Kong*), de várias organizações, incluindo associações de expatriados, empresas multinacionais, organizações não governamentais, câmaras de comércio, embaixadas e consulados aponta o valor pessoal Autotranscendência como fator

explicativo das diferenças de gênero na adaptação transcultural de expatriados, bem como uma variável importante para mensurar adaptação à Interação e ao Trabalho de expatriados (COLE; McNULTY, 2011).

Dessa maneira, observa-se o fato de a literatura oferecer diversas pistas sobre o potencial para a aplicação da teoria dos valores humanos de Schwartz (1992) em diferentes áreas de estudos. Neste trabalho, delinea-se o interesse por estudar a relação entre valores pessoais e adaptação transcultural de expatriados.

2.3 EXPATRIAÇÃO

Expatriação é conceituada como sendo transferências internacionais, de recolocação de pessoas por empresas em caráter temporário (SUUTARI, 2003), e tornou-se uma etapa necessária para o gerenciamento de carreiras executivas (TAKEUCHI et al., 2007) e expansão dos negócios para além das fronteiras nacionais. É também, considerada uma vantajosa opção para o desenvolvimento de habilidades globais (TAKEUCHI et al., 2007), porquanto criam vantagem competitiva para a organização (COLLINGS; SCULLION; MORLEY, 2007).

Além disso, a expatriação pode surgir como política organizacional com objetivo que vai desde o entendimento do mercado local, à busca de novas oportunidades (expansão, fusão, aquisição), a utilização de novas tecnologias, até o domínio da integração global (HOMEM; TOLFO, 2008).

Atribuições internacionais desempenham um papel central na construção de competência global e na promoção do desenvolvimento interno de talentos globais. Isso porque as transferências internacionais proporcionam a imersão de gestores expatriados em ambientes propícios à aquisição crítica de conhecimentos,

habilidades e competências necessárias para a gestão mundial (TAKEUCHI; SHAY; LI, 2008).

Porém, o processo de expatriação é complexo e representa um desafio para as corporações multinacionais (BLACK; GREGERSEN, 1991). Ademais, envolve extensa preparação, a qual engloba a seleção, a formação, a transferência, o manuseio, a recolocação, o desempenho, a supervisão e, finalmente a repatriação, o que por si só ilustra a magnitude dos problemas da adaptação de expatriados (BREWSTER, 1996).

2.3.1 Adaptação Transcultural de Expatriados

A adaptação transcultural de expatriados pode ser entendida como o grau de conforto gerado pelos aspectos de um novo ambiente (TAKEUCHI et al., 2005). Representa, ainda, o quanto os expatriados e seus familiares se sentem confortáveis com o ambiente externo (BLACK, 1988).

O ajuste ou adaptação transcultural é uma das principais variáveis explicativas do sucesso da expatriação (LEE; SUKOCO, 2010), devido ao fato de os expatriados apresentarem tendência à insatisfação, quando não se ajustam ao novo ambiente, (SHAY; BAACK, 2006) e menor desempenho no trabalho (NAUMANN, 1993, SHIH; CHIANG; HSU, 2010; PATTIE; PARKS, 2011). Além disso, sua atribuição é propensa a falhar (SHAFFER; HARRISON, 1998; CALIGIURI, 2000), podendo, inclusive, abandonar a organização (HARZING, 1995; RAMALU et al., 2010).

Nesse sentido, as organizações devem rever os fatores de sucesso de uma expatriação e os percentuais de falha na designação, bem como melhorar o

processo de seleção de expatriados (ANDREASON, 2008). A razão disso, é a ajuda por ele proporcionada para reduzir o desconforto frequentemente vivenciado em uma nova cultura e para facilitar o desenvolvimento de maior harmonia no dia a dia no campo de expatriação (BLACK, 1988; PELTOKORPI; FROESE, 2009).

Black (1988) apresenta um modelo com três facetas da adaptação transcultural de expatriados: a adaptação geral (aspectos como clima, alimentação, habitação, compras, entretenimento, transporte e a vida em geral), a adaptação ao trabalho (aspectos como adequação às expectativas e valores relativos ao trabalho: liderança e relacionamentos profissionais com companheiros) e, por fim, a adaptação à interação (aspectos como comunicação e relação interpessoal fora do ambiente de trabalho). Foi proposto, ainda, um modelo com sete fatores divididos em duas categorias que influenciam essas três facetas (BLACK et al., 1991). A primeira apresenta fatores relacionados à adaptação antecipatória à viagem, enquanto a segunda trata dos fatores de adaptação após a chegada ao país de destino.

Na primeira, estão os fatores que dizem respeito ao indivíduo e à empresa. Ao indivíduo estão associados os fatores de experiências anteriores em designações internacionais e treinamento intercultural antes do embarque para o país de destino; à empresa, por sua vez, os mecanismos e critérios envolvidos no processo de seleção do expatriado.

Na segunda, estão os fatores concernentes ao trabalho que basicamente funcionam como inibidores, pois dizem respeito à novidade e ao conflito do papel a ser desempenhado e os facilitadores (clareza do papel). Há também os relacionados à cultura organizacional traduzidos pela alta novidade da cultura organizacional, apoio dos membros da organização e suporte logístico, que se configura como

auxiliar na interação e no ajustamento. Por fim, os fatores relacionados às circunstâncias fora do trabalho que envolvem a adaptação da família, principalmente o ajustamento do cônjuge que se relaciona de forma positiva ao grau de ajuste internacional (HOMEM; TOLFO, 2008, p. 208).

São crescentes as pesquisas sobre consequências do ajustamento do expatriado (CALIGIURI, 2000; KRAIMER et al., 2001; NICHOLSON; IMAIZUMI, 1993). Shay e Baack (2006) sugerem ser o ajuste essencial para gerentes expatriados alcançarem as metas e objetivos para sua organização.

O modelo de Black (1988) com as facetas de adaptação transcultural foi validado em vários países e tem sido empregado em diversas pesquisas (BASHKAR-SHRINIVAS et al., 2005; PELTOKORPI; FROESE, 2009; JENKINS; MOCKAITIS, 2010), inclusive no Brasil (GONÇALVES; MIURA, 2002; PEREIRA; PIMENTEL; KATTO, 2005; ARAUJO; BROSEGHINI; CUSTÓDIO, 2011a; ARAUJO; CRUZ; MAILINE, 2011b).

2.3.1.1 Adaptação Geral

A adaptação geral, de acordo com modelo apresentado por Black (1988); Black et al. (1991), refere-se ao grau de ajustamento do expatriado organizacional aos aspectos gerais do país de destino, como clima, cultura, cuidados com a saúde, compras, alimentação e habitação.

A dimensão abertura à mudança, conforme já apresentada neste trabalho, acrescenta ao ser humano conteúdos motivacionais referentes à procura do novo, variado e prazeroso. Por sua vez, a dimensão conservação lhe faz oposição, ou seja, é a busca do tradicional, regrado e seguro.

Rokeach (1973), Maio e Olson (1995), Schwartz, (2003) afirmam que os valores estão entre os mais importantes preditores do comportamento. A eles é atribuído um papel central no grau de adaptação entre o indivíduo e sua organização de trabalho (COHEN, 2009). Além disso, quando os valores professados pelo corpo de empregados são coerentes com os da empresa, os empregados serão mais motivados, satisfeitos e comprometidos com a organização profissional à qual estão vinculados (BERINGS; DE FRUYT; BOUWEN, 2004). Por analogia, pode-se, então, esperar que os valores de abertura à mudança possam influenciar positivamente a adaptação geral do expatriado.

Diversas corporações, com o intuito de ajudar os executivos em expatriação a superarem o desafio da adaptação geral, oferecem suporte para atividades rotineiras, como auxílio na busca por moradia, para deslocamentos pela cidade de destino e para a resolução de problemas de caráter burocrático inerentes a deslocamentos internacionais (VANCE, 2005; ARAUJO; BROSEGHINI; CUSTÓDIO, 2011a; ARAUJO; CRUZ; MAILINE, 2011b). Apesar dos efeitos positivos desse suporte na adaptação geral dos expatriados (BLACK et al., 1991), estudos sugerem que as características individuais deles também possuem uma relação com o ajuste do expatriado à vida no exterior. Caligiuri et al. (1998) identificaram que o desejo do expatriado de viver experiências novas no exterior tende a facilitar sua adaptação geral. Para Jenkins e Mockaitis (2010), expatriados que têm maior dificuldade de agir na cultura de destino de forma distinta da socialmente desejável em seu país de origem apresentam menor adaptação transcultural geral. A partir desses resultados de pesquisas anteriores, propõem-se as seguintes hipóteses:

- Hipótese 1a: Existe uma relação positiva entre o polo abertura à mudança e a adaptação geral do expatriado;

- Hipótese 1b: Existe uma relação negativa entre o polo conservação e a adaptação geral do expatriado.

2.3.1.2 Adaptação ao Trabalho

A adaptação ao trabalho refere-se ao grau de ajustamento do expatriado aos aspectos como adequação às expectativas, desempenho e valores relativos ao trabalho (BLACK, 1988).

Black et al. (1991) apontam duas categorias de fatores relacionados ao trabalho, no país de destino, consideradas inibidoras (novidade do papel e conflito do papel) ou facilitadoras da adaptação ao trabalho (clareza do papel).

Como Fatores inibidores têm-se a novidade do papel e conflito do papel. A novidade do papel está relacionada às expectativas que o expatriado tem do seu novo cargo na expatriação. Neste caso, quanto maior a novidade do papel, maior será o grau de incerteza em relação ao trabalho, o que torna mais difícil a adaptação ao trabalho. Já o conflito do papel refere-se às diferenças nas expectativas dos indivíduos ao exercerem o novo papel (HOMEM; TOLFO, 2008).

O fator facilitador, clareza do papel, por sua vez, reduz a incerteza em relação ao novo papel no trabalho, quando o expatriado é capaz de imitar ou aprender comportamentos próprios da cultura do país anfitrião (PELTOKORPI; FROESE, 2009), o que facilita o ajustamento do expatriado. Espera-se, assim, que expectativas mais realistas propendam a ser facilitadoras do processo de adaptação ao trabalho.

Ainda com relação à adaptação ao trabalho (BLACK et al., 1991), alguns estudos também têm fornecido pistas as quais permitem a formulação de hipóteses

a respeito da relação com valores humanos. Chiu et al. (2009), identificaram que os expatriados que mais exploram relações sociais e desenvolvem relações instrumentais com pessoas da cultura de destino têm propensão a apresentar melhor ajuste quanto aos padrões de trabalho durante a designação internacional. Black et al. (1991), ao apresentarem os fatores influentes na adaptação de expatriados no exterior, destacam que expatriados os quais buscam estabilidade e segurança na vida profissional apresentam tendência a enfrentar maiores dificuldades em termos de adaptação quanto ao trabalho. Então, formulam-se as seguintes hipóteses:

- Hipótese 2a: Existe uma relação positiva entre o polo de abertura à mudança e a adaptação ao trabalho do expatriado;
- Hipótese 2b: Existe uma relação negativa entre o polo de conservação e a adaptação ao trabalho do expatriado.

2.3.1.3 Adaptação à interação

A adaptação à interação se refere ao grau de ajustamento e aos aspectos como comunicação e relação interpessoal (BLACK, 1988), bem como ao grau de conforto psicológico com a comunicação interpessoal em seus diferentes estilos usados na cultura de acolhimento (PELTOKORPI; FROESE, 2009).

Os estudos de Chiu et al. (2009), Lee e Van Vorst (2010) sugerem que expatriados desenvolvedores de redes de contatos sociais e mais interessados em vivenciar novas experiências com pessoas do país onde ocorre a expatriação têm inclinação a apresentar melhor adaptação à interação. Estes últimos, utilizando as facetas de Black (1988) numa pesquisa envolvendo professores de inglês,

expatriados em Taiwan, concluíram que o apoio de colegas de trabalho tem uma significativa relação com o ajuste à interação.

Outros estudos também indicaram que os expatriados com maior predisposição para aprender em ambientes transculturais, ou que são mais flexíveis em suas atitudes e ações em relação às diferenças culturais (abertos à mudanças), se ajustam melhor em missões no exterior (MENDENHALL; ODDOU, 1985; CALIGIURI, 2000; PELTOKORPI, 2008).

Estes achados condizem com os de Sagiv e Schwartz (2000). Esses autores relatam que pessoas de mente aberta podem aceitar melhor os colegas de culturas diferentes. Um bom relacionamento social com os nacionais do país de acolhimento, além de ser identificado como antecedente da adaptação transcultural, pode representar uma melhor qualidade de vida, pois os vínculos sociais oferecem suporte emocional para o expatriado no enfrentamento do estresse e da ansiedade (ADELMAN, 1988). Nesse sentido, então, pressupõe-se que essas pessoas provavelmente interagirão melhor com os nacionais do país de acolhimento, fator facilitador de sua adaptação quanto à interação.

Kumar et al. (2008) propõem que características pessoais como introversão, resistência a romper temporariamente com costumes do país de origem e dificuldade de lidar com a instabilidade social tendem a afetar negativamente a adaptação do expatriado no tocante à interação com pessoas locais. Propõem-se, então, as seguintes hipóteses:

- Hipótese 3a: Existe uma relação positiva entre o polo de abertura à mudança e a adaptação à interação do expatriado;

- Hipótese 3b: Existe uma relação negativa entre o polo de conservação e a adaptação à interação do expatriado.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

O estudo propôs-se a verificar a relação existente entre os valores pessoais presentes na dimensão bipolar abertura à mudança *versus* conservação (SCHWARTZ, 1992) e a adaptação transcultural de expatriados.

Estes foram operacionalizados como antecedentes dos construtos, adaptação geral, adaptação ao trabalho e adaptação à interação que compõem as facetas de Black (1988). A unidade de análise da pesquisa é o indivíduo, por serem avaliados os valores básicos e a adaptação dos profissionais expatriados.

O campo de estudo insere-se na Administração Internacional de Recursos Humanos e a população pesquisada foi composta por Expatriados Organizacionais de uma empresa privada de capital aberto brasileira com operações em terras árabes. Essa companhia é produtora e exportadora de *commodities* e iniciou seu processo de internacionalização nos anos 2000, o que demandou a criação de um programa de expatriações.

Os instrumentos de coleta foram disponibilizados por meio de um *link* a um total de 358 expatriados convidados para a pesquisa. Oito semanas após o envio inicial do *link*, enviou-se um novo *e-mail* solicitando a participação dos que porventura ainda não tivessem respondido. Três semanas após o envio dessa segunda mensagem, a coleta de dados foi encerrada com a obtenção das respostas de 226 expatriados. Esses inicialmente compuseram a amostra não probabilística por conveniência (MALHOTRA, 2007) do estudo, caracterizando uma taxa de resposta de 63,1%.

3.1 MENSURAÇÃO

Para análise dos dados, utilizou-se a estratégia de pesquisa de Equações Estruturais (SEM - *Structural Equation Modeling*) estimada pelos mínimos quadrados parciais (HAIR et al., 2005), por meio do *Software SmartPLS 2.0.M3* (RINGLE et al., 2005) e Escalonamento Multidimensional (MDS) (HAIR et al., 2005), mediante o *Software SPSS v.16*.

A escolha de modelagem de equações estruturais deveu-se ao fato de essa técnica fornecer pelo menos quatro razões de interesse: a primeira é o método direto para lidar com múltiplas relações simultaneamente ao tempo em que fornece eficiência estatística; a segunda, a habilidade para avaliar uma série de relações em âmbito geral, além de fornecer uma transição da análise exploratória para análise confirmatória. A terceira, a testagem de uma série de relações constituintes de um modelo em larga escala, um conjunto de princípios fundamentais ou uma teoria inteira; e a quarta, a possibilidade de acomodar múltiplas relações de dependência inter-relacionadas em um só modelo (HAIR et al., 2005, p. 466).

Já o Escalonamento Multidimensional (MDS) foi utilizado por tratar-se de uma técnica que permite identificar as dimensões usadas pelos respondentes para avaliar objetos, a quantidade de dimensões possíveis de uso em uma situação particular, a importância relativa de cada dimensão, bem como a maneira como ocorre a relação entre os objetos em termos de percepção (HAIR et al., 2005, p. 421). Neste trabalho, essa técnica permitiu avaliar a adequação da amostra à teoria de valores pessoais de Schwartz (1992).

3.2 INSTRUMENTOS DA PESQUISA

3.2.1 Valores humanos

Para mensurar os valores humanos, utilizou-se o instrumento PVQ-21 *Portrait Values Questionnaire* – (ESS EDUNET, 2009) anexado ao final deste trabalho. Trata-se de uma versão reduzida do Instrumento PVQ-40, o qual, mesmo com a redução de 19 itens, mantém a propriedade de revelar a estrutura bidimensional e bipolar, opondo adequadamente os valores de autopromoção *versus* autotranscendência e conservação *versus* abertura à mudança (SAMBIASE-LOMBARDI et al., 2010). Ambos, PVQ-40 e PVQ-21, são instrumentos que visam mensurar os valores humanos pessoais. Esta nova versão do PVQ, o PVQ-21 atribui o número 1 à opção “se parece muito comigo” até 6 para “não se parece nada comigo”. Os 21 itens retirados da versão original, atende à necessidade de instrumentos mais objetivos, sobretudo às demandas de pesquisas on-line, conforme explicado por Sambiase-Lombardi et al. (2010). Além disso, esses autores realizaram a validação do instrumento no Brasil, traduzindo-o para o português. A escolha do PVQ 21 deveu-se, por isso, aos motivos já explicitados.

O PVQ indica objetivos, aspirações ou desejos que apontam para cada um dos dez tipos motivacionais (SCHWARTZ, 2005b; TAMAYO; PORTO, 2009, SAMBIASE-LOMBARDI et al., 2010). Os perfis aparecem em frases como no quadro 2, de forma a mensurar os valores indiretamente (SCHWARTZ, 2005b; TAMAYO, 2007; SAMBIASE-LOMBARDI et al., 2010).

1) Pensar em novas ideias e ser criativa é importante para ela. Ela gosta de fazer as coisas de maneira própria e original. (Autodeterminação)

2) Ser rica é importante para ela. Ela quer ter muito dinheiro e possuir coisas caras. (Poder)

3) Ela acredita ser importante que todas as pessoas do mundo sejam tratadas igualmente. Ela acredita deverem todos ter oportunidades iguais na vida. (Universalismo)

4) É muito importante para ela demonstrar suas habilidades. Ela quer que as pessoas admirem o que ela faz. (Realização)
5) É importante para ela viver em um ambiente seguro. Ela evita qualquer coisa que possa colocar sua segurança em perigo. (Segurança)
6) Ela acha importante fazer várias coisas diferentes na vida. Ela sempre procura coisas novas para experimentar. (Estimulação)
7) Ela acredita que as pessoas deveriam fazer o que lhes é ordenado. Ela acredita que as pessoas deveriam sempre seguir as regras, mesmo quando ninguém está observando. (Conformidade)
8) É importante para ela ouvir as pessoas diferentes dela. Mesmo quando não concorda com elas, ainda quer entendê-las. (Universalismo)
9) É importante para ela ser humilde e modesta. Ela tenta não chamar atenção para si. (Tradição)
10) Aproveitar os prazeres da vida é importante para ela. Ela gosta de se mimar. (Hedonismo)
11) É importante para ela tomar suas próprias decisões sobre o que faz. Ela gosta de ser livre e não depender dos outros. (Autodeterminação)
12) É muito importante para ela ajudar as pessoas ao seu redor. Ela quer cuidar do bem-estar delas. (Benevolência)
13) Ser muito bem sucedida é importante para ela. Ela espera que as pessoas reconheçam suas realizações. (Realização)
14) É importante para ela que o governo garanta sua segurança contra todas as ameaças. Ela deseja que o Estado seja forte para poder defender seus cidadãos. (Segurança)
15) Ela procura por aventuras e gosta de correr riscos. Ela quer ter uma vida excitante. (Estimulação)
16) É importante para ela sempre se comportar de modo adequado. Ela quer evitar fazer qualquer coisa as quais as pessoas possam dizer ser errado. (Conformidade)
17) É importante para ela ter o respeito dos outros. Ela deseja que as pessoas façam o que ela diz. (Poder)
18) É importante para ela ser leal a seus amigos. Ela quer se dedicar às pessoas próximas a ela. (Benevolência)
19) Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para ela. (Universalismo)
20) Tradição é importante para ela. Ela procura seguir os costumes transmitidos por sua religião ou pela sua família. (Tradição)
21) Ela procura todas as oportunidades para se divertir. É importante para ela fazer coisas prazerosas. (Hedonismo)

Quadro 2: Assertivas do PVQ-21 em português do Brasil
 Fonte: Adaptado de Sambiasi-Lombardi et al. (2010)

3.2.2 Facetas da Adaptação Transcultural

Para mensurar os construtos Adaptação Geral, Adaptação ao Trabalho, e Adaptação à Interação do Expatriado, utilizou-se a escala de Black (1988), com 11 (onze) itens. As respostas foram agrupadas em uma escala de adaptação variável entre 7 (sete) pontos, em que 1 (um) representa “nem um pouco adaptado” e 7 (sete) “muito bem adaptado”. Os itens dessa escala encontram-se dispostos no quadro 3.

Apesar de a escala em inglês estar disponível em versão validada, a mesma precisou passar por um processo de tradução reversa. Conforme indicado por Weidmer (2004), procedeu-se a uma tradução para o idioma português por nativos, realizada por dois brasileiros residentes nos Estados Unidos. Ambas as versões foram encaminhadas para dois nativos na língua inglesa, - um estadunidense e outro inglês -, que realizaram a tradução reversa. As quatro versões resultantes foram analisadas por um professor estadunidense residente no Brasil, o que permitiu a escolha do texto final do instrumento em português.

O grau de Adaptação Geral do expatriado foi medido por intermédio dos itens relacionados às condições gerais de vida (alimentação, clima, compras, transporte, entretenimento e moradia). Já para a adaptação ao trabalho, empregaram-se os itens relacionados aos (padrões de desempenho, expectativas, valores relativos ao trabalho dos habitantes locais). Para a faceta Adaptação à Interação, os itens usados foram diferenças de comunicação e estilos interpessoais empregados na cultura do novo país, conforme quadro 3. A relação entre ambos os constructos foi analisada por meio de modelagem de equações estruturais, com estimação por mínimos quadrados parciais.

Itens da escala de Black (1988)	Facetas da Adaptação Transcultural
Quão adaptado você está ao seu trabalho e responsabilidades de trabalho?	Trabalho
Quão adaptado você está quanto a trabalhar com omanis?	Trabalho
Quão adaptado você está a supervisionar subordinados omanis?	Trabalho
Quão adaptado você está ao sistema de transporte em Omã?	Geral
Quão adaptado você está à alimentação em Omã?	Geral
Quão adaptado você está ao clima em Omã?	Geral
Quão adaptado você está às compras em Omã?	Geral
Quão adaptado você está com relação à vida em geral em Omã?	Geral
Quão adaptado você está ao entretenimento disponível em Omã?	Geral
Quão adaptado você está a lidar com omanis fora da empresa?	Interação
Quão adaptado você está quanto à interação com omanis em geral?	Interação

Quadro 3: Escala de Black

Fonte: Black (1988)

Capítulo 4

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 PREPARAÇÃO DOS DADOS DA AMOSTRA

Como o percentual recomendado, na literatura, de dados faltantes não deve ultrapassar 23,8%, e a repetição de respostas, 76,2% (ESS EDUNET, 2009), ao passar por este tratamento, das 226 respostas obtidas inicialmente, 5 registros foram eliminados por terem superado o limite aceitável de repetições de respostas, resultando em uma amostra final válida de 221 casos.

De forma a facilitar o tratamento dos dados, a escala *Likert* de valores foi invertida. Em sua versão original, o PVQ-21 atribui o número 1 à opção “se parece muito comigo” até 6 para “não se parece nada comigo”. A inversão da escala, recomendada em ESS EduNet (2009) permite a associação da escala numérica crescente ao comportamento também crescente.

Realizou-se a análise dos níveis de stress, e estes se mantiveram dentro da margem de 0,2 conforme sugerido por Schwartz (1992). Esse procedimento teve a intenção de avaliar a adequação dos dados para a realização de Escalonamento Multidimensional Confirmatória (MDS Confirmatória) com as respostas referentes à escala de valores (PVQ 21), conforme sugerido por Schwartz (1992).

4.2 DADOS DEMOGRÁFICOS

Além das Escalas de Schwartz (ESS EDUNET, 2009) e Black (1988), os participantes responderam a questões demográficas que incluíam aspectos como

gênero, idade, estado civil, número de filhos, tempo em expatriação e tempo de trabalho na empresa que o designou.

A pesquisa envolveu uma amostra composta por 188 (85,1%) homens e 33 (14,9%) mulheres. Dentre os participantes, 52 (23,5%) são solteiros, 139 (62,9%) são casados ou vivem com um(a) companheiro(a) e 30 (13,6%) são divorciados.

Concernente à análise da quantidade de filhos por expatriado, os dados revelaram que 89,6% dos participantes da pesquisa possuem até dois filhos, enquanto 95 participantes (43%) não possuem filhos.

Quanto à idade dos expatriados, a média foi de 39 anos, com 40,3% dos participantes classificados entre a faixa etária de 35 a 39 anos. Esses perfis se aproximam muito dos apresentados na pesquisa demográfica sobre expatriados no mundo, publicada pelo *Brookfield Global Relocation Services* (2011).

Em relação ao tempo de vínculo com a empresa realizadora da expatriação, 67,9% dos expatriados componentes da amostra trabalham na companhia estudada há mais de 5 anos, ou seja, entre 5 e 9 anos. A maior parte dos respondentes (77,8%) encontra-se trabalhando em outro país pela mesma empresa há um ano ou menos. Na tabela 1, apresenta-se a representação demográfica dos participantes da pesquisa.

TABELA 1: DADOS DEMOGRÁFICOS

		N	%
Gênero	Masculino	188	85,1
	Feminino	33	14,9
Idade	Até 29 anos	7	3,2
	Entre 30 e 34 anos	49	22,2
	Entre 35 e 39 anos	89	40,3
	Entre 40 e 44 anos	29	13,1
	Entre 45 e 49	31	14,0
	50 anos ou mais	16	7,2
Estado Civil	Solteiro	52	23,5
	Casado ou vivendo com parceiro (a)	139	62,9
	Divorciado	30	13,6
Filhos	Nenhum filho	95	43,0
	Um filho	41	18,6
	Dois filhos	62	28,1
	Três filhos	19	8,6
	Quatro filhos ou mais	4	1,8
Tempo em Expatriação	Até 6 meses	86	38,9
	Entre 6 e 12 meses	86	38,9
	Entre 12 e 24 meses	46	20,8
	Mais de 24 meses	3	1,4
Tempo de trabalho na empresa	Até 2 anos	7	3,2
	Entre 2 e 4 anos	16	7,2
	Entre 5 e 9 anos	150	67,9
	Entre 10 e 14 anos	41	18,6
	15 ou mais anos	7	3,2

Fonte: Dados da Pesquisa

4.3 VALIDAÇÃO DA ESTRUTURA DE VALORES

Empregou-se o programa SPSS v. 16 para análise MDS confirmatória. Essa técnica revelou, de forma geral, a mesma estrutura da teoria de valores de Schwartz (1992), consoante apresentado na figura 2. No entanto, os valores formaram apenas nove regiões, e não dez, como previsto no modelo do autor. Isso ocorreu porque os valores de Segurança e Poder reuniram-se em uma mesma região. Agrupamentos entre valores adjacentes já foram identificados em estudos similares anteriores, como os de Porto (2005) e Sambiase-Lombardi et al. (2010). Esse resultado pode

ser entendido como um limitador da adequação da amostra à teoria de valores humanos de Schwartz. Entretanto, como o agrupamento de valores adjacentes na estrutura teórica circular parece ser recorrente no uso do PVQ-21 e como as dimensões de tal estrutura foram confirmadas, entende-se que esse resultado apresenta ressalvas, mas não impedimentos ao uso da amostra para os fins desta pesquisa.

Para uma melhor leitura da figura 2, sugere-se uma confrontação com o quadro 1, exposto no referencial teórico deste trabalho, no qual os valores foram numerados entre 0 e 9, codificação essa que foi usada também para a elaboração da figura a seguir.

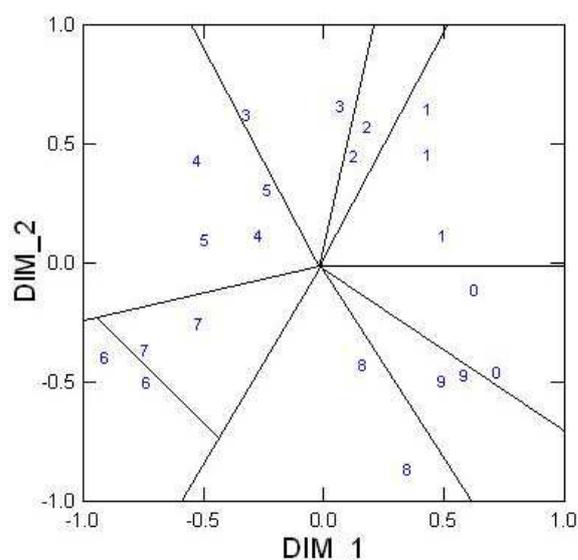


Figura 2: MDS Confirmatória por Tipo Motivacional – PVQ-21
Fonte: Dados da Pesquisa

4.4 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

A análise das relações entre os construtos foi precedida pela avaliação do modelo de mensuração. Para tanto, foram avaliadas a confiabilidade e a validade discriminante. A confiabilidade composta é a principal medida utilizada para avaliar o modelo de mensuração. É também uma medida de consistência interna dos

indicadores do construto (HAIR et al. 2005). A literatura aponta como bom índice de confiabilidade composta para os construtos, em equações estruturais, valores iguais ou superiores a 0,7 (TENENHAUS et al., 2005; HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009).

De acordo com os dados apresentados na tabela 2, é possível verificar que, para esta amostra, dois construtos apresentaram confiabilidade inferior a 0,7 (Auto-Transcendência e Adaptação quanto ao trabalho). Em relação à Auto-transcendência, isso não chega a ser um problema, uma vez que esse constructo não foi incluído no modelo de mensuração. Já em relação à Adaptação ao trabalho, este resultado pode ter sido decorrente da baixa carga fatorial encontrada entre o item ATR_2 (“Quão adaptado você está ao trabalho com seus companheiros de trabalho do país onde você está residindo?”) e sua variável latente correspondente. Recomenda-se uma revisão na tradução desse item em futuras pesquisas, porque tem apresentado cargas fatoriais satisfatórias em outros estudos nos quais a escala é aplicada no idioma inglês.

TABELA 2: CORRELAÇÃO DE PEARSON E CONFIABILIDADE COMPOSTA (CC)

	Abertura à Mudança	Auto-promoção	Auto-transcendência	Conservação	Adaptação Geral	Adaptação quanto à interação	Adaptação quanto ao trabalho
AM	1						
AP	-0,12	1					
AT	0,22	-0,02	1				
CO	0,08	0,17	-0,12	1			
AG	0,65 *	-0,07	0,14	-0,10	1		
AI	0,62*	-0,06	0,15	-0,14	0,93	1	
ATR	0,03	0,06	-0,01	0,02	0,09	0,10	1
CC	0,77	0,82	0,06	0,74	0,91	0,92	0,55

Fonte: Dados da Pesquisa * $p < 0,001$

Pode-se afirmar que o modelo de mensuração também apresenta validade discriminante, em virtude de quase todos os indicadores possuírem cargas mais altas em seus constructos do que em qualquer outra variável latente. A única

exceção foi o item AT_5 (“Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para ela”), conforme indicado na tabela 3. Optou-se por manter esse item de maneira a preservar o conteúdo do construto fiel à teoria que o sustenta. Os escores fatoriais padronizados foram obtidos na estimação do modelo por meio do software SmartPLS (RINGLE; WENDE; WILL, 2005).

TABELA 3: MATRIZ DE CARGAS FATORIAIS

		1	2	3	4	5	6	7
1- Adaptação Geral	AG_1	0,73	0,67	0,13	0,45	-0,05	0,17	-0,07
	AG_2	0,80	0,73	0,12	0,50	-0,05	0,11	-0,13
	AG_3	0,86	0,81	0,06	0,51	-0,03	0,12	-0,14
	AG_4	0,77	0,72	0,04	0,53	0,00	0,09	-0,02
	AG_5	0,70	0,68	0,03	0,52	-0,11	0,01	0,02
	AG_6	0,91	0,83	0,07	0,60	-0,08	0,16	-0,11
2 - Adaptação à interação	AI_1	0,88	0,93	0,14	0,60	-0,02	0,12	-0,14
	AI_2	0,84	0,92	0,05	0,55	-0,08	0,16	-0,11
3 - Adaptação quanto ao trabalho	ATR_1	0,04	0,05	0,61	0,03	0,03	-0,07	0,00
	ATR_2	-0,05	-0,05	0,14	0,00	0,03	-0,07	0,08
	ATR_3	0,05	0,06	0,81	0,02	0,07	0,00	0,07
4 - Abertura à mudança	AM1	0,26	0,29	0,02	0,36	-0,04	0,18	-0,10
	AM2	0,51	0,49	0,04	0,76	-0,05	0,15	-0,04
	AM3	0,43	0,40	0,01	0,65	-0,14	0,08	-0,02
	AM4	0,27	0,24	0,00	0,48	0,04	-0,02	0,08
	AM5	0,45	0,43	0,00	0,67	-0,08	0,21	-0,06
	AM6	0,4	0,38	0,04	0,67	-0,12	0,16	-0,15
5 - Auto-promoção	AP1	-0,08	-0,04	0,05	-0,17	0,85	-0,04	0,06
	AP2	-0,03	-0,06	0,05	0,01	0,64	-0,02	0,23
	AP3	-0,04	-0,04	0,09	-0,05	0,82	0,03	0,18
	AP4	-0,02	-0,05	-0,03	-0,10	0,60	-0,02	0,09
6 - Auto-transcendência	AT1	0,12	0,10	-0,04	0,24	-0,11	0,71	0,08
	AT2	-0,04	-0,05	0,07	-0,01	-0,11	0,35	0,11
	AT3	-0,04	-0,07	-0,11	0,01	-0,06	0,38	0,26
	AT4	-0,02	-0,05	0,01	-0,02	-0,06	0,42	0,17
	AT5	0,01	-0,03	-0,09	0,07	-0,18	0,06	0,24
7 - Conservação	CO1	-0,06	-0,07	0,00	-0,05	0,25	0,00	0,60
	CO2	-0,06	-0,09	0,04	-0,13	0,07	-0,12	0,66
	CO3	0,01	-0,01	-0,02	0,03	-0,18	0,02	0,26
	CO4	-0,07	-0,13	-0,04	-0,01	0,09	-0,15	0,65

	1	2	3	4	5	6	7
CO5	-0,03	-0,05	0,05	0,06	0,20	0,02	0,61
CO6	-0,08	-0,06	0,03	-0,08	-0,03	-0,04	0,57

Fonte: Dados da Pesquisa

4.5 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Além da correlação de Pearson (tabela 2) em que é apresentada a correlação entre as variáveis latentes, que permite a realização para as hipóteses construídas no referencial teórico, inseriu-se também o modelo estrutural para uma melhor visualização. Os resultados mostram um coeficiente de caminho de 0,65 ($p < 0,001$) entre o polo de abertura à mudança e a adaptação geral de expatriados, fornecendo suporte para H1a. Assim, podemos dizer que 42,3% de adaptação geral se explicam pelo valor de abertura à mudança. Todavia, a correlação entre conservação e adaptação geral do expatriado, diferentemente do sugerido em H1b, não se mostrou significativa, levando à rejeição da mesma.

As hipóteses referentes à adaptação ao trabalho com os polos de abertura à mudança e conservação foram rejeitadas, uma vez que os coeficientes de caminhos de H2a e H2b não foram significantes. A relação entre os valores e adaptação quanto à Interação apresentou um resultado semelhante à encontrada entre os valores e a adaptação geral. Enquanto o coeficiente de caminhos entre abertura à mudança e a adaptação à interação foi significativo (0,62, $p < 0,001$), confirmando H3a, o mesmo não ocorreu entre o polo de conservação e a adaptação quanto à interação, que, por não ter apresentado uma correlação significativa, levou à rejeição da H3b. O resultado de H3a sugere que 38,4% de adaptação à interação foram explicados pelo valor de abertura à mudança.

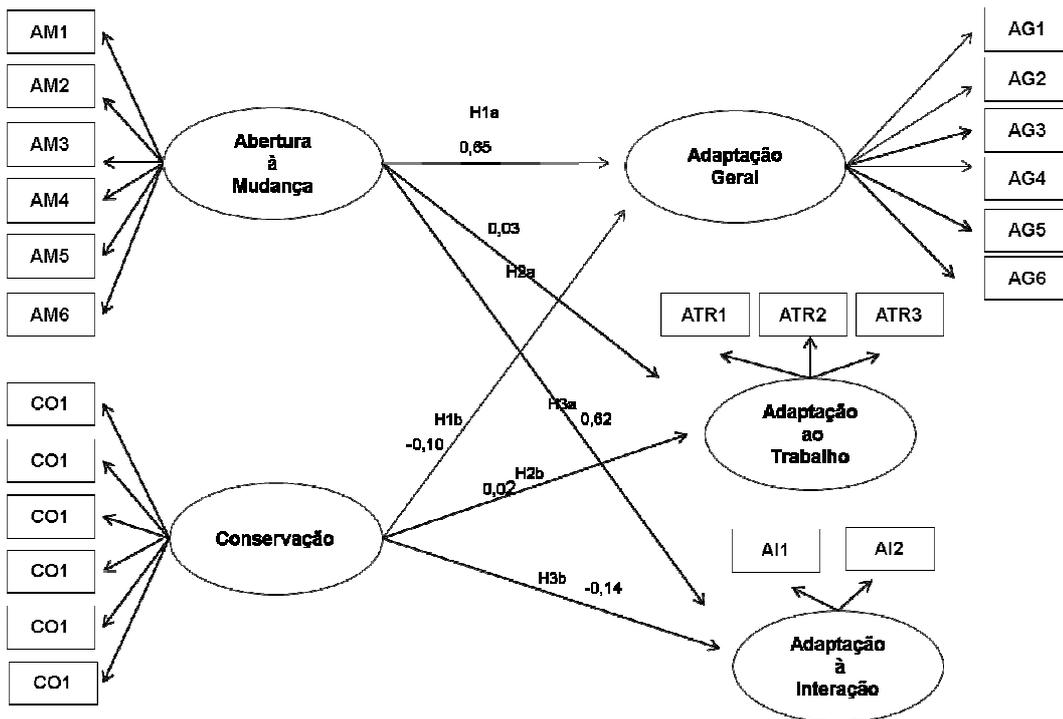


Figura 3: Modelo Estrutural

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados encontrados são relevantes para a compreensão da relação entre valores pessoais e adaptação transcultural de expatriados. Em primeiro lugar, destaca-se o fato de duas dimensões da adaptação (geral e quanto à interação) terem apresentado correlações fortes com o polo de abertura à mudança. Esse resultado sugere que pessoas com maior independência de pensamento e ação, que gostam de criar, explorar e satisfazer seus desejos e buscam novos desafios, estão mais sujeitas a se ajustarem melhor às condições gerais de vida no país de destino na expatriação, como temperatura, compras, alimentação, idioma, transporte e moradia, por exemplo. Ao se abrirem mais ao desconhecido, essas pessoas podem estar mais predispostas a lidar de maneira satisfatória com o sentimento que o contato com o diferente pode produzir.

No caso da amostra estudada, composta por brasileiros que se deslocam para um pequeno país árabe com economia próspera, baseada na exploração de óleo e gás, os expatriados encontram uma oferta de serviços, como restaurantes e opções de moradia, considerada razoavelmente ampla. Segundo Peltokorpi e Froese (2009), o fato de não haver uma distância muito grande, para pior, na oferta de serviços no país de destino facilita a adaptação dos expatriados em geral. Porém, alguns fatores, tais quais o idioma e o clima distintos dos encontrados no Brasil, podem dificultar a adaptação geral dos profissionais brasileiros em designação nesse país, e é justamente frente a esses fatores de estranhamento que os valores caracterizadores da abertura à mudança parecem facilitar a adaptação.

A forte correlação também encontrada entre a abertura à mudança e a adaptação quanto à interação com as pessoas da cultura de destino sugere estarem os valores de autodeterminação, estimulação e hedonismo associados ao ajuste satisfatório aos relacionamentos com locais, seja em situações rotineiras, como em mercados e portarias de prédios, ou em relacionamentos mais íntimos, como com possíveis novas amizades com pessoas não relacionadas ao trabalho. O país de destino dos expatriados participantes do estudo é de cultura islâmica, e isso representa um sistema distinto de crenças daquelas experimentadas de maneira geral pelos brasileiros designados para trabalho naquela região. O uso de vestimentas como *hijabs* e de expectativas restritivas quanto ao comportamento feminino podem ser apontados como desafios para a interação entre brasileiros e pessoas locais. Consequentemente, os resultados que confirmam H1a e H3a podem ser interpretados como um importante achado para a literatura e prática da gestão de expatriados, já que avançam no sentido de possibilitar uma melhor compreensão sobre a relação entre um fator individual e a adaptação transcultural, aspecto que vem sendo explorado na literatura sobre o tema.

Em segundo, observa-se que não houve identificação de relação entre o polo de abertura à mudança e a adaptação ao trabalho. Por que esse polo se correlacionou positivamente com a adaptação geral e quanto à interação, mas não com a adaptação quanto ao trabalho? Como propósito de clarear o entendimento desse resultado, foi necessário revisar a literatura, na qual encontram-se algumas observações que podem ser úteis no sentido de elucidar essa questão. Black et al. (1991) ressaltam em seu modelo sobre o ajuste de expatriados a culturas de destino em designações que a adaptação ao trabalho tende a ser facilitada quando a nacionalidade da empresa responsável pela expatriação é a mesma do expatriado.

Nesses casos, os padrões de trabalho na filial da cultura de destino tendem a replicar características da matriz de origem, com a qual o expatriado já possui familiaridade, o que pode fazer com que a abertura à mudança não seja um facilitador da adaptação quanto ao trabalho. Além disso, de acordo com o *Brookfield Global Relocation Services* (2011), nos últimos anos, com a popularização de modelos educacionais, como os MBAs, e de técnicas de gestão de repercussão internacional, o estilo de relações de trabalho encontradas por expatriados tendem a ser menos heterogêneas. Esse achado pode ajudar a compreender a ausência de relação entre o polo de abertura à mudança e a adaptação ao trabalho, pois os padrões de desempenho e relacionamento profissional seriam menos desconhecidos e, por conseguinte, o ajuste a eles seria provavelmente menos relacionado com a abertura à mudança.

Em terceiro, é de suma importância a discussão do resultado de nenhuma das hipóteses que relacionavam o polo de conservação com as dimensões da adaptação transcultural (H1b, H2b e H3b) ter sido confirmada. Dada a oposição entre os polos de abertura à mudança e conservação, esperava-se que a correlação positiva entre qualquer uma das dimensões da adaptação com a abertura à mudança fosse acompanhada de uma correlação negativa com seu oposto, a conservação. Entretanto, a confirmação de H1a e H3a não foi acompanhada do suporte a H1b e H3b. Talvez a explicação para esse resultado esteja no fato de a conservação implicar, por um lado, busca por estabilidade na sociedade e nos relacionamentos interpessoais, e, por outro, respeito e aceitação aos costumes impostos. Assim, pode ser que essas metas motivacionais produzam forças que tanto facilitam como dificultam a adaptação, anulando seu efeito.

De forma geral, este estudo possibilitou acrescentar elementos à compreensão já presente na literatura a respeito das características individuais de expatriados e sua relação com a adaptação transcultural. Como dentre os diversos estudos que têm buscado compreender melhor as características dos expatriados com tendência a facilitar ou dificultar a sua adaptação ainda não havia sido tentado explicar esse fenômeno sob o olhar dos valores humanos (SHIN et al., 2007; CHENG; LIN, 2009; KIM; SLOCUM, 2008; KUMAR et al., 2008; JAVIDAN et al., 2010; LEE; SUCOKO, 2010; RAMALU et al., 2010; WU; ANG, 2011), acredita-se que este estudo possa contribuir para a literatura sobre o tema.

Capítulo 6

6 CONCLUSÃO

O propósito desta pesquisa foi verificar a relação existente entre valores pessoais e a adaptação transcultural de expatriados.

Para este intento, foram testadas seis hipóteses a respeito da relação dos constructos abertura à mudança *versus* conservação (valores humanos básicos) com os de adaptação geral, ao trabalho e à interação (adaptação transcultural de expatriados).

Os resultados apontam que a abertura à mudança está positiva e fortemente associada à adaptação geral e quanto à Interação com pessoas locais, mas não com a adaptação quanto ao trabalho. Como essas duas dimensões da adaptação transcultural que se relacionaram com o polo de abertura à mudança são consideradas em pesquisas anteriores como preditoras do desempenho (SHIH et al., 2010; PATTIE; PARKS, 2011), futuras pesquisas poderão avaliar mais especificamente a relação entre os valores e o desempenho de expatriados.

Outro ponto de interesse para novas pesquisas seria o de também testar em outras amostras a tradução para o português da escala de Black (1988) realizada para fins deste estudo. O item ATR_2 (“Quão adaptado você está ao trabalho com seus companheiros de trabalho do país para o qual você foi expatriado?”) careceria de maior atenção, em vista de ter apresentado baixa carga fatorial com sua variável latente.

A limitação desta pesquisa deve-se ao fato de ter sido aplicada com expatriados de apenas uma empresa e nacionalidade. Com isso, sua replicação em

outros contextos e com expatriados cuja nacionalidade não seja a mesma da empresa responsável pela designação internacional poderia ajudar a entender de maneira mais ampla a relação entre as facetas da adaptação quanto ao trabalho e a dimensão abertura à mudança.

Em relação à contribuição científica, destaca-se a utilização dos valores humanos representados por meio da Teoria de Schwartz - mais especificamente a dimensão abertura à mudança *versus* conservação -, empregados nesta pesquisa como antecedentes da adaptação transcultural de expatriados, fato representativo de um avanço neste campo de estudo.

Em termos de implicações práticas para os gestores de recursos humanos internacionais, os resultados desse estudo sugerem que valores pessoais explicam um percentual elevado da adaptação geral e quanto à interação dos expatriados. Acredita-se, então, que esse conhecimento possa ser útil ao selecionar os profissionais a serem convidados para uma designação no exterior. Dessa forma, recomenda-se serem os valores humanos usados como critério adicional de seleção para designações internacionais.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, T. E.; KOBAYASHI, N. **The world of japanese business**. Tokyo: Kadansha International, 1969. 326 p.
- ADELMAN, M. B. Cross-cultural adjustment: a theoretical perspective on social support. **International Journal of Intercultural Relations**, v.12, n. 3, p. 183-204, 1988.
- AGLE, R. B.; CALDWELL, B. C. Understanding research on values in business. **Business and Society**, v. 38, n. 3, p. 326-387, 1999.
- ALLEN, M. W.; GUPTA, R.; MONNIER, A. The interactive effect of cultural symbols and human values on taste evaluation. **Journal of Consumer Research**, v. 35, n. 2, p. 294-308, 2008
- ALMEIDA, F. J. R.; SOBRAL, F. J. B. A. O sistema de valores humanos de administradores brasileiros: adaptação da escala pvq para o estudo de valores no Brasil. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 101-126, 2009.
- ANDERSON, B. A. Expatriate selection: good management or good luck? **Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 4, p. 567-583, 2005.
- ANDREASON, A. W. Expatriate adjustment of spouses and expatriate managers: an integrative research review. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 2, p. 982-395, 2008.
- ARAUJO, B. F. V. B.; BROSEGHINI, N.; CUSTODIO, A. F. Suporte Organizacional e Adaptação de Cônjuges e Expatriados: uma análise por meio de Equações Estruturais. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO (EnGPR), 3º, João Pessoa. **Anais...**, João Pessoa: ANPAD, 2011a.
- ARAUJO, B. F. V. B., CRUZ, P. B.; MALINI, E. A Adaptação de Expatriados Organizacionais e Voluntários no Brasil. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3Es), 5º, Porto Alegre. **Anais...**, Porto Alegre: ANPAD, 2011b.
- BASHKAR-SHRINIVAS, P. et al. Input-based and time-based models of international adjustment: meta-analytical evidence and theoretical extensions. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 2, p. 257–281, 2005.
- BERINGS, D.; De FRUYT, F.; BOUWEN, R. Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests. **Personality and Individual Differences**, v. 36, n. 2, p. 349-364, 2004.
- 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. When yankee comes home: factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment. **Journal of International Business Studies**, v. 22, n. 4, p. 671-694, 1991.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B.; MENDENHALL. **Global assignments: successfully expatriating and repatriating international managers**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Journal**, v.16, n. 2, p. 291-317, 1991.

BREWSTER, C. Foreign affairs: human resource management. Expatriates: Chris Brewster on coping with overseas employees. **Financial Times**, oct. 18, 1996.

BROOKFIELD GLOBAL RECOLOCATION SERVICES. **Global relocation trends: 2011 survey report**. New York: Windham International, 2011.

CALIGIURI, P. 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, 2000.

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, 1988.

CARTUS. **Emerging trends in global mobility: policy and practices survey**. Danbury: Cartus, 2007.

CHENG, H. L.; LIN, 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.

CHIU, Y-P; WU, M.; ZHUANG., W.-L.; HSU, Y-Y. Influencies on expatriate social networks in China. **International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 4, p. 79-809, 2009.

CLAUS, L.; LUNGU, 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. 249-271, 2011

COHEN, Aaron. An examination of Schwartz's basic human values theory among bank employees in Israel. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 33, n. 4, p. 332-345, 2009.

COLE, N.; McNULTY, Y. Why do female expatriates "fit-in" better than males? An analysis of self-transcendence and socio-cultural adjustment. **Cross Cultural Management: An International Journal**, v. 18, n. 2, p. 144-164, 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.

COPELAND, L.; GRIGGS, L. **Going international**: how to make friends and deal effectively in the global marketplace. New York: Random House, 1985.

DAVIDOV, E.; SCHMIDT, P.; SCHWARTZ, S. H. Bringing values back in: The adequacy of the European social survey to measure values in 20 countries. **Public Opinion Quarterly**, v. 72, n. 3, p. 420-445, 2008a.

_____. Bringing values back in: The adequacy of the European social survey to measure values in 20 countries. **Public Opinion Quarterly**, v. 72, n. 3, p. 420-445, 2008b.

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

GONÇALVES, G. A.; MIURA, I. K. Executivo Expatriado: Fatores Que Afetam o Ajustamento Internacional. In: Encontro nacional da ANPAD, XXVI, **Anais...**, Salvador: ANPAD, 2002.

GONDIN, S. M. G. et al. Atribuições de causas ao desemprego e valores pessoais. **Redalyc - Sistema de Informação Científica**, v. 15, n. 3, 2010.

HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARZING, A.W.K. The persistent myth of high expatriate failure rates. **The International Journal of Human Resource Management**, v.6, n.2, p. 457-474. 1995.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, v.20, p. 277-319, 2009.

HOMEM, I. D.; TOLFO, S. da R. Práticas de gestão internacional de pessoas: Compensação e seleção de expatriados em uma multinacional brasileira. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 201-217, 2008.

HOWE-WALSH, L.; SCHYNS, B. Self-initiated expatriation: implications for HRM. **International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 2, p. 260-273, 2010.

HU, M.; XIA, J. A preliminary research on self-Initiated expatriation as compared to assigned expatriation. **Canadian Social Science**, v. 6, n. 5, p. 169-177, 2010.

JAVIDAN, M.; TEAGARDEN, M.; BOWEN, D. Making it overseas. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 4, p. 109-113, 2010.

JENKINS, E. M.; MOCKAITIS, A. I. You're from where? The influence of distance factors on New Zealand expatriate cross-cultural adjustment., **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 15, p. 2694 – 2715, 2010.

KILBURN, H. W. Personal values and public opinion. **Social Science Quarterly**, v. 90, n. 4, p. 868-885, 2009.

KIM, K.; SLOCUM, J. W. Individual differences and expatriate assignment effectiveness: the case of U.S. based Korean expatriates. **Journal of World Business**, v. 43, n. 1, p. 109- 126, 2008.

KLUCKHOHN, C. K. Values and value orientations in the theory of action. In: PARSONS, T.; SHILS, E.A. (Org.). **Toward a general theory of action**. Cambridge: Harvard University Press, 1951.

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.

KUMAR, N.; ROSE, R. C.; SUBRAMANIAN. 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.

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

LEE, L.; VAN VORST, D. 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. 628-649, 2010.

MACÊDO, K. B.; PEREIRA, C.; ROSSI, E. Z.; VIEIRA, M. A. Valores individuais e organizacionais: estudo com dirigentes de organizações pública, privada e cooperativa em Goiás. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 8, p. 29-42, 2005.

MAIO, G. R.; OLSON, J. M. Relations between values, attitudes, and behavioral intentions: The moderating role of attitude function. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 31, n. 3, 266–285. 1995.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MENDENHALL, M.; ODDOU, G. The dimensions of expatriate acculturation. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 39-47, 1985.

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.

NAUMANN, E. Organizational predictors of expatriate job satisfaction. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 1, p. 61-81, 1993.

NICHOLSON, N.; IMAIZUMI, A. The adjustment of Japanese Expatriates to Living and Working in Britain. **British Journal of Management**, v. 4, n. 2, p.119-134, 1993.

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. Cross-cultural adjustment of expatriates in Japan. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 9, p. 1588-606, 2008.

PELTOKORPI, V.; FROESE, F. J. 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

PELTOKORPI, V.; FROESE, F. J. The impact of expatriate personality traits on cross-cultural adjustment: a study with expatriates in Japan. **International Business Review**, v. 21, n. 4, p. 734-746, 2011.

PEREIRA, Neuri Amabile Frigotto; PIMENTEL, Ricardo e KATO, Heitor Takashi. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. **Revista de Administração Contemporânea [online]**, v. 9, n. 4, p. 53-71, 2005.

PORTO, J. B. Mensuração de valores no Brasil. In: TAMAYO A.; PORTO, J. B. Valores e comportamentos nas organizações. Petrópolis: Vozes, p. 93-119, 2005.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Estrutura dos valores pessoais: a relação entre valores gerais e laborais personal. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23, n. 1, p. 63-70, 2007.

RAMALU, S. S. et al. Personality and expatriate performance: the mediating role of expatriate adjustment. **The Journal of Applied Business Research**, v. 26, n. 6, p. 113-122, 2010.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; WILL, A. **SmartPLS 2.0 M3 (beta)**. Germany: University of Hamburg, 2005. Disponível em: <http://www.smartpls.de>. Acesso em: 03 ago. 2011.

ROHAN, M. J. A rose by any name? The values construct. **Personality and Social Psychology Review**, v. 4, n. 3, p. 255–277, 2000.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

ROS, M.; SCHWARTZ, S. H.; SURKISS, S. Basic individual values, work values, and the meaning of work. **Applied Psychology: An International Review**, v. 48, n. 1, p. 49-71, 1999.

SAGIV, L.; SCHWARTZ, S. H. Value priorities and subjective well-being: direct relations and congruity effects. **European Journal of Social Psychology**, v. 30, p. 177-198, 2000.

SAMBIASE-LOMBARDI, M. F.; ARAUJO, B. F. v.; TEIXEIRA, M. L. M. Administração: um estudo em dois cursos de graduação em administração na cidade de São Paulo. **Administração: Ensino e Pesquisa**. Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 527-550, Out/Nov/Dez, 2010 .

SAMBIASE-LOMBARDI, M. F. S. et al. Confrontando estruturas de valores: um estudo comparativo entre PVQ-40 e PVQ-21. In: ENCONTRO NACIONAL DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 6, 2010, Florianópolis (SC). **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010.

SCHWARTZ, S. H. Beyond individualism/collectivism: new dimensions of values. In: KIM, U.; TRIANDIS, H. C.; KAGITCIBASI, C.; CHOI, S. C.; YOON, G. **Individualism and collectivism: theory application and methods**. Newbury Park: Ssge, 1994.

_____. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 25, p. 1-65, 1992.

_____. Value Priorities and Behavior: Applying a Theory of Integrated Value Systems. In: THE ONTARIO SYMPOSIUM, The Psychology of Values, Mahwah, NJ: **Lawrence Erlbaum Associates**, v. 8, p. 119-144, 1996.

_____. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO A.; PORTO, J. B. **Valores e comportamentos nas organizações**. Petrópolis: Vozes, p. 17-55, 2005a

_____. Validade e aplicabilidade da teoria de valores. In: TAMAYO A.; PORTO, J. B. **Valores e comportamentos nas organizações**. Petrópolis: Vozes, p. 56-95, 2005b.

_____. Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? In: ROS, M.; GOUVEIA, V.V. **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo: Editora Senac, p. 55-85, 2006.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 53, n. 3, p. 550-562, 1987.

- SCHWARTZ, S. H.; CAPRARA, G. V.; VECCHIONE, M. Basic personal values, core political values, and voting: a longitudinal analysis. **Political Psychology**, v. 31, n. 3, 2010.
- SCHWARTZ, S. H. ; SAGIV, L. Identifying Culture-Specifics in the Content and Structure of Values, **Journal of Cross- Cultural Psychology**, v. 26, n. 1, p. 92–116, 1995.
- SELMER, J.; LAURING, J. Self-initiated academic expatriates: inherent demographics and reasons to expatriate. **European Management Review**, v. 7, n. 1, p. 169-179, 2010.
- SHAFFER, M.A.; HARRISON, D. A. Expatriates psychological withdrawal from international assignment: work, nonwork, and family influences. **Personnel Psychology**, v. 51, n. 1, p. 87-118, 1998.
- SHAY, S.; BAACK, S. An empirical investigation of the relationships between modes and degree of expatriate adjustment and multiple measures of performance. **International Journal Of Cross Cultural Management**, v. 6, n. 3, p. 275-294, 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.
- SHIN, S. J.; MORGESON, F. P.; CAMPION, M. A. What you do depends on where you are: Understanding how domestic and expatriate work requirements depend upon cultural context. **Journal of International Business Studies**, v. 38, p. 64-83, 2007.
- SUUTARI, V. Global managers: career orientation, career tracks, life-style implications and career commitment. **Journal of Managerial Psychology**, v. 18, n. 3, p. 185–207, 2003.
- TAKEUCHI, R. et al. A model of expatriate withdrawal-related outcomes: decision making from a dualistic adjustment perspective. **Human Resource Management Review**, v.15, n. 2, p. 119-138, 2005.
- TAKEUCHI, R. et al. 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.; SHAY, P. J.; LI, J. When does decision autonomy increase expatriate managers adjustment? An empirical Test. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 1, p. 45–60, 2008.
- TAMAYO, A. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.23, p. 7-15, 2007.

TAMAYO, A. ; PORTO, J. B. Validação do Questionário de Perfs de Valores (QPV) no Brasil **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 3, p. 369-376, 2009.

TANURE, B.; BARCELLOS, E.; CYRINO, A. Expatriation challenges for emerging countries: lessons from Brazil. **Worldlink**, v. 16, n. 4, p. 4-5, 2006.

TANURE, B.; BARCELLOS, E. P.; FLEURY, M. T. L. Psychic distance and the challenges of expatriation in Brazil. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 5, 2009, p. 1039-1055.

TENENHAUS, M. et al. PLS path modeling. **Computational Statistics & Data Analysis**, v. 48, n. 1, p. 159-205, 2005.

UITTO, A.; SALORANTA, S. The relationship between secondary school students' environmental and human values, attitudes, interests and motivations. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 9, p. 1866 - 1872, 2010.

VANCE, C. M. The Personal Quest for Building Global Competence: A Taxonomy of Self-Initiating Career Path Strategies for Gaining Business Experience Abroad. **Journal of World Business**, v. 40, n. 4, p. 374-385, 2005.

WEIDMER, B. Issues and guidelines for translation in cross-cultural research. In: CONFERÊNCIA ANUAL DA ASSOCIAÇÃO AMERICANA PELA PESQUISA DE OPINIÃO PÚBLICA, 49, 2004, Denver (EUA). **Anais...** Denver: American Association for Public Opinion Research, 2004.

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– ESCALA DE BLACK

Respondents were asked to indicate on a scale from 1 to 7 (1= Not Adjusted At All; 7 = Very Well Adjusted) the degree to which they are adjusted or not on the following eleven items.

1. How adjusted are you to your job and responsibilities?
2. How adjusted are you to working with Japanese co-workers?
3. How adjusted are you to the transportation system in Japan?
4. How adjusted are you to working with Japanese outside your company?
5. How adjusted are you to the food in Japan?
6. How adjusted are you to the weather in Japan?
7. How adjusted are you to interacting with Japanese in general?
8. How adjusted are you to shopping in Japan?
9. How adjusted are you to supervising Japanese subordinates?
10. How adjusted are you to generally living in Japan?
11. How adjusted are you to the entertainment available in Japan?

Fonte: Black (1988, p. 292).

ANEXO B – ESCALA DE SCHWARTZ

Appendix: The ESS Human Values Scale, Female Version, Keyed

Here we briefly describe some people. Please read each description and think about how much each person is or is not like you. Tick the box to the right that shows how much the person in the description is like you.

TABELA 4: HOW MUCH LIKE YOU IS THIS PERSON?

		Very much like me	Like me	Some- what like me	A little like me	Not like me	Not like me at all
1	1 Thinking up new ideas and being creative is important to her. She likes to do things in her own original way. SD	1	2	3	4	5	6
2	It is important to her to be rich. She wants to have a lot of money and expensive things. PO	1	2	3	4	5	6
3	She thinks it is important that every person in the world be treated equally. She believes everyone should have equal opportunities in life. UN	1	2	3	4	5	6
4	It's important to her to show her abilities. She wants people to admire what she does. AC	1	2	3	4	5	6
5	It is important to her to live in secure surroundings. She avoids anything that might endanger her safety. SE	1	2	3	4	5	6
6	She likes surprises and is always looking for new things to do. She thinks it is important to do lots of different things in life. ST	1	2	3	4	5	6
7	She believes that people should do what they're told. She thinks people should follow rules at all times, even when no-one is watching. CO	1	2	3	4	5	6
8	It is important to her to listen to people who are different from her. Even when she disagrees with them, she still wants to understand them. UN	1	2	3	4	5	6
9	It is important to her to be humble and modest. She tries not to draw attention to herself. TR	1	2	3	4	5	6
10	Having a good time is important to her. She likes to "spoil" herself. HE	1	2	3	4	5	6
11	It is important to her to make her own decisions about what she does. She likes to be free and not depend on others. SD	1	2	3	4	5	6
12	It's very important to her to help the people around her. She wants to care for their well-being. BE	1	2	3	4	5	6
13	Being very successful is important to her. She hopes people will recognize her achievements. AC	1	2	3	4	5	6
14	It is important to her that the government	1	2	3	4	5	6

	insure her safety against all threats. She wants the state to be strong so it can defend its citizens. SE						
15	She looks for adventures and likes to take risks. She wants to have an exciting life. ST	1	2	3	4	5	6
16	It is important to her always to behave properly. She wants to avoid doing anything people would say is wrong. CO	1	2	3	4	5	6
17	It is important to her to get respect from others. She wants people to do what she says. PO	1	2	3	4	5	6
18	It is important to her to be loyal to her friends. She wants to devote herself to people close to her. BE	1	2	3	4	5	6
19	She strongly believes that people should care for nature. Looking after the environment is important to her. UN	1	2	3	4	5	6
20	Tradition is important to her. She tries to follow the customs handed down by her religion or her family. TR	1	2	3	4	5	6
21	She seeks every chance she can to have fun. It is important to her to do things that give her pleasure. HE	1	2	3	4	5	6

Fonte: ESS EduNet (2009)

ANEXO C – ESCALA DE SCHWARTZ (ASSERTIVAS EM PORTUGUÊS DO BRASIL)

1) Pensar em novas ideias e ser criativa é importante para ela. Ela gosta de fazer as coisas de maneira própria e original. (Autodeterminação)
2) Ser rica é importante para ela. Ela quer ter muito dinheiro e possuir coisas caras. (Poder)
3) Ela acredita ser importante que todas as pessoas do mundo sejam tratadas igualmente. Ela acredita deverem todos ter oportunidades iguais na vida. (Universalismo)
4) É muito importante para ela demonstrar suas habilidades. Ela quer que as pessoas admirem o que ela faz. (Realização)
5) É importante para ela viver em um ambiente seguro. Ela evita qualquer coisa que possa colocar sua segurança em perigo. (Segurança)
6) Ela acha importante fazer várias coisas diferentes na vida. Ela sempre procura coisas novas para experimentar. (Estimulação)
7) Ela acredita que as pessoas deveriam fazer o que lhes é ordenado. Ela acredita que as pessoas deveriam sempre seguir as regras, mesmo quando ninguém está observando. (Conformidade)
8) É importante para ela ouvir as pessoas diferentes dela. Mesmo quando não concorda com elas, ainda quer entendê-las. (Universalismo)
9) É importante para ela ser humilde e modesta. Ela tenta não chamar atenção para si. (Tradição)
10) Aproveitar os prazeres da vida é importante para ela. Ela gosta de se mimar. (Hedonismo)
11) É importante para ela tomar suas próprias decisões sobre o que faz. Ela gosta de ser livre e não depender dos outros. (Autodeterminação)
12) É muito importante para ela ajudar as pessoas ao seu redor. Ela quer cuidar do bem-estar delas. (Benevolência)
13) Ser muito bem sucedida é importante para ela. Ela espera que as pessoas reconheçam suas realizações. (Realização)
14) É importante para ela que o governo garanta sua segurança contra todas as ameaças. Ela deseja que o Estado seja forte para poder defender seus cidadãos. (Segurança)
15) Ela procura por aventuras e gosta de correr riscos. Ela quer ter uma vida excitante. (Estimulação)
16) É importante para ela sempre se comportar de modo adequado. Ela quer evitar fazer qualquer coisa as quais as pessoas possam dizer ser errado. (Conformidade)
17) É importante para ela ter o respeito dos outros. Ela deseja que as pessoas façam o que ela diz. (Poder)
18) É importante para ela ser leal a seus amigos. Ela quer se dedicar às pessoas próximas a ela. (Benevolência)
19) Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para ela. (Universalismo)

20) Tradição é importante para ela. Ela procura seguir os costumes transmitidos por sua religião ou pela sua família. (Tradição)

21) Ela procura todas as oportunidades para se divertir. É importante para ela fazer coisas prazerosas. (Hedonismo)

Quadro 4: Assertivas do PVQ-21 em português do Brasil

Fonte: adaptada de Sambiase-Lombardi et al. (2010).

ANEXO D – ESCALA DE BLACK (ADAPTADA)

Itens da escala de Black (1988)	Facetas da Adaptação Transcultural
Quão adaptado você está ao seu trabalho e responsabilidades de trabalho?	Trabalho
Quão adaptado você está quanto a trabalhar com omanis?	Trabalho
Quão adaptado você está a supervisionar subordinados omanis?	Trabalho
Quão adaptado você está ao sistema de transporte em Omã?	Geral
Quão adaptado você está à alimentação em Omã?	Geral
Quão adaptado você está ao clima em Omã?	Geral
Quão adaptado você está às compras em Omã?	Geral
Quão adaptado você está com relação à vida em geral em Omã?	Geral
Quão adaptado você está ao entretenimento disponível em Omã	Geral
Quão adaptado você está a lidar com omanis fora da empresa?	Interação
Quão adaptado você está quanto à interação com omanis em geral?	Interação

Quadro 5: Escala de Black

Fonte: Adaptada de Black (1988)