

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

**INÁCIA MARIA NUNES**

**INTELIGÊNCIA CULTURAL, ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL E  
DESEMPENHO DE EXPATRIADOS:** um estudo por meio de equações  
estruturais

**VITÓRIA**

**2013**

**INÁCIA MARIA NUNES**

**INTELIGÊNCIA CULTURAL, ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL E  
DESEMPENHO DE EXPATRIADOS: um estudo por meio de equações  
estruturais**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças -FUCAPE, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, na área de concentração Estratégia e Governança Público-privada.

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

**VITÓRIA**

**2013**

# **INTELIGÊNCIA CULTURAL, ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL E DESEMPENHO DE EXPATRIADOS: um estudo por meio de equações estruturais**

**INÁCIA MARIA NUNES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças - FUCAPE, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas na área de concentração Estratégia e Governança Público-privada.

**Aprovada em 16 de setembro 2013**

## **Comissão Examinadora**

---

Prof. Dr. Bruno Felix Von Borell de Araújo

Orientador

---

Prof. Dr. César Augusto Tureta de Moraes

Professor Convidado

---

Prof. Dr. Marcos Paulo Valadares de Oliveira

Professor Convidado

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, em especial Marcelo, Iago e Gabriel pelo apoio, incentivo e paciência.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Bruno Felix, pela oportunidade, contribuição e excelente direcionamento.

Aos professores da FUCAPE pelo conhecimento compartilhado.

À equipe de profissionais que fazem da FUCAPE uma Instituição de excelência.

Agradeço, por fim, à Fundação de Amparo à Pesquisa do Espírito Santo - FAPES pela bolsa de pesquisa.

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é avaliar a relação entre Inteligência Cultural, Adaptação Transcultural e Desempenho de Expatriados com base na Teoria do Contato de Allport (1954) e Pettigrew (1998) cujo pressuposto é que o aumento das interações entre os diferentes membros de grupos étnicos pode levar ao aumento no entendimento mútuo, à redução de hostilidades, preconceitos e à formação de amizades entre grupos em diversos contextos sociais (PETTIGREW e TROPP, 2006; KIM, 2012). A partir de uma amostra de 217 expatriados de 26 países diferentes residentes no Brasil, o estudo revelou uma associação positiva entre Inteligência Cultural e Adaptação Transcultural, e desta última com o Desempenho de Expatriados. No entanto, a relação direta entre Inteligência Cultural e Desempenho de Expatriados não se mostrou significativa. Os resultados revelam ainda uma relação indireta entre Inteligência Cultural e Desempenho de Expatriados mediada pela Adaptação Transcultural. Neste caso, a Inteligência Cultural deve ser transformada em capacidade de melhor adaptação do expatriado à nova cultura, para então resultar em desempenho. A partir da teoria do contato sugere-se que este processo de transformação é facilitado e potencializado pelo aumento das interações entre expatriados e habitantes locais. Sugestões para futuras pesquisas e para a prática são apresentadas.

**Palavras Chave:** Adaptação Transcultural, Inteligência Cultural; Desempenho do Expatriado.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to investigate the relationship between Cultural Intelligence, Transcultural Adaptation and Performance of Expatriates based on Contact Theory Allport (1954) and Pettigrew (1998) which assumption is that increased interactions between members of different ethnic groups can lead to increased mutual understanding, to reduce hostilities, prejudices and the formation of friendships between groups in different social contexts (Pettigrew and Tropp, 2006; KIM, 2012). Based on a sample of 217 expatriates from 26 countries living in Brazil, the research reveals a positive association between Cultural Intelligence and Cross-Cultural Adaptation, and the latter with Performance of Expatriates. However, the direct relationship between Cultural Intelligence and Performance of Expatriates was not significant. The results also reveal an indirect relationship between Cultural Intelligence and Performance of Expatriates mediated by Transcultural Adaptation. In this case, Cultural Intelligence should be converted into the expatriate ability to better adapt to the new culture, and then result in performance. Based on the Contact Theory we suggest that this transformation process is facilitated and powered by the increase of interactions between expatriates and the host country nationals. Suggestions for future research and for practice are presented.

**Key words:** Cross-Cultural Adjustment; Cultural Intelligence; Expatriate Performance

## LISTA DE TABELAS

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1- Distribuição dos expatriados.....                                                            | 31 |
| Tabela 2 - Perfil dos participantes.....                                                               | 31 |
| Tabela 3 - Correlação de Pearson e estatísticas descritivas das variáveis latentes<br>de 1ª ordem..... | 37 |
| Tabela 4- Correlação de Pearson e estatísticas descritivas das variáveis latentes<br>de 2ª ordem ..... | 37 |
| Tabela 5- Matriz de cargas cruzadas.....                                                               | 38 |

## SUMÁRIO

|                                                        |           |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO.....                                      | 9         |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO.....                             | 14        |
| <b>2.1 Teoria do Contato.....</b>                      | <b>14</b> |
| <b>2.2 Inteligência Cultural.....</b>                  | <b>17</b> |
| <b>2.3 Adaptação Transcultural de Expatriados.....</b> | <b>20</b> |
| <b>2.4 Desempenho de Expatriados.....</b>              | <b>24</b> |
| 3 METODOLOGIA.....                                     | 29        |
| <b>3.1 Amostra.....</b>                                | <b>29</b> |
| 3.1.1 Perfil da Amostra.....                           | 30        |
| <b>3.2 Instrumentos de Coleta de Dados.....</b>        | <b>32</b> |
| <b>3.3 Coleta de Dados.....</b>                        | <b>33</b> |
| <b>3.4 Resultados e Discussão.....</b>                 | <b>35</b> |
| 3.4.1 Avaliação do Modelo de Mensuração.....           | 35        |
| 3.4.2 Avaliação do Modelo Estrutural.....              | 40        |
| 4 CONCLUSÃO.....                                       | 45        |
| REFERÊNCIAS.....                                       | 49        |
| ANEXO A.....                                           | 55        |
| ANEXO B.....                                           | 56        |
| ANEXO C.....                                           | 57        |



## Capítulo 1

### 1 INTRODUÇÃO

A procura por novos mercados e por melhores condições no processo produtivo, como o deslocamento do trabalho intensivo de produção para países emergentes de baixo custo (CHENG e LIN, 2009), tem incentivado as empresas a estenderem suas fronteiras para além de seu país de origem, estimulando as práticas de expatriação.

O número de profissionais enviados em missões no exterior vem aumentando desde o ano de 2011, apresentando melhores expectativas para 2013. Dados do relatório anual da Brookfield Global Relocation Services (BGRS) (2012) mostram que, mais de 50% do faturamento das empresas é gerado fora do país sede. As missões internacionais continuam a ser uma estratégia de negócio chave e fundamental, seja para a transferência de tecnologia, conhecimento e habilidade, ou para a difusão e sustentação da cultura organizacional facilitando a coordenação e controle das subsidiárias, como também para a implementação de novos projetos, ou ainda para preencher lacunas de habilidades técnicas ou de gestão (BGRS, 2011; COLLINGS, SCULLIN e MORLEY, 2007; LEE e SUKOCO, 2010; ROSE, RAMALU, ULI e KUMAR, 2010).

A expatriação é uma prática complexa. Segundo o relatório anual da BGRS (2012) cerca de 7% das missões internacionais resultam em insucesso, seja por falha da missão e/ou pela interrupção do trabalho devido ao retorno precoce. As principais razões para o fracasso e abandono da missão são: dificuldade de se adaptar, baixo desempenho, insatisfação do cônjuge, seleção precária e o trabalho que não atende as expectativas do profissional (BGRS, 2011).

Apesar das dificuldades e riscos, as empresas continuam enviando seus profissionais em missões para outros países com o objetivo de realizar atividades profissionais (WU e ANG, 2011; LEE e VORST, 2010). Neste cenário, o Brasil se destaca entre os países de atração, assumindo, juntamente com a China, a primeira posição entre os países mais emergentes (BGRS, 2012). Ao mesmo tempo, é o segundo país mais desafiador para as transferências internacionais, seja para os gerentes como para o expatriado, sendo o primeiro a China (BGRS 2012).

As multinacionais, ao enviarem seus profissionais para o exterior, traçam metas a serem alcançadas a fim de gerar benefícios à organização. Como o desempenho do profissional expatriado é essencial para o sucesso e o alcance dos objetivos organizacionais, os fatores que afetam o desempenho no trabalho do expatriado têm atraído a atenção de pesquisadores (CHENG e LIN, 2009; RAMALU, ROSE, ULI e KUMAR, 2012). Estudos sobre gestão/avaliação de desempenho de empregados, numa perspectiva internacional, encontram-se em desenvolvimento, mostrando ser este um campo rico a ser explorado em novas investigações (CALUS e BRISCOE, 2009). A Adaptação Transcultural (AD) é apontada como um dos antecedentes mais importantes do desempenho (LEE e VORTS, 2010; SHAY e BAACK, 2006). A capacidade de adaptação impacta na qualidade da interação com os nativos do país de acolhimento, bem como no grau de conforto do profissional em seu trabalho, assim o profissional bem adaptado e confortável em seu trabalho é percebido pelos seus gestores como agente responsável pelo sucesso de suas tarefas e de seu desempenho (KRAIMER, WAYNE e JAWORSKI, 2001).

Os efeitos causais da Adaptação Transcultural sobre o desempenho são temas de investigações. Compreender os fatores que impactam na adaptação do expatriado

permite à organização adotar estratégias e práticas de gestão de Recursos Humanos Internacionais de suporte aos expatriados, potencializando as possibilidades de sucesso.

Nesta direção muitos estudos se dedicaram a investigar os fatores que afetam a Adaptação Transcultural. Black (1988); Black, Mendenhall e Oddou (1991) e Black, Gregersen e Mendenhall (1992) que procuraram categorizar tais fatores. Outros estudos se dedicaram a explorar o impacto de fatores específicos como os benefícios e remuneração (JENKINS e MOCKAITIS, 2010); as diferenças culturais entre os ambientes de origem e de destino as características do país de destino (ARAUJO, TEXEIRA, CRUZ, MALINI, 2012); a adaptação do cônjuge (ROSENBUSCH e CSEH, 2012; CHEN e CHIU, 2009; ARAUJO, BROSEGHINI e CUSTÓDIO, 2011). Ainda se destacam pesquisas sobre os valores pessoais (MOREIRA, BILSKY e ARAUJO, 2012); a personalidade (ROSE *et al.* 2010 B); a idade (OKPARA, 2010); o gênero (COLE e MCNULTY, 2011); as experiências internacionais anteriores (JENKINS e MOCKAITIS, 2010); a motivação pessoal (RATIU; LVINA e BERTE, 2011); as redes de contatos pessoais (OSMAN-GANI e ROCKSTUHL, 2008); e a inteligência cultural (RAMAL *et al.*, 2012; RAMALU, WEI e ROSE, 2011; LEE e SUKOCO, 2010; ANG, DYNE, KOH, NG, TEMPLER, TAY e CHANDRASEKAR, 2007).

A Inteligência Cultural (IC), entendida como a habilidade do indivíduo em interagir satisfatoriamente em ambientes culturais com distintos perfis de etnias e nacionalidades (ANG *et al.*, 2007), é uma variável manifesta (indicador) que tem apresentado, em estudos anteriores, uma correlação positiva com a Adaptação Transcultural e com o Desempenho de Expatriados (RAMALU *et al.* 2011; ANG *et al.*, 2007). Entende-se, neste caso, Adaptação Transcultural como o grau de facilidade e/ou dificuldade que o expatriado enfrenta em sua vida pessoal e no trabalho (LEE e SUKOCO, 2010).

Os estudos que têm examinado a relação entre a Inteligência Cultural, Adaptação Transcultural e Desempenho de Expatriado, em sua maioria se limitam a uma única variável manifesta, raramente analisam a relação entre as três variáveis latentes em um único modelo (p.e., RAMALU *et al.*, 2011; ROSE *et al.*, 2010 A; ANG *et al.*, 2007, SHAY e BAACK 2006). Quando isso é feito as pesquisas têm apresentado resultados divergentes. Por exemplo, Lee e Sukoco (2010) e Ramalu *et al.* (2012) encontraram resultados que convergem quanto ao efeito direto e significativo da Inteligência Cultural sobre a Adaptação Transcultural e divergem quanto ao efeito existente entre Inteligência Cultural e Desempenho de Expatriados. Logo, fazem-se necessárias novas investigações acerca das complexas relações do Desempenho de Expatriado.

Outro aspecto importante, observado em estudos anteriores, é a existência de um viés de seleção, uma vez que a amostra é caracterizada somente por expatriados asiáticos atuantes em multinacionais na Ásia (LEE e SUKOCO, 2010; RAMALU *et al.*, 2012). A carência de pesquisas em outros países e continentes ressalta a necessidade da realização de estudos que conte com a participação de expatriados de outros países e em diversos destinos, como os países da América Latina (ANG *et al.*, 2007; LEE e SUKOCO, 2009; CALUS e BRISCOE, 2009).

No Brasil, a despeito do destaque internacional como país emergente e da alta atratividade para as multinacionais, ainda são escassos os estudos que investigam os expatriados brasileiros e de outras nacionalidades em designação no Brasil (ARAÚJO, TEIXEIRA, CRUZ e MALINI, 2012; ARAÚJO *et al.*, 2011; GUIGUET e SILVA, 2003; GONÇALVES e MUIRA, 2002), apontando ser este um campo fértil para novas pesquisas. Assim, diante da relevância do tema para as organizações e das lacunas

apontadas na literatura, esta pesquisa traz a seguinte questão: ***Qual a relação existente entre Inteligência Cultural, Adaptação Transcultural e Desempenho de Expatriados?***

A partir do problema de pesquisa apresentado, o objetivo deste trabalho é avaliar a relação existente entre Inteligência Cultural, Adaptação Transcultural e Desempenho de Expatriados designados a trabalharem no Brasil.

Este estudo contribui para a literatura sobre Recursos Humanos Internacionais ao avaliar a relação entre a Inteligência Cultural e o Desempenho de Expatriados, e ao examinar o efeito moderador da Adaptação Transcultural nessa relação. A discussão de tais relações e efeitos à luz da teoria do contato é outro aspecto relevante que agrega aos estudos já existentes, ampliando o entendimento do processo de Adaptação Transcultural a partir da compreensão das dificuldades advindas das relações interpessoais-intergrupais negativas bem como dos benefícios resultantes das relações interpessoais-intergrupais positivas, e assim entender como estas relações podem promover a Adaptação Transcultural e potencializar a Inteligência Cultural e o Desempenho de Expatriados.

Como relevância prática este trabalho pretende, a partir da compreensão da relação entre a Inteligência Cultural e os referidos construtos, contribuir para a gestão internacional de pessoas no processo de formação de equipes em ambientes multiculturais, processos de seleção e treinamento do profissional, aumentando a possibilidade de sucesso da missão.

## **Capítulo 2**

### **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **2.1 Teoria do Contato**

A adaptação do expatriado é resultado, em parte, do conforto psicológico alcançado em suas relações interpessoais com os colegas de trabalho e com os habitantes locais (BLACK, 1988; BLACK, MENDENHALL e ODDOU, 1991). Tal preposição é reforçada pela ideia de que as relações interpessoais próximas contribuem para o bem-estar e para a felicidade dos indivíduos (NOVAK, FEYES e CHRISTENSEN, 2011).

No entanto, estabelecer relações interpessoais de qualidade nem sempre é algo fácil, especialmente quando as pessoas são de culturas diferentes, como no caso dos expatriados que se encontram em missão em um novo país. Em geral, as pessoas tendem a interagir com pessoas que pertençam a seu grupo e que são semelhantes em relação à idade, raça e sexo. Contudo, é precisamente nas situações de grandes diversidades que as intervenções de contato são mais necessárias (TURNER e CRISP, 2009).

As barreiras que impedem o desenvolvimento de relações interpessoais positivas são frutos do preconceito, estereótipo negativo e desconfiança entre os membros de diferentes grupos étnicos. Estes, por sua vez, são resultado da percepção da dissimilaridade relacionada à raça, etnia e cultura (KIM 2012).

As interações entre grupos muitas vezes exigem das pessoas habilidades de controle comportamental, de auto-regulação e de pensamento de supressão. Richeson e Shelton (2003) ao investigarem possíveis consequências cognitivas decorrentes do

contato intergrupar observaram que situação de contato intergrupar de alto grau de estresse, devido ao alto grau de preconceito, pode prejudicar temporariamente o bom funcionamento das habilidades cognitivas, aumentando a propensão do indivíduo a um desempenho inferior nas atividades que exijam tais habilidades. Os resultados mostraram que a quantidade de contato intergrupar tende a se correlacionar negativamente com o preconceito, assim o efeito negativo do contato intergrupar no funcionamento cognitivo pode se dissipar depois de repetidas interações positivas com as mesmas pessoas estigmatizadas (RICHESON e SHELTON, 2003).

O contato interpessoal/intergrupar é apontado como potente alternativa para reduzir e superar os vieses de percepção (ALLPORT, 1954; PETTIGREW, 1998; TURNER e CRISP, 2010; TOIT e QUAYLE, 2011; KIM, 2012). Ao investigar os fenômenos das relações intergrupais, Allport (1954) e Pettigrew (1998) propuseram a teoria do contato cujo pressuposto é que o aumento das interações entre os diferentes membros de grupos étnicos pode levar ao aumento no entendimento mútuo, à redução de hostilidades, preconceitos e à formação de amizades entre grupos em diversos contextos sociais (PETTIGREW e TROPP, 2006; KIM, 2012).

Os efeitos positivos do contato intergrupar são potencializados quando a interação atende aos critérios: oportunidades de interação; indivíduos com status social semelhante; metas e objetivos comuns e cooperação no âmbito da situação de contato; existência de apoio institucional, das autoridades, leis ou costumes (ALLPORT, 1954; PETTIGREW e TROPP, 2006). Nessas condições de contato ideal espera-se que as pessoas sejam capazes de reduzir os estereótipos negativos e preconceitos, descobrir semelhanças e diferenças imperceptíveis, e assim desenvolver amizades (KIM, 2012).

A essencialidade das condições ideais de contato na melhoria das relações intergrupais é controversa. Pettigrew e Tropp (2006) ao realizarem o teste de meta-análise da teoria do contato em 515 estudos, concluem que mesmo em situações em que tais condições não são atendidas o contato intergrupar reduz o preconceito. Outra conclusão importante citada pelos autores é que a teoria de contato concebida originalmente para encontros étnicos e raciais pode ser estendida a outros grupos, bem como, é possível se estabelecer outras configurações de contato.

Formas alternativas ao contato direto (face a face) vêm sendo pesquisadas, como o contato prolongado que ocorre quando um membro “*ingroup*” tem uma relação estreita com um membro “*outgroup*”. Nesta situação, o mero conhecimento da relação positiva desse membro impacta positivamente sobre demais membros do “*ingroup*”.

A forma de contato prolongado tem sido associada com melhores atitudes intergrupais, pois pode permitir que as pessoas experimentem indiretamente os efeitos positivos de contato, evitando a ansiedade ou sentimentos negativos que podem surgir a partir de contato direto (ELLER *et al.*, 2007; TOIT e QUAYLE, 2011).

Outra forma alternativa de contato é o contato imaginado, neste caso, pressupõe-se que simular mentalmente um encontro positivo numa situação social específica pode produzir efeitos semelhantes aos que seriam obtidos na experiência real (TURNER e CRISP, 2009; 2010). Assim este tipo de contato pode reduzir a ansiedade, o estereótipo negativo e melhorar atitudes intergrupais (TURNER, CRISP e LAMBERT, 2007).

O efeito do contato imaginado na mudança de atitude é menos potente do que no contato direto e prolongado, em contrapartida, é um meio simples, flexível e eficaz de promover percepções mais positivas de grupos externos (TURNER e CRISP, 2010).



Embora a teoria do contato venha servindo de suporte teórico para inúmeras pesquisas sobre relações interpessoais positivas, estabelecidas entre indivíduos de diferentes grupos étnicos e raciais, esta também pode servir como estrutura teórica para os estudos que envolvam outros grupos (Pettigrew e Tropp, 2006), como no caso dos profissionais que são alocados em cargos e funções em outros países.

As relações interpessoais do expatriado desenvolvidas com os habitantes locais podem influenciar no grau de adaptação e potencializar a capacidade do expatriado em lidar de maneira satisfatória com as demandas apresentadas nesta nova cultura. Assim, esta pesquisa propõe-se a investigar o tipo de relação existente entre Adaptação Transcultural, Inteligência Cultural e Desempenho de Expatriado à luz da teoria do contato.

## **2.2 Inteligência Cultural**

A inteligência humana é tradicionalmente vista como a habilidade de resolver problemas e se adaptar às diferentes circunstâncias (LEE e SUKOCO, 2010), porém são inúmeros e variados os problemas a serem enfrentados, requerendo do homem soluções que extrapolem as questões cognitivas e envolvam também os aspectos relacionais (ACKERMAN, 1996; GARDNER, 1993). Assim, a teoria das múltiplas inteligências passa a ser o alicerce dos estudos sobre a inteligência humana, dando origem a um amplo campo de investigações no qual se encontra o estudo sobre a capacidade do homem de exercer suas habilidades cognitivas e emocionais em situação de diversidade cultural (ANG, DYNE e KOH, 2008).

A capacidade do indivíduo de se adaptar com sucesso à novos e desconhecidos cenários culturais, juntamente com sua habilidade de funcionar fácil e eficazmente em situações caracterizadas pela diversidade cultural, dá-se o nome de Inteligência Cultural (EARLEY e ANG, 2003; ANG *et al.*, 2007). Earley e Ang (2003) propuseram a Inteligência Cultural como um construto multidimensional composto por quatro dimensões distintas: cognitiva, meta-cognitiva, motivacional e comportamental (EARLEY, 2002; ANG, DYNE, KOH e NG, 2004; EARLY e PETERSON, 2004; KUMAR, ROSE e RAMALU, 2008; ANG *et al.*, 2007; RAMALU *et al.*, 2011).

A *dimensão cognitiva* relaciona-se ao conhecimento geral de diferentes culturas, como o conhecimento sobre o sistema econômico, jurídico e sistema social e sobre as estruturas básicas dos valores culturais das diferentes culturas e subculturas (TRIANDIS, 2006). Tais conhecimentos podem ser adquiridos por meio da educação formal e informal resultado de experiências anteriores. Assim, um indivíduo com alto nível de Inteligência Cultural Cognitivo reconhece e compreende as semelhanças e diferenças entre as culturas (BRISLINS, WORTHLEY e MACNAB, 2006; EARLEY e ANG, 2003).

Os processos mentais usados na captação do novo conhecimento cultural dão-se por meio da *dimensão meta-cognitiva* (EARLEY, 2002; KUMAR *et al.*, 2008). Este conhecimento, ou capacidade de cognição, permite ao indivíduo controlar e processar as informações da nova cultura (ANG, VAN DYNE, KOH e NG, 2004) consistindo, portanto, de estratégias cognitivas capazes de gerar estratégias de enfrentamento (EARLEY, ANG e TAN, 2006). Esta consciência cultural se reflete em ações de planejamento, monitoramento e na capacidade de realizar uma revisão de modelos mentais de normas culturais para países ou grupo de pessoas, tornando o indivíduo capaz de questionar os pressupostos culturais e seu modelo de ajustamento mental durante e depois das

interações (TRIANDIS, 2006). Logo, o alto nível de Inteligência Cultural Meta-Cognitivo eleva o nível de consciência da pessoa em relação às preferências culturais do outro, antes e depois da interação (ANG *et al.*, 2007).

É importante observar que por trás do processo e do conhecimento cognitivo encontra-se a motivação. A *dimensão motivacional* reflete tanto o desejo de interagir com os habitantes locais, como o de se adaptar à nova cultura. Nesta dimensão, destaca-se a capacidade de canalizar a atenção e a energia em direção ao aprendizado e funcionamento em situações caracterizadas pela diferença cultural (ANG *et al.*, 2007).

Por fim, a *dimensão comportamental* é a capacidade de se engajar em comportamentos adaptativos de acordo com a cognição e motivação, ou seja, representa um conjunto de comportamentos importantes a serem utilizados nas diversas situações de interação (KUMAR *et al.*, 2008; LEE e SUKOCO, 2010).

Estas quatro dimensões sintetizam as habilidades que possibilitam que um indivíduo se adapte melhor à vida em um contexto cultural distinto do seu de origem. Assim, a Inteligência Cultural tem sido utilizada como um conceito útil em pesquisas sobre indivíduos em mobilidade internacional. Neste trabalho, delineia-se o interesse por discutir tal conceito no contexto de expatriado, que são empregados enviados por suas empresas em missões para outros países com o objetivo de realizar atividades profissionais (WU e ANG, 2011).

O estresse vivido pelo expatriado decorrente da diferença cultural é resultado de situações conflituosas, como dificuldade em ler, compreender e agir assertivamente no novo ambiente (BLACK e GREGERSEN, 1999; KUMAR *et al.*, 2008). Esse estresse psicológico pode induzir a uma fadiga cognitiva, desviando a energia que seria dedicada

ao trabalho e para as questões do cotidiano, comprometendo, conseqüentemente, o desempenho do expatriado (SHAY e BAACK, 2006).

A Inteligência Cultural possibilita ao indivíduo em contexto cultural desconhecido prever as atitudes e os comportamentos esperados e desejados para a dada cultura (EARLEY e PETERSON, 2004 e LEE e SUKOCO, 2010), e tal habilidade faz-se imprescindível ao profissional expatriado.

Espera-se, desta forma, que o indivíduo com elevado nível de Inteligência Cultural tenha maior capacidade de identificar, reconhecer e reconciliar as diferenças culturais, ajustando adequadamente seu pensamento, comportamento e motivação em suas operações diárias (EARLEY, ANG e TAN 2006). Com base nessa ideia, é recorrente na literatura a associação entre os conceitos de Inteligência Cultural e Adaptação Transcultural.

## **2.3 Adaptação Transcultural de Expatriados**

A Adaptação Transcultural é o grau de conforto psicológico do indivíduo expatriado nos diferentes aspectos de sua vida no país de acolhimento (BLACK, 1988), ou seja, é o grau de conforto diante da facilidade e/ou dificuldade que o expatriado enfrenta em sua vida pessoal e no trabalho (LEE e VORST, 2010). Este conceito tem sido amplamente analisado na literatura sobre expatriação por ser frequentemente considerado como um dos principais fatores que explicam o sucesso em designações internacionais.

Black (1988) analisa a adaptação a partir de seu grau, seu modo e suas facetas/dimensões. O *grau de adaptação* é compreendido como um processo que ocorre em quatro etapas, representadas pela Curva – U, uma vez que tem início com a fase do

encantamento e vislumbre diante das novidades do novo país e cultura, passando pela fase de frustração e hostilidade devido aos conflitos culturais, seguindo para a fase de redução de estresse devido a maior habilidade com a língua e locomoção, para culminar no ajustamento, quando o indivíduo é capaz de viver no novo ambiente sem angústia e com eficácia.

O *modo de adaptação*, ou modo de regulação de Nicholson (1984), reflete o processo de ajustamento do indivíduo ao seu novo papel. Este se constitui pelo modo de ajuste pessoal, referindo-se aos valores e atitudes do indivíduo e modo de ajuste do papel/função-trabalho, ou seja, como o trabalho é feito (SHAY e BAACK, 2006). Durante o processo de adaptação, o expatriado adota uma combinação estratégica que flutua entre mudanças no papel do trabalho e mudanças na atitude e comportamento (BLACK, 1988). Segundo a teoria de redução de incertezas (SAKS e ASHFORTH, 1997), o alto nível de incerteza experimentado pelo indivíduo faz com que ele altere seu quadro de referência, valores e atitudes, visando melhor corresponder e se engajar diante das demandas do novo ambiente, reduzindo sua incerteza (SHAY e BAACK, 2006).

Por fim, as *dimensões da adaptação* concebidas pelos pesquisadores (BLACK, 1988; BLACK e STEPHENS, 1989; BLACK, MENDENHALL e ODDOU, 1991), se dividem em: (1) ajuste/adaptação relacionado ao trabalho, (2) ajuste/adaptação no ambiente em geral e (3) ajuste/adaptação em relação às interações com os habitantes locais. A primeira dimensão, adaptação relacionada ao trabalho, refere-se ao conforto psicológico do expatriado em relação às demandas de seu novo posto, tanto em relação ao trabalho, às tarefas da ocupação estrangeira, à responsabilidade e à liderança ao supervisionar subordinados, quanto ao relacionamento com os colegas de trabalho. A dimensão *adaptação geral* diz o respeito às condições gerais de vida e a cultura do país estrangeiro,

como alimentação, sistema de transporte, compras, entretenimento, clima. Por fim, a *adaptação na interação* com os nacionais do país destino trata das relações com as pessoas fora do ambiente de trabalho (BLACK, 1988; BLACK, MENDENHALL e ODDOU, 1991).

Pesquisas recentes apontam que a Adaptação Transcultural tem como variável manifesta a Inteligência Cultural, que é considerada uma competência intercultural que facilita o processo de adaptação do expatriado (RAMALU *et al.*, 2011). A Inteligência Cultural pode contribuir para o nível de ajustamento em suas diferentes dimensões (EARLEY, 2002; EARLEY e PETERSON, 2004; ANG, VAN DYNE, KOH, e NG, 2004; ANG *et al.*, 2007; KUMAR *et al.* 2008; RAMALU *et al.*, 2011). Os resultados encontrados no estudo de Ramalu *et al.*, (2011) mostram que alto nível de Adaptação Transcultural está relacionado ao elevado nível de Inteligência Cultural Meta-Cognitiva e Inteligência Cultural Motivacional, bem como nível superior de Adaptação à Interação se relaciona ao maior nível da Inteligência Cultural Meta-Cognitivo, Cognitivo e Motivacional e, por fim, maior Adaptação do Trabalho relaciona-se ao maior nível de Inteligência Cultural Motivacional.

A diferença cultural existente entre o país de origem e o de acolhimento faz com que o expatriado se depare constantemente com situações para as quais não dispõe de um repertório de soluções legitimadas socialmente. A adaptação eficaz do expatriado em seu novo país passa, necessariamente, pela habilidade de lidar adequadamente com as situações estressantes decorrentes do contexto cultural diferente. (EARLEY e ANG, 2003; ANG *et al.*, 2007). Para superar as etapas iniciais do processo de adaptação, é necessário que o expatriado aprenda as particularidades da nova cultura para então conquistar um grau de conforto psicológico.

A partir da teoria do contato quanto mais interações positivas travadas entre indivíduo de diferente etnia e raça, melhores serão as relações intergrupais, e maior será sua compreensão acerca das diferenças culturais e étnicas, atenuando possível estereótipo pejorativo e o preconceito (ALLPORT, 1954; PETTIGREW, 1998; TURNER e CRISP, 2010; TOIT e QUAYLE, 2011; KIM, 2012). No caso deste estudo, quanto mais o expatriado desenvolver uma relação interpessoal positiva com os habitantes locais, melhor será seu processo de adaptação neste novo ambiente.

Desta forma, à luz da teoria do contato, supõe-se que o aumento das interações, em frequência e número de pessoas diferentes, também permite ao expatriado apreender mais rapidamente as particularidades da cultura, como transporte, lazer, alimentação, costumes. Este novo conhecimento advindo das interações pode resultar em oportunidades para que o expatriado reveja suposições e generalizações sobre os habitantes locais, tornando-se mais consciente de que muitas de suas crenças e atitudes negativas em relação aos nativos são frutos da distorção de julgamento decorrente do preconceito e do estereótipo pejorativo (SHAY e BAACK, 2006; ERASMUS, 2010; TOIT e QUAYLE, 2011 e NOVAK, KELSEY e CHRISTENSEN, 2011).

Construir uma rede de contatos com relações interpessoais próximas, ou seja, desenvolver novas amizades contribui para o bem estar das pessoas (NOVAK, FEYES e CHRISTENSEN, 2011). Presume-se que a interação e o conhecimento decorrente do contato ao mesmo tempo em que facilita o processo de adaptação, promove o conforto psicológico e potencializa o processo de transformação da habilidade da Inteligência Cultural em melhor adaptação, uma vez que estas irão permitir que o expatriado controle e processe as informações da nova cultura.

Considerando a proposição de que indivíduos com elevado nível de Inteligência Cultural possuem melhor capacidade de compreender e navegar em ambientes desconhecidos, conceitualmente sugere-se que a Inteligência Cultural pode contribuir para o nível de ajustamento em suas diferentes dimensões (EARLEY, 2002). A partir do exposto, levanta-se a seguinte hipótese:

H1: Existe uma relação significativa entre Inteligência Cultural e Adaptação Transcultural.

## **2.4 Desempenho de Expatriados**

A prática da expatriação envolve elevados custos diretos e indiretos, logo o desempenho de expatriados é considerado um dos construtos-chave na literatura de Recursos Humanos Internacionais (PELTOKORPI e FROESE, 2009; CHENG e LIN, 2009).

O sucesso do expatriado não se restringe à execução adequada de sua tarefa, outras questões devem ser consideradas, tais como: o desempenho satisfatório; ajuste em relação ao trabalho, em relação ao ambiente e em relação às interações estabelecidas junto aos cidadãos locais; atingir os objetivos da tarefa e permanecer na atribuição durante todo o período determinado para a missão (VARMA, PICHLER e TOH, 2011).

O Desempenho de Expatriado é um construto multidimensional constituído por três dimensões: adaptação transcultural, cumprimento da designação internacional e desempenho durante a designação (SCHULER, FULKERSON, DOWNLING, 1991; FORSTER e JOHNSON, 1996; CHENG e LIN, 2009).



Neste estudo, a avaliação do Desempenho de Expatriados se deu somente por meio da dimensão do Desempenho Durante a Designação. Tal escolha deve-se ao fato de que a dimensão Adaptação Transcultural já é um dos construtos deste estudo, uma vez que é apontada na literatura como uma das variáveis que influencia no desempenho do expatriado. Já a dimensão Cumprimento da Designação não foi adotada, pois os expatriados participantes desta pesquisa ainda se encontravam em suas missões, entendendo-se, portanto, que ainda não haviam concluído suas tarefas. É importante ressaltar que a Adaptação Transcultural e o Cumprimento da Designação são construtos discriminantes que apresentam relação teórica com o desempenho, mas que não o constituem.

Segundo a abordagem de Cheng e Lin (2009), a dimensão do Desempenho Durante a Designação é formado por três aspectos ou facetas principais, sendo elas: Produção, Gerenciamento de Empregados Locais e Leitura do Ambiente. Por *Produção* entende-se o alcance de metas e a eficiência da gestão. Todo expatriado é alocado em alguma subsidiária no exterior com um determinado objetivo, que pode ser a execução de projetos ou o alcance de metas específicas.

O *Gerenciamento de Empregados Locais* é visto como outro indicador importante do desempenho do expatriado, uma vez que a liderança adequada é um pré-requisito para que as metas sejam alcançadas. Por fim, a *Leitura do Ambiente* envolve a capacidade de se relacionar adequadamente com pessoas de influência, com o governo local e com os setores da sociedade do país de destino. Esta capacidade é fundamental para que o gestor seja capaz de usar a sua influência junto aos membros da sociedade em geral em prol dos objetivos organizacionais (CHENG e LIN, 2009).

O expatriado recém-chegado ao seu posto no exterior enfrenta diferentes ambientes políticos, legais e sociais. Esta situação gera estresse, fadiga e pode se agravar com o desajuste do expatriado, aumentando ainda mais a pressão já por ele sofrida, o que resultará em atitudes negativas em relação à atribuição no exterior e no sentimento de insatisfação, impactando negativamente na relação do expatriado com o trabalho e prejudicando seu desempenho (VARMA *et al.*, 2011; SHIH, CHIANG e HSU, 2010; KRAIMER *et al.*, 2001).

Assim, compreender o desempenho a partir do processo de adaptação possibilita identificar a existência de relações entre Adaptação Transcultural e Desempenho de Expatriado. Nesta direção, Caligiuri (1997), investigando as diferenças de gênero em relação à Adaptação Transcultural, Desempenho do Expatriado e Desejo de Concluir a Tarefa, encontrou uma relação positiva entre a dimensão Adaptação Geral e autoavaliação de desempenho no trabalho. Outros estudos também encontraram uma relação positiva entre as dimensões da Adaptação Transcultural e o Desempenho de Expatriados (KRAIMER *et al.*, 2001; SHAY e BAACK, 2006).

A Inteligência Cultural é outro fator que, segundo a literatura, impacta sobre o Desempenho de Expatriados. Rose, Ramalu, Uli, Kumar (2010 A) sugerem, a partir de seus resultados, que a Inteligência Cultural é uma competência intercultural dinâmica importante para melhorar o desempenho no trabalho do expatriado. Segundo as autoras, as pessoas com alto nível de Inteligência Cultural, na dimensão Comportamental, tendem a ser mais flexíveis em seus comportamentos verbais e não verbais, correspondendo melhor às expectativas dos outros, reduzindo a distância entre o comportamento realizado e o esperado da função e, portanto, minimizando as situações de mal entendido que podem refletir no desempenho.

Estudos que investigam a relação entre os três construtos Adaptação Transcultural, Inteligência Cultural e Desempenho do Expatriado mostram alguns resultados divergentes. Enquanto alguns estudos identificaram uma relação positiva entre Inteligência Cultural e Desempenho de Expatriados, sugerindo que indivíduos com elevado nível de Inteligência Cultural tendem a apresentar melhor desempenho no trabalho (RAMALU *et al.*, 2011; ROSE *et al.*, 2010 A).

Outros estudos encontraram em seus resultados que a variação no Desempenho de Expatriados atribuível à Inteligência Cultural dá-se tanto por uma relação direta, quanto indireta, ou seja, a Inteligência Cultural (variável independente) prediz a Adaptação Transcultural (variável moderadora) que, por sua vez, prediz o Desempenho de Expatriados no trabalho (variável dependente), sugerindo que indivíduos com alto nível de Inteligência Cultural tendem a adaptar-se melhor ao novo ambiente cultural e estão mais propensos a alcançar melhor desempenho em seu trabalho (RAMALU *et al.*, 2012).

O efeito mediador da Adaptação também foi encontrado nos estudos de Lee e Sukoco, (2010), no entanto as autoras ressaltam que não há um efeito direto da Inteligência Cultural sobre o Desempenho de Expatriados, sendo necessário que a Inteligência Cultural se transforme em adaptação e eficácia cultural antes de resultar em melhor desempenho. Outro achado relevante levantado pelas autoras, é que o nível de Adaptação Transcultural do expatriado também não influencia diretamente o nível de Desempenho, implicando que conforto psicológico antes precisa se transformar em um conjunto de capacidades operacionais. Os resultados divergentes sobre o tipo de relação existente entre Inteligência Cultural, Adaptação Transcultural e Desempenho do Expatriado mostram a relevância de novos estudos nesta área.

O cumprimento das exigências específicas da tarefa e a capacidade de desenvolver e manter relações com as pessoas do país de acolhimento são aspectos essenciais do desempenho do expatriado (LEE e VORST, 2010). Assim, as habilidades relacionadas à Inteligência Cultural e Adaptação Transcultural como: esquemas culturais ricos que permitirão uma compreensão mais precisa a cerca das expectativas intrínsecas ao seu novo papel; a competência para saber quando e como aplicar seu conhecimento cultural, lançando mão de suas múltiplas estruturas de saberes segundo o contexto; a persistência na prática de novos comportamentos; e um conjunto de comportamento flexível que refletirão positivamente no desempenho do expatriado (ANG *et al.*, 2007; LEE e VORST, 2010; KRAIMER, WAYNE e JAWORSKI, 2003; ANG *et al.*, 2004). Portanto sugere-se:

H2: A Inteligência Cultural está significativamente correlacionada com o Desempenho de Expatriado.

H3: A Adaptação Transcultural está significativamente correlacionada com o Desempenho de Expatriado.

## **CAPÍTULO 3**

### **3 METODOLOGIA**

A partir das hipóteses apresentadas e do propósito da pesquisa, que é avaliar a relação existente entre Inteligência Cultural, Adaptação Transcultural e Desempenho de Expatriado em uma amostra diversificada, seguem nos próximos tópicos a descrição da amostra, dos instrumentos de coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Amostra**

Esta pesquisa contou com uma amostra de 217 expatriados de diferentes nacionalidades residentes no Brasil. O número de participantes foi satisfatório para o desenvolvimento do estudo segundo os critérios Hair, Anderson, Tatham e Black, (2005), que determinam que a relação participante/assertivas pode variar de 5:1 até 10:1. Neste estudo, os instrumentos de coleta de dados somam 41 assertivas, assim pode-se considerar que a amostra adotada atinge os critérios mínimos necessários.

A constituição da amostra deu-se inicialmente com o envio de um e-mail cujo conteúdo era a apresentação da pesquisa, o convite para participação na mesma e o link do questionário a ser respondido. Este convite via e-mail foi enviado para 523 expatriados residentes no Brasil, cadastrados em um banco de e-mails criado a partir de contatos estabelecidos com departamento de Recursos Humanos de 53 empresas que realizam expatriações no Brasil, *blogs* e redes sociais sobre expatriados no Brasil, bem como por convite e indicação dos membros do grupo a outros expatriados conhecidos. Esta técnica de amostragem é conhecida como bola de neve (HECKATHORN, 1997), que permite constituir uma amostra por conveniência, sendo esta uma amostra não probabilística em

que são selecionados os membros mais acessíveis da população capazes de fornecer as informações requeridas. Esta técnica é frequentemente usada nos estudos da área (p.e., PELTOKORPI e FROESE, 2009).

No 13º dia após a comunicação inicial, foi enviado um comunicado intermediário e a coleta foi encerrada no 18º dia após o início da obtenção de dados. Foram coletados 217 questionários, obtendo-se 41,5% de retorno, valendo ressaltar que nenhuma resposta foi invalidada ou apresentou *missing values*.

Como instrumento de coleta de dados desta pesquisa, foram adotados questionários estruturados, hospedados em um *website*, cujo acesso deu-se por meio um *link* enviado por e-mail para ao grupo de expatriados cadastrado no banco de e-mails.

### 3.1.1 Perfil da Amostra

A pesquisa foi desenvolvida com uma amostra diversificada, constituída por expatriados oriundos de 26 países diferentes, distribuídos em cinco continentes, com predomínio de expatriados estadunidenses (19,8%), seguidos dos argentinos (8,8%) e portugueses (7,8%). A distribuição dos expatriados em relação aos continentes e países de origem esta representada na Tabela 1.

Tabela 1 Distribuição dos expatriados

| Continente | País       | Nº. | %    |
|------------|------------|-----|------|
| Europa     | Bélgica    | 1   | 0,5% |
|            | Dinamarca  | 2   | 0,9% |
|            | Finlândia  | 3   | 1,4% |
|            | Holanda    | 3   | 1,4% |
|            | França     | 7   | 3,2% |
|            | Itália     | 7   | 3,2% |
|            | Portugal   | 17  | 7,8% |
|            | Espanha    | 12  | 5,5% |
|            | Inglaterra | 10  | 4,6% |
|            | Irlanda    | 8   | 1,8% |
|            | Suécia     | 8   | 1,8% |
|            | Alemanha   | 6   | 2,8% |
|            | Noruega    | 6   | 2,8% |

| Continente       | País           | Nº. | %     |
|------------------|----------------|-----|-------|
| América do Norte | Canadá         | 8   | 1,8%  |
|                  | México         | 14  | 6,5%  |
|                  | Estados Unidos | 43  | 19,8% |
| América Latina   | Equador        | 1   | 0,5%  |
|                  | Uruguai        | 5   | 2,3%  |
|                  | Venezuela      | 7   | 3,2%  |
|                  | Argentina      | 19  | 8,8%  |
|                  | Colômbia       | 8   | 3,7%  |
|                  | Peru           | 8   | 3,7%  |
| Ásia             | China          | 14  | 6,5%  |
|                  | Japão          | 10  | 4,6%  |
| Oceania          | Austrália      | 1   | 0,5%  |
|                  | Nova Zelândia  |     | 0,5%  |

Diante da diversidade, a amostra refletiu razoavelmente o perfil demográfico global de expatriados identificado pelo BGRS (2012).

A caracterização da amostra em termos de gênero, faixa etária, número de filhos, tempo no Brasil, nível hierárquico e experiência internacional está descrita na Tabela 2.

Tabela 2 Perfil dos participantes

| Perfil dos participantes |                                    | Nº. | %  |
|--------------------------|------------------------------------|-----|----|
| Gênero                   | Masculino                          | 193 | 89 |
|                          | Feminino                           | 24  | 11 |
| Faixa etária             | Até 35 anos                        | 33  | 15 |
|                          | Entre 36 e 40 anos                 | 40  | 18 |
|                          | Entre 41 e 45                      | 58  | 27 |
|                          | Entre 46 e 50 anos                 | 51  | 24 |
|                          | A partir de 51                     | 35  | 16 |
| Estado civil             | Casados                            | 143 | 66 |
|                          | Morando com sua (seu) parceira (o) | 74  | 34 |
|                          | Nenhum                             | 53  | 24 |
| Número de filhos         | 1 filho                            | 82  | 38 |
|                          | 2 filhos                           | 58  | 27 |
|                          | 3 filhos ou mais                   | 24  | 11 |

| Perfil dos participantes          |                      | Nº. | %  |
|-----------------------------------|----------------------|-----|----|
| Tempo no Brasil                   | Entre 12 e 24 meses  | 55  | 25 |
|                                   | Entre 25 e 36 meses  | 58  | 27 |
|                                   | Entre 37 e 48 meses  | 91  | 42 |
|                                   | A partir de 49 meses | 13  | 6  |
| Nível hierárquico                 | Posição gerencial    | 203 | 94 |
|                                   | Não gerencial        | 14  | 6  |
| Experiência previa em expatriação | Sim                  | 65  | 30 |
|                                   | Não                  | 152 | 70 |

Na amostra se observa um predomínio de expatriados do sexo masculino (89%), ocupando uma posição gerencial (94%), sem experiência anteriores de expatriação (70%)

e com 1 ou 2 filhos (65%). Vale ressaltar que 66% dos participantes são casados e 34% moram junto com seus (suas) parceiros (as).

### 3.2 Instrumentos de Coleta de Dados

Os constructos de Inteligência Cultural, Adaptação Transcultural e Desempenho de Expatriados foram mensurados por meio de escalas previamente desenvolvidas e validadas, disponíveis nos anexos. Não houve necessidade de tradução da língua original (inglês), uma vez os respondentes possuíam domínio sobre a mesma. O inglês é considerado o idioma mais amplamente falado entre expatriados (BGRS, 2012).

A escala de mensuração utilizada para a Inteligência Cultural foi a *Scale* (CQS) de Ang *et al.* (2007). Composta por 20 itens distribuídos entre as dimensões da seguinte forma: 4 meta-cognitiva, 6 cognitiva, 5 motivacional e 5 comportamental. Estudos anteriores, como de Kumar *et al.* (2008), Ramalu *et al.* (2011) e Ramalu *et al.* (2012), também adotaram CQS.

A Adaptação Transcultural foi mensurada por meio da escala de Black (1988) e Black e Stephens (1989), tendo sido empregada anteriormente nas pesquisas de Lee e Sukoco (2010), Jenkis e Mokaitis (2010) e Peltokorpi e Froese (2009). Esta escala é constituída por 3 itens referentes à dimensão relacionada ao trabalho, 6 à dimensão geral e 2 itens à dimensão de interação.

Por fim, o Desempenho de Expatriados foi avaliado a partir da escala de Cheng e Lin (2009), que foi anteriormente utilizada por Wu e Ang (2011). Esta escala reflete a estrutura teórica utilizada, contemplando os três aspectos/facetas da dimensão Desempenho Durante a Designação, sendo elas: Desempenho Produção, Gerenciamento



de Empregados Locais e Leitura do Ambiente. Cada uma das facetas com 3, 3 e 4 itens respectivamente. A escolha por este instrumento de mensuração deve-se ao fato de que as escalas de Black e Porter (1991) e Caligiuri (1997) utilizadas em estudos anteriores (ROSE *et al.*, 2010 A; ROSE, *et al.*, 2010 B; RAMALUA *et al.*, 2011; RAMALU, *et al.*, 2012) mostraram-se inconsistentes no grau de adequação das propriedades psicométricas para a mensuração do desempenho do expatriado nas dimensões contextual e de tarefa específica.

As escalas usadas para mensurar a Inteligência Cultural, Adaptação Transcultural e Desempenho do Expatriado foram classificadas segundo a escala de Likert de 7 pontos, em que 1 significa discordo totalmente e 7 concordo totalmente ou, não adaptado e muito bem adaptado para o caso da escala de Adaptação Transcultural. A escolha da escala visa minimizar possíveis dificuldades dos respondentes decorrentes da diversidade da amostra, uma vez que a escala de 7 pontos é o meio termo entre as escalas de 5 e 10 pontos. Portanto, a distância existente entre a escala de 5 e 7 pontos e a escala de 7 e 10 pontos é menor do que a distância entre a escala de 5 e 10 pontos.

As hipóteses foram testadas por meio de uma análise de equações estruturais, com estimação por mínimos quadrados parciais. A análise de equações estruturais é uma técnica estatística adotada de forma recorrente nas pesquisas da área como: Moreira, Bilsky e Araujo, (2012); Araujo *et al.*, (2011); Lee e Sukoco, (2010); Chen e Chiu, (2009); Shih, Chiang e Hsu, (2010) e Kraimer, *et al.*, (2001).

### **3.3 Coleta de Dados**

Os dados sobre a Inteligência Cultural, Adaptação Transcultural e Desempenho foram obtidos a partir da autoavaliação dos expatriados ao responderem os questionários.

Uma das preocupações em relação à autoavaliação do desempenho é a ocorrência de respostas tendenciosas, no entanto vale ressaltar que a avaliação do desempenho envolve variáveis subjetivas, assim avaliar quantitativamente tal construto não é uma tarefa fácil devido à falta de um instrumento padronizado que elimine o viés do grau de exigência de cada respondente, seja ele o gestor ou o próprio expatriado. Estudos sobre a avaliação do desempenho têm mostrado que diferentes fatores influenciam na avaliação e dificultam esse processo, como: a diferença entre a nacionalidade dos avaliadores e avaliados; características de personalidade dos avaliadores e avaliados; fatores contextuais; e, tipo de avaliação que pode ser autoavaliação, avaliação pelo chefe ou avaliação a partir dos pares (CLAUS e BRISCOE 2009).

A grande dificuldade na avaliação do desempenho, segundo Shay e Baack (2006), é o peso da percepção do avaliador no processo de avaliação, ou seja, o julgamento do avaliador depende muito de como ele acredita que o trabalho está sendo realizado, em vez de quão bem o trabalho está realmente sendo feito (Barrett, 1966, *apud* Shay e Baack, 2006). Outro ponto importante citado pelos autores é a ausência da observação direta e frequente do expatriado, pois os avaliadores, com frequência, são os gestores de recursos humanos que se encontram na matriz no país de origem.

No caso desta pesquisa, a escolha pela autoavaliação dá-se pelo perfil da amostra diversificada, ou seja, expatriados de diferentes países vinculados a diferentes empresas, em diferentes localidades do país, impedindo a obtenção dos dados de desempenho a partir da resposta de seus gestores e/ou pares. O uso da escala de autoavaliação para desempenho, mesmo se tratando do desempenho autopercebido, vem sendo adotada na literatura como no caso das pesquisas desenvolvidas por Caliguiri, (1997); Ramalul *et al.*,

(2012); Ramalu *et al.*, (2011); Rose *et al.*, (2010 A); Rose *et al.*, (2010 B) e Lee e Sukoco, (2010).

### 3.4 Resultados e Discussão

Com o intuito de analisar as relações hipotetizadas, foi empregada a técnica de estimação de modelagem de equações estruturais (Structural Equation Modeling – SEM). Tal escolha deve-se à característica da ferramenta, que permite lidar com múltiplas relações simultaneamente com eficiência estatística (HAIR *et al.*, 2005). Os modelos utilizados na pesquisa se caracterizam como reflexivos.

A análise iniciou com a verificação dos dados faltantes (missing values) e atípicos (outliers). Para a identificação dos dados atípicos adotou-se o critério de eliminação dos respondentes que apresentarem 77% de respostas iguais (ESS EDUNET, 2009). Nesta fase inicial nenhum respondente foi eliminado. A análise dos resultados seguiu com a avaliação do modelo de mensuração (validade convergente, validade discriminante e confiabilidade) e avaliação do modelo estrutural.

As relações hipotetizadas foram analisadas por meio de modelagem de equações estruturais (SEM), com estimação por mínimos quadrados parciais e do software SmartPLS 2.0M3 (RINGLE, WENDE e WILL, 2005). A decisão pelo método PLS-PM se deu pela particularidade do método em permitir a utilização de variáveis latentes; estimar simultaneamente as relações entre os indicadores e as variáveis latentes (modelo de mensuração), e as relações entre as variáveis latentes (modelo estrutural); e tratar de dados com distribuição não normal.

### 3.4.1 Avaliação do Modelo de Mensuração

A **validade convergente** avalia a relação entre as medidas do mesmo construto e é estimada, nesta pesquisa, a partir da variância média extraída (average variance extracted – AVE), que identifica a quantidade geral de variância nos indicadores explicada pelo construto. O alto grau de validade convergente indica que as medidas estão correlacionadas e a conceitualização adotada é adequada (HAIR *et al.*, 2005).

Observou-se nos resultados que todas as variáveis latentes de primeira ordem apresentaram AVE com valor superior a 50%, atingindo os critérios propostos por Chin (1998) e Hair *et al.*, (2005), conforme apresentado na Tabela 3. Em relação às variáveis latentes de segunda ordem, apenas a Inteligência Cultural apresentou valor de 46%, sendo inferior ao critério de Chin (1998) e Hair *et al.*, (2005), como apresentado na Tabela 4.

A discrepância entre os critérios mínimos (50% para AVE) e o valor encontrado, que não atendeu ao critério, mostra haver uma limitação na adequação da amostra em relação ao modelo. Particularidades da amostra e/ou dificuldade em interpretar a pergunta, uma vez que esta se manteve na língua de origem (inglês), podem ter sido as causas desse resultado. Uma sugestão apresentada por Chin (1998) para contornar o problema e obter melhor validade convergente é excluir os itens com cargas baixas, no entanto optou-se nesta pesquisa por preservar a integridade entre o modelo teórico utilizado e a escala.

Tabela 3. Correlação de Pearson e estatísticas descritivas das variáveis latentes de 1ª ordem

| <b>Variáveis latentes de 1º ordem</b>              | <b>1</b>    | <b>2</b>    | <b>3</b>    | <b>4</b>    | <b>5</b>    | <b>6</b>    | <b>7</b>    | <b>8</b>    | <b>9</b>    | <b>10</b>   |
|----------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. Adaptação geral                                 | <b>0,80</b> |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| 2. Adaptação à interação                           | 0,93        | <b>0,92</b> |             |             |             |             |             |             |             |             |
| 3. Adaptação ao trabalho                           | 0,40        | 0,38        | <b>0,76</b> |             |             |             |             |             |             |             |
| 4. Inteligência cultural comportamental            | -0,03       | -0,05       | 0,05        | <b>0,93</b> |             |             |             |             |             |             |
| 5. Inteligência cultural cognitiva                 | 0,24        | 0,29        | 0,62        | 0,05        | <b>0,86</b> |             |             |             |             |             |
| 6. Inteligência cultural meta cognitiva            | 0,34        | 0,37        | 0,51        | 0,05        | 0,76        | <b>0,87</b> |             |             |             |             |
| 7. Inteligência cultural motivacional              | 0,08        | 0,05        | 0,12        | 0,45        | 0,14        | 0,09        | <b>0,88</b> |             |             |             |
| 8. Desempenho: gerenciamento dos empregados locais | 0,68        | 0,62        | 0,44        | -0,05       | 0,29        | 0,29        | 0,13        | <b>0,71</b> |             |             |
| 9. Desempenho: leitura do ambiente                 | 0,76        | 0,75        | 0,52        | 0,02        | 0,34        | 0,34        | 0,12        | 0,78        | <b>0,72</b> |             |
| 10. Desempenho: produção                           | 0,81        | 0,77        | 0,56        | 0,00        | 0,34        | 0,38        | 0,08        | 0,73        | 0,83        | <b>0,78</b> |
| <b>Média</b>                                       | 2,69        | 2,62        | 2,75        | 3,33        | 2,79        | 3,05        | 3,73        | 3,61        | 3,18        | 2,71        |
| <b>Mediana</b>                                     | 3,00        | 3,00        | 3,00        | 3,00        | 3,00        | 3,00        | 4,00        | 4,00        | 3,00        | 3,00        |
| <b>Desvio Padrão</b>                               | 0,96        | 0,82        | 0,93        | 1,24        | 1,18        | 1,22        | 1,05        | 0,83        | 0,78        | 0,77        |
| <b>Variância Média Extraída (AVE)</b>              | 0,64        | 0,85        | 0,58        | 0,86        | 0,73        | 0,75        | 0,78        | 0,50        | 0,52        | 0,61        |
| <b>Confiabilidade Composta</b>                     | 0,91        | 0,92        | 0,81        | 0,97        | 0,94        | 0,92        | 0,95        | 0,75        | 0,81        | 0,83        |

**Nota:** Os valores da raiz quadrada da variância média extraída estão em negrito (na diagonal).

**Nota:** Escores fatoriais padronizados obtidos na estimação do modelo com o *software* SmartPLS 2.0M3 (Ringle et al., 2005).

Tabela 4. Correlação de Pearson e estatísticas descritivas das variáveis latentes de 2ª ordem

| <b>Variáveis latentes de 2º ordem</b> | <b>1</b>    | <b>2</b>    | <b>3</b>    |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. Adaptação                          | <b>0,85</b> |             |             |
| 2. Desempenho                         | 0,85        | <b>0,92</b> |             |
| 3. Inteligência Cultural              | 0,39        | 0,37        | <b>0,68</b> |
| <b>Média</b>                          | 2,69        | 3,17        | 3,21        |
| <b>Mediana</b>                        | 3,00        | 3,00        | 3,00        |
| <b>Desvio Padrão</b>                  | 0,93        | 0,86        | 1,22        |
| <b>Variância Média Extraída (AVE)</b> | 0,72        | 0,85        | 0,46        |
| <b>Confiabilidade Composta</b>        | 0,88        | 0,95        | 0,74        |

**Nota:** Os valores da raiz quadrada da variância média extraída estão em negrito (na diagonal).

**Nota:** Escores fatoriais padronizados obtidos na estimação do modelo com o *software* SmartPLS 2.0M3 (Ringle et al., 2005).

Em estudos desenvolvidos por equações estruturais, a avaliação da confiabilidade do construto deve ser realizada pela **confiabilidade composta**, sendo esta uma medida de consistência interna entre os indicadores. Os resultados apresentados nas Tabelas 3 e

4 atendem ao critério de valor superior a 0,7 sugerido por Chin, (1998); Henseler, Ringle e Sinkovics, (2009) e Tenenhaus, Vinzi, Chatelin e Lauro, (2005).

Como última medida de avaliação do modelo de mensuração analisa-se a **validade discriminante**, que verifica em que medida as escalas mensuram o que se propõe a medir, examinando a correlação entre os construtos e a carga fatorial dos indicadores em relação ao seu respectivo construto (HAIR *et al.*, 2005). Assim, checkou-se que as assertivas apresentaram cargas fatoriais mais altas em seus respectivos constructos do que em qualquer outro, o que configura a ocorrência de validade discriminante. Todos os indicadores apresentaram essa característica, conforme ilustrado na Tabela 5.

Tabela 5. Matriz de Cargas Cruzadas

| VL 1º ordem/ Indicadores                        | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7    | 8     | 9     | 10    |
|-------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|-------|-------|-------|
| <b>1 Adaptação Geral</b>                        |             |             |             |             |             |             |      |       |       |       |
| AG1                                             | <b>0,74</b> | 0,69        | 0,29        | 0,04        | 0,18        | 0,27        | 0,09 | 0,47  | 0,54  | 0,58  |
| AG2                                             | <b>0,80</b> | 0,73        | 0,17        | -0,09       | 0,07        | 0,17        | 0,05 | 0,55  | 0,59  | 0,62  |
| AG3                                             | <b>0,85</b> | 0,81        | 0,21        | -0,02       | 0,12        | 0,23        | 0,03 | 0,54  | 0,63  | 0,64  |
| AG4                                             | <b>0,77</b> | 0,71        | 0,29        | -0,06       | 0,19        | 0,28        | 0,03 | 0,51  | 0,57  | 0,60  |
| AG5                                             | <b>0,70</b> | 0,68        | 0,40        | -0,03       | 0,35        | 0,35        | 0,12 | 0,55  | 0,57  | 0,64  |
| AG6                                             | <b>0,91</b> | 0,83        | 0,51        | 0,02        | 0,24        | 0,33        | 0,04 | 0,64  | 0,72  | 0,77  |
| <b>2 Adaptação à Interação</b>                  |             |             |             |             |             |             |      |       |       |       |
| AI1                                             | 0,88        | <b>0,93</b> | 0,36        | -0,04       | 0,28        | 0,33        | 0,04 | 0,59  | 0,68  | 0,71  |
| AI2                                             | 0,84        | <b>0,92</b> | 0,33        | -0,05       | 0,26        | 0,35        | 0,04 | 0,55  | 0,69  | 0,71  |
| <b>3 Adaptação ao Trabalho</b>                  |             |             |             |             |             |             |      |       |       |       |
| AT1                                             | 0,29        | 0,29        | <b>0,78</b> | 0,02        | 0,55        | 0,50        | 0,11 | 0,33  | 0,40  | 0,42  |
| AT2                                             | 0,23        | 0,23        | <b>0,79</b> | 0,06        | 0,64        | 0,50        | 0,07 | 0,36  | 0,42  | 0,41  |
| AT3                                             | 0,37        | 0,33        | <b>0,72</b> | 0,03        | 0,27        | 0,20        | 0,09 | 0,33  | 0,38  | 0,45  |
| <b>4 Inteligência Cultural – Comportamental</b> |             |             |             |             |             |             |      |       |       |       |
| COMP1                                           | -0,01       | -0,04       | 0,09        | <b>0,94</b> | 0,07        | 0,06        | 0,50 | -0,03 | 0,03  | 0,03  |
| COMP2.                                          | -0,01       | -0,04       | 0,05        | <b>0,92</b> | 0,06        | 0,04        | 0,37 | -0,04 | 0,03  | -0,01 |
| COMP3                                           | -0,05       | -0,06       | 0,06        | <b>0,93</b> | 0,04        | 0,04        | 0,42 | -0,06 | 0,01  | 0,01  |
| COMP4                                           | -0,07       | -0,08       | -0,01       | <b>0,93</b> | 0,02        | -0,01       | 0,41 | -0,09 | -0,03 | -0,08 |
| COMP5                                           | 0,02        | -0,02       | 0,03        | <b>0,93</b> | 0,05        | 0,07        | 0,41 | -0,04 | 0,03  | 0,03  |
| <b>5 Inteligência Cultural- Cognitiva</b>       |             |             |             |             |             |             |      |       |       |       |
| COG1                                            | 0,27        | 0,31        | 0,50        | 0,04        | <b>0,82</b> | 0,63        | 0,14 | 0,27  | 0,33  | 0,32  |
| COG2                                            | 0,20        | 0,24        | 0,61        | 0,02        | <b>0,84</b> | 0,59        | 0,13 | 0,26  | 0,34  | 0,33  |
| COG3                                            | 0,21        | 0,26        | 0,52        | 0,03        | <b>0,90</b> | 0,66        | 0,08 | 0,29  | 0,31  | 0,31  |
| COG4                                            | 0,19        | 0,24        | 0,50        | 0,01        | <b>0,85</b> | 0,64        | 0,12 | 0,24  | 0,26  | 0,26  |
| COG5                                            | 0,17        | 0,21        | 0,56        | 0,09        | <b>0,84</b> | 0,64        | 0,12 | 0,21  | 0,28  | 0,25  |
| COG6                                            | 0,19        | 0,24        | 0,51        | 0,08        | <b>0,87</b> | 0,71        | 0,12 | 0,26  | 0,25  | 0,28  |
| <b>6 Inteligência Cultural - Meta Cognitiva</b> |             |             |             |             |             |             |      |       |       |       |
| MC1                                             | 0,31        | 0,34        | 0,46        | 0,05        | 0,62        | <b>0,85</b> | 0,07 | 0,27  | 0,33  | 0,34  |
| MC2                                             | 0,30        | 0,32        | 0,50        | 0,04        | 0,77        | <b>0,90</b> | 0,08 | 0,28  | 0,32  | 0,37  |
| MC3.                                            | 0,33        | 0,34        | 0,37        | 0,08        | 0,59        | <b>0,87</b> | 0,12 | 0,24  | 0,30  | 0,33  |
| MC4                                             | 0,24        | 0,28        | 0,42        | -0,01       | 0,63        | <b>0,85</b> | 0,03 | 0,21  | 0,22  | 0,28  |

Continuação

| VL 1º ordem/ Indicadores                                 | 1    | 2    | 3    | 4     | 5    | 6    | 7           | 8           | 9           | 10          |
|----------------------------------------------------------|------|------|------|-------|------|------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>7 Inteligência Cultural – Motivacional</b>            |      |      |      |       |      |      |             |             |             |             |
| MOT1                                                     | 0,06 | 0,05 | 0,10 | 0,39  | 0,14 | 0,08 | <b>0,91</b> | 0,14        | 0,12        | 0,07        |
| MOT2                                                     | 0,06 | 0,02 | 0,12 | 0,43  | 0,13 | 0,09 | <b>0,91</b> | 0,07        | 0,07        | 0,06        |
| MOT3                                                     | 0,05 | 0,02 | 0,06 | 0,40  | 0,07 | 0,04 | <b>0,85</b> | 0,08        | 0,07        | 0,02        |
| MOT4                                                     | 0,11 | 0,08 | 0,10 | 0,42  | 0,10 | 0,07 | <b>0,86</b> | 0,15        | 0,10        | 0,09        |
| MOT5                                                     | 0,05 | 0,04 | 0,15 | 0,37  | 0,15 | 0,10 | <b>0,88</b> | 0,12        | 0,14        | 0,09        |
| <b>8 Desempenho - Gerenciamento de empregados locais</b> |      |      |      |       |      |      |             |             |             |             |
| DG1                                                      | 0,49 | 0,45 | 0,32 | 0,03  | 0,23 | 0,24 | 0,21        | <b>0,70</b> | 0,55        | 0,54        |
| DG2                                                      | 0,44 | 0,42 | 0,32 | -0,14 | 0,16 | 0,09 | -0,06       | <b>0,65</b> | 0,52        | 0,42        |
| DG3                                                      | 0,52 | 0,44 | 0,31 | -0,02 | 0,24 | 0,28 | 0,11        | <b>0,76</b> | 0,59        | 0,59        |
| <b>9 Desempenho- Leitura do ambiente</b>                 |      |      |      |       |      |      |             |             |             |             |
| DLA1                                                     | 0,51 | 0,52 | 0,42 | 0,12  | 0,30 | 0,26 | 0,10        | 0,51        | <b>0,72</b> | 0,60        |
| PLA2                                                     | 0,59 | 0,57 | 0,38 | 0,02  | 0,24 | 0,26 | 0,13        | 0,68        | <b>0,77</b> | 0,65        |
| DLA3                                                     | 0,57 | 0,54 | 0,34 | -0,05 | 0,24 | 0,22 | 0,06        | 0,52        | <b>0,70</b> | 0,57        |
| DLA4                                                     | 0,52 | 0,53 | 0,38 | -0,04 | 0,21 | 0,25 | 0,04        | 0,53        | <b>0,70</b> | 0,59        |
| <b>10 Desempenho- Produção</b>                           |      |      |      |       |      |      |             |             |             |             |
| DP1                                                      | 0,60 | 0,60 | 0,47 | 0,02  | 0,28 | 0,28 | 0,02        | 0,51        | 0,60        | <b>0,74</b> |
| DP2                                                      | 0,69 | 0,65 | 0,47 | 0,03  | 0,25 | 0,29 | 0,12        | 0,61        | 0,71        | <b>0,82</b> |
| DP3                                                      | 0,60 | 0,55 | 0,38 | -0,05 | 0,27 | 0,33 | 0,03        | 0,60        | 0,65        | <b>0,79</b> |

Nota1. As assertivas (perguntas e/ou afirmativas), que constituem cada uma das escalas utilizadas nesta pesquisa, se encontram no anexo. A tabela 5 se restringe a apresentar as variáveis latentes (VL) de 1º. ordem e as siglas referentes a cada assertiva.

Também se avaliou, seguindo a recomendação de Chin (1998), se as correlações apresentadas entre as variáveis latentes foram menores que a raiz quadrada da AVE (o que indica que as assertivas se relacionam mais fortemente aos seus fatores que aos demais). Como ilustrado nas tabelas 3 e 4, as únicas exceções que se apresentaram maiores que a raiz quadrada da AVE de ambos os constructos relacionados, indicando não haver entre elas validade discriminante foram:

- \* Adaptação à Interação (AI) e Adaptação Geral (AG);
- \* Desempenho: Leitura do Ambiente (DLA) e Desempenho: Gerenciamento dos Empregados Locais (DG);
- \* Desempenho: Produção (DP) e Desempenho: Gerenciamento dos Empregados Locais (DG);
- \* Desempenho: Produção (DP) e Desempenho: Leitura do Ambiente (DLA).

No entanto, esse resultado não compromete a qualidade do modelo de mensuração, pois como essas variáveis latentes de primeira ordem são indicadores reflexivos dos mesmos fatores (Adaptação Transcultural de Expatriados no primeiro caso e Desempenho do Expatriado nos demais), elas são presumidamente correlacionadas. O único resultado que não atende a recomendação de Chin (1998), e não se trata de um indicador reflexivo do mesmo fator, é a correlação entre Desempenho: Produção (DP) e Adaptação Geral (AG) de ambos os constructos relacionados. Por ser apenas um evento pode-se pensar que esta seja uma correlação espúria.

#### 3.4.2 Avaliação do Modelo Estrutural

O modelo estrutural representado no diagrama de caminho, apresentado na figura 1, ilustra as três hipóteses definidas para este estudo. É caracterizado como um modelo reflexivo e constituído pela variável independente Inteligência Cultural, pela variável dependente Desempenho de Expatriado e pela variável Adaptação Transcultural que é dependente em relação ao Desempenho de Expatriado e independente em sua relação com a Inteligência Cultural.



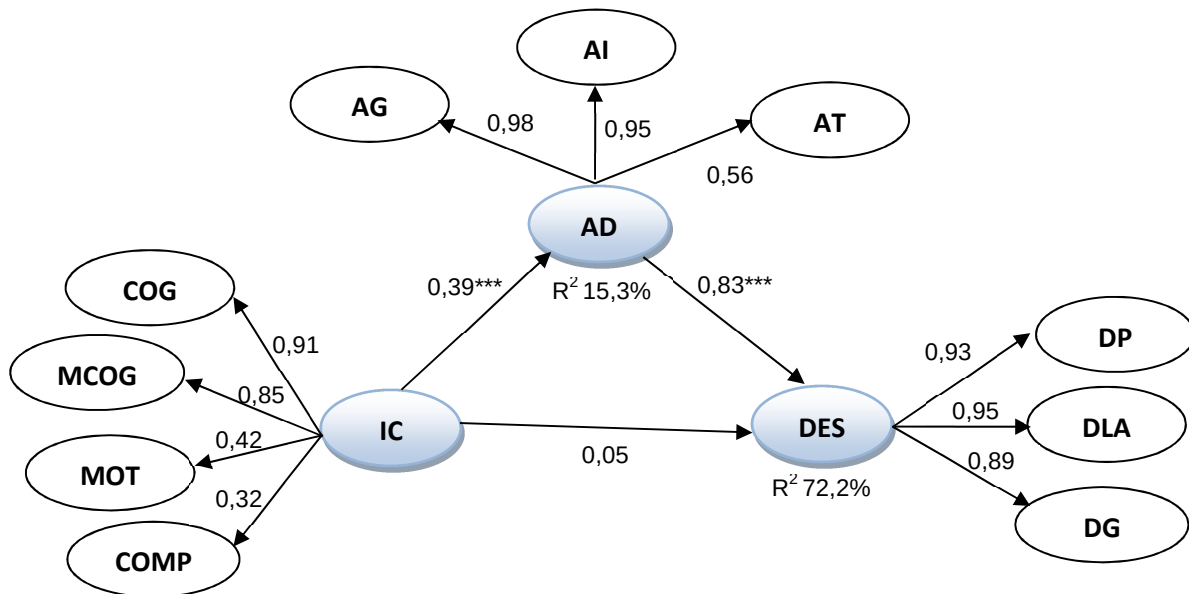


Figura 1: Modelo Estrutural e de Mensuração

**Nota:** Foi utilizado o software SmartPLS 2.0.M3 (Ringle et al., 2005). Os coeficientes estão na forma padronizada e são altamente significantes ( $p < 0,01$ ). A significância foi estimada com  $N = 217$  e 1.000 repetições, por meio de *bootstrap*. Resultados do SMART PLS: \*\*\*  $p < 0,001$ .

IC= Inteligência Cultural; COG= Inteligência Cultural Cognitiva; MCOG= Inteligência Cultural Meta Cognitiva; MOT= Inteligência Cultural Motivacional; COMP= Inteligência Cultural Comportamental; AD= Adaptação do Expatriado; AG = Adaptação Geral; AI = Adaptação quanto à Interação; AT = Adaptação quanto ao Trabalho; DES = Desempenho; DP= Desempenho na Produção; DLA= Desempenho na Leitura do Ambiente; DG= Desempenho no Gerenciamento de Empregados Locais.

As evidências não rejeitam à hipótese 1 que trata da associação entre Inteligência Cultural e Adaptação Transcultural, uma vez que o coeficiente de caminhos entre ambos os fatores foi de 0,39 ( $p < 0,001$ ), e o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) de 15,2, isto significa que 15,2% da variação na Adaptação Transcultural de expatriados mostrou-se associada ao grau de Inteligência Cultural. Resultados estes semelhantes aos de Ang et al., (2007) e Ramalu et al., (2011).

A relação entre Inteligência Cultural e Desempenho de Expatriado tratada na hipótese 2 foi rejeitada, apresentando um coeficiente de caminhos entre as duas variáveis de 0,05 (não significativa). Tal resultado está em consonância aos encontrados por Lee e

Sukoco (2010), que em sua pesquisa obtiveram um coeficiente de caminhos de 0,18 (não significativo).

As evidências em relação à hipótese 3, que trata da associação entre a Adaptação Transcultural e o Desempenho de Expatriado, não foi rejeitada com um coeficiente de caminhos entre esses constructos de 0,83 ( $p < 0,001$ ) e coeficiente de determinação de 0,722. Portanto 72,2% Desempenho de Expatriado se relacionou à Adaptação Transcultural, estando estes achados em acordo com pesquisas anteriores como de Ramalu *et al.*, (2010) e Wu e Ang (2011). No entanto, diferentemente dos estudos anteriores, este acrescenta à literatura ao incluir em um modelo estrutural a Inteligência Cultural como um antecedente da Adaptação Transcultural a partir de um estudo com uma amostra composta por expatriados com origem em diferentes continentes.

O efeito indireto da Inteligência Cultural no Desempenho de Expatriado via Adaptação Transcultural foi de 0,32 ( $0,83 \times 0,39$ ), o que significa dizer que essa moderação explicou 10,5% do total do Desempenho de Expatriado, este efeito também foi identificado no estudo de Lee e Sukoco (2010) que investigou expatriados procedentes de países asiáticos (China, Vietnã e outros países do Sudeste Asiático), atuando em multinacionais em Taiwan. No entanto, as autoras encontraram uma moderação de 44,1%. A diferença desse resultado comparado ao obtido nesta pesquisa, ao mesmo tempo, que reforça o fato de que as diferenças culturais moderaram o efeito da Inteligência Cultural sobre a Adaptação Transcultural e o Desempenho de Expatriados (EARLEY e ANG, 2003), também confirma a existência do efeito indireto da Inteligência Cultural no Desempenho de Expatriado via Adaptação Transcultural.

A natureza da relação entre a Inteligência Cultural e o Desempenho de Expatriado é indireta sendo moderada no modelo estudado, pela Adaptação Transcultural. Esse

resultado pode ser interpretado no sentido de que o simples fato de um indivíduo possuir um alto grau de Inteligência Cultural não garante, por si só, uma alta probabilidade de que ele apresente um desempenho satisfatório. Para que essa relação ocorra é necessário que essa Inteligência Cultural se converta em uma melhor Adaptação Transcultural. Esta, por sua vez, tende a influenciar em uma melhor *performance*.

A teoria do contato dá suporte a tal moderação, tendo em vista que quanto maior a interação positiva do expatriado com os habitantes locais, em frequência e diversidade de pessoas, menor será o estresse gerado pela ansiedade e pelo receio e maiores serão as oportunidades de aprendizado informal sobre a nova cultura (ERASMUS, 2010; TOIT e QUAYLE, 2011 e NOVAK, KELSEY e CHRISTENSEN, 2011). Logo, tendem a ser melhores as possibilidades para se aprender as particularidades da nova cultura, e para se desenvolver novas amizades que reflita no bem estar e felicidade do expatriado e, portanto, no seu grau de conforto. A Inteligência Cultural é a habilidade do indivíduo para aprender, compreender e saber adequar seu conhecimento e atitude na situação de diversidade cultural, no entanto esta habilidade só é potencialmente efetiva se a pessoa estiver adaptada à sua realidade.

O aumento das interações com os habitantes locais também pode contribuir para minimizar as situações de estresse resultante das incertezas e da ambiguidade do novo ambiente cultural (RAMALU *et al.*, 2012). Assim, conhecer melhor a nova cultura e exercer as habilidades inerentes à Inteligência Cultural por meio da interação do expatriado com os habitantes locais, permitirá ao indivíduo lidar adequadamente com o estresse, alcançando melhores níveis de adaptação e, conseqüentemente, realizando seu trabalho com mais energia e foco.

No Brasil, ainda são escassos os estudos quantitativos que têm buscado compreender a relação entre os antecedentes pessoais de expatriados em seu processo de adaptação. O estudo de Moreira *et al.*, (2012), que identificou uma associação entre os valores pessoais de abertura a mudanças com a Adaptação Transcultural, é um dos raros exemplos de estudos realizados no Brasil a respeito de características individuais de expatriados e seu grau de ajuste intercultural.

Em síntese, a análise dos dados mostrou uma associação positiva entre Inteligência Cultural e Adaptação Transcultural e entre esse último constructo citado e o Desempenho de Expatriados. Entretanto, os dados não apresentaram uma relação direta de associação entre a Inteligência Cultural e o Desempenho de Expatriados.

## 4. CONCLUSÃO

O objetivo do presente estudo foi avaliar a relação existente entre Inteligência Cultural, Adaptação Transcultural e Desempenho de Expatriados. Os resultados que revelaram a existência de uma associação positiva entre o Desempenho de Expatriados e a Adaptação Transcultural, reforçam a importância do ajuste do expatriado à cultura do país de destino para o sucesso em designações internacionais. Diferentemente dos estudos anteriores que obtiveram resultados semelhantes, este acrescenta à literatura ao incluir, em um modelo estrutural, a Inteligência Cultural como um antecedente da Adaptação Transcultural a partir de um estudo com uma amostra de expatriados com origem em diferentes continentes.

A relação direta entre Inteligência Cultural e Desempenho do Expatriado não se mostrou significativa, semelhante ao encontrado no estudo de Lee e Sukoco (2010). Contudo, por este estudo haver obtido tais resultados em uma amostra mais diversificada, cujos expatriados têm origem em cinco continentes diferentes, entende-se que esta pesquisa oferece um avanço no grau de robustez referente ao estudo da relação entre esses construtos.

Outro resultado relevante encontrado nesta pesquisa refere-se à relação indireta entre Inteligência Cultural e Desempenho de Expatriados mediada pela Adaptação Transcultural, reforçando o argumento de que Inteligência Cultural é antecedente importante para o sucesso da designação. Tal resultado ressalta a necessidade de converter o potencial da Inteligência Cultural em capacidade de melhor adaptação do expatriado à nova cultura. Nesta pesquisa, conclui-se, com suporte na teoria do contato, que o processo de transformação da Inteligência Cultural em habilidade de adaptação é facilitada e potencializada pelas interações estabelecidas com os habitantes locais.

As principais limitações a serem apontadas neste estudo devem-se a restrição da investigação a apenas três variáveis, Inteligência Cultural, Adaptação Transcultural e Desempenho de Expatriados, uma vez que é grande a complexidade do tema. Outro aspecto a ser citado como limitação é a opção pela autoavaliação do construto desempenho, tal escolha deu-se pela realidade da amostra e, embora este procedimento tenha respaldo na literatura, considera-se que tal processo permite a existência de um viés do respondente, podendo impactar nos resultados da pesquisa.

Identifica-se ainda uma limitação geográfica devido à escolha de uma amostra composta por expatriados residentes unicamente no Brasil, restringindo a investigação quanto à diversidade em relação à cultura do país de acolhimento. Por fim, vale ressaltar que o fato deste estudo possuir um *design cross-sectional* e avaliar a opinião dos expatriados em um determinado momento no tempo, faz com que as avaliações das relações propostas representem uma limitação do estudo.

Por se tratar de um estudo do comportamento humano, a subjetividade que compõe todas as relações estabelecidas do indivíduo eleva a complexidade das pesquisas no campo social. Assim, as pesquisas sobre os expatriados, que inicialmente se dedicava a investigar duas variáveis, vêm ampliando sua complexidade incluindo novas variáveis aos estudos, como neste estudo. Esta tendência deve permanecer a fim de melhor compreender os fatores que impactam sobre o indivíduo que se encontra em missão no exterior.

Diante das limitações apontadas sugere-se como pesquisas futuras ampliar a investigação sobre os fatores que influenciam no desempenho do expatriado, incluindo um número maior de variáveis a serem estudadas, como características individuais (p. ex. experiência internacional prévia, habilidade com idiomas e personalidade) e num nível

macro, a distância cultural. Outra sugestão para estudos posteriores é adotar outras formas de avaliação do desempenho do expatriado, como a autoavaliação, sugerida por Shay e Baack (2006), em que o indivíduo compara o seu desempenho com o de seus pares.

Ainda como recomendação para pesquisa futura seria interessante avaliar o que explica o desenvolvimento de Inteligência Cultural de expatriados. Há na literatura uma discussão a respeito da natureza inata ou adquirida da Inteligência Cultural (LEE e SUKOCO, 2010; ANG *et al.*, 2004). Caso seja adquirida, uma vez que essa é uma das variáveis que explicam a Adaptação de Expatriados, o tópico torna-se de grande importância para empresas com programas de mobilidade internacional, pois elas poderiam incluir nos treinamentos para expatriação o desenvolvimento de Inteligência Cultural. Sendo assim, sugere-se que a relação entre esse tipo de inteligência e alguns possíveis antecedentes, como personalidade, valores pessoais ou experiência internacional prévia, também seja testada. Por fim recomenda-se a realização de uma futura pesquisa de caráter longitudinal que vise replicar as hipóteses deste estudo. Esse esforço adicional poderá confirmar a validade e generalização dos achados desta pesquisa.

Este estudo permite realizar algumas sugestões práticas para gestores de Recursos Humanos Internacionais. Primeiro, os resultados sugerem que a Inteligência Cultural é importante para obter melhor *performance* com executivos em mobilidade. Entretanto, como o estudo não apresentou uma relação direta entre Inteligência Cultural e Desempenho, entende-se que não basta às empresas selecionarem indivíduos mais inteligentes culturalmente para posições internacionais. Faz-se necessário oferecer suporte à adaptação desses expatriados, de forma a facilitar a influência indireta da

Inteligência Cultural no Desempenho, via Adaptação Transcultural. Segundo, uma vez que o CQS apresentou propriedades psicométricas consideradas satisfatórias, esse instrumento pode ser usado por organizações que desejam medir, de tempos em tempos, a Inteligência Cultural de profissionais candidatos às futuras vagas de mobilidade internacional de forma a fornecer às empresas informações adicionais a respeito dos candidatos. Nesse caso, recomenda-se que a Inteligência Cultural dos membros da organização seja avaliada a partir das respostas de superiores, subordinados ou clientes com quem interaja em um contexto transcultural.



## REFERÊNCIAS

Ackerman, P. L. (1996). A theory of adult intellectual development: Process, personality, interests, and knowledge. *Intelligence*, 22 (1), pp. 227–257.

Ang, S., Dyne, L. Van, Koh, C. & Ng, K.Y. (2004). The Measurement of Cultural Intelligence. Paper presented at the Academy of Management Meetings Symposium on Cultural Intelligence in the 21st Century, New Orleans, LA.

Ang, S., Dyne, Van L. & Koh, C. (2008). Development and Validation of the CQS The Cultural Intelligence Scale. In S. Ang, & L. Van Dyne, (Eds.) *Handbook on cultural intelligence: Theory, measurement and applications* (pp. 16-38). Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Ang, S., Dyne, Van L., Koh, C., Ng, K.Y., Templer, K.J., Tay, C. & Chandrasekar, N.A. (2007). Cultural Intelligence: Its measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation, and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3(3), pp. 335-371.

Araujo, B. F. Von B.; Broseghini, N. & Custodio, A. F. (2011). Suporte Organizacional e Adaptação de Cônjuges e Expatriados: uma análise por meio de Equações Estruturais. In: EnGPR, 3º, João Pessoa. Anais... ANPAD.

Araujo, B. F. V. B., Teixeira, M. L. M., da Cruz, P. B. & Malini, E. (2012). Adaptação de expatriados organizacionais e voluntários: similaridades e diferenças no contexto brasileiro. *Revista de Administra&ccdeil; da Universidade de São Paulo*, 47(4).

Black, J. S. (1988). Work role transitions: a study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*.19 (2) pp. 277-294.

Black & Gregersen, (1999). The right way to manage expats *Harvard Business Review* pp.55-62.

Black, J. S.; Gregersen, H. B. & Mendenhall, M. E. (1992). *Global Assignments*, San Francisco Jossey-Bass.

Black, J. S.; Mendenhall, M. & Oddou, G. T. (1991). A comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 16, pp. 291-317.

Black, J.S. & Porter, L.W. (1991) 'Managerial Performance and Job Performance: A Successful Manager in Los Angeles May Not Succeed in Hong Kong', *Journal of International Business Studies* (First Quarter)pp. 99–113.

Black, J.S. & Stephens, G.K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management*, 15 (1), pp. 529-544.

- Brislin, R., Worthley, R. & MacNab, B. (2006). Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve people's goals. *Group and Organization Management*, 31(1), pp.40–55.
- Brookfield Global Relocation Services - BGRS (2011). *Global Relocation Trends: 2011 Survey Report*. New York: Windham International.
- Brookfield Global Relocation Services- BGRS (2012). *Global Relocation Trends: 2012 Survey Report*. New York: Windham International.
- Caligiuri, P.M. & Tung, R.L. (2001). Comparing the success of male and female expatriates from a US-based multinational company. *The International Journal of Human Resource Management*.10(5), pp.763-782.
- CGI (2011), *Autorizações Concedidas por Situação para Países do Mercosul*. Ministry of Labor and Employment, Brasília.
- Chen, Huei-Fang & Chiu, Yung-Ho (2009). The influence of psychological contracts on the adjustment and organizational commitment among expatriates An empirical study in Taiwan *International Journal of Manpower* 30(8) pp. 797-814.
- Cheng, H. L. & Lin, Y. Y. (2009). Do as the large enterprises do? Expatriate selection and overseas performance in emerging markets: the case of Taiwan SMEs. *International Business Review*, 18(1), pp. 60-75.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares approach to structural equation modeling. In: Marcoulides, G. A. (Ed.). *Modern methods for business research*. (pp. 295-336). USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- CNPJ (2010). *Perfil Migratório do Brasil 2009*, Ministry of Labor and Employment, Brasília.
- Collings, D. G.; Scullion, H. & Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives, *Journal of World Business*, 42(2), pp.198-213.
- Cole, N.; McNulty, Y. (2011). Why do female expatriates fit-in better than males? An analysis of self-transcendence and socio-cultural adjustment *Cross Cultural Management*, 18 (2), pp.144-164
- Earley, C.P (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: moving forward with cultural intelligence. *Research in Organizational Behavior*, 24, pp. 271-299.
- Earley, P. C. & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Palo Alto, Calif: Stanford University Press.
- Earley, P. C., Ang, S. & Tan, J. S. (2006). *CQ: Developing Cultural Intelligence at Work*. California: Stanford University Press.

Earley, P.C. & Peterson, R.S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning and Education*, 3(1), pp.100-115.

Eller, A., Abrams, D., Viki, G.T., & Imara, D.A. (2007). When my friend's friend is a police officer: Extended contact, cross-categorisation and public-police relations of black and white people. *South African Journal of Psychology*, 37, 783-802.

Erasmus, Z., (2010). Contact theory: too timid for race and racism. *Journal of Social Issues*, 66, pp. 387-400.

ESS EDUNET, (2009). Disponível em: < <http://essedunet.nsd.uib.no/>>. Acesso em: 10 dez. 2011.

Forster, N. & Johnson, M. (1996). Expatriate management policies in UK companies new to the international scene. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), pp.177–205.

Gardner, H. (1993). Multiple intelligence: The theory in practice. New York: Basic Books.  
Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C.(2005) *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.

Gonçalves, G. A. & Miura, I. K. (2002). Executivo expatriado: fatores que afetam o ajustamento internacional. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*.

Guiguet, J. M. S. & SILVA, J. D. (2003). O processo de adaptação dos expatriados ea importância relativa dos aspectos socioculturais. *Anais do Encontro da ANPAD*,27.

Hair Junior, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. & Black, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Heckathorn, D. D. (1997). Respondent-driven sampling: a new approach to the study of hidden populations. *Social Problems*, 44(2), pp. 174–199.

Henseler, J., Ringle, C. & Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing (AIM)*, 20, 277-320.

Jenkis, E. M. & Mockaitis, A. I. (2010) You're from where? The influence of distance factors on New Zealand expatriates' cross-cultural adjustment, *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (15), pp. 2694-2715.

Kim, J. (2012). Exploring the Experience of Intergroup Contact and the Value of Recreation Activities in Facilitating Positive Intergroup Interactions of Immigrants. *Leisure Sciences*, 34(1), 72-87.

- Kraimer, M.L., Wayne, S.J. & Jaworski, R.A. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54(1), pp.71-99.
- Kumar, N.; Rose, R. C. & Ramalu, Sri S. (2008). The Effects of Personality and Cultural Intelligence on International Assignment Effectiveness: A Review. *Journal of Social Sciences*, 4(4), pp.320-328.
- Lee, L. & Sukoco, B. M. (2010). The effects of cultural intelligence on expatriate performance: moderating effects of international experience. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), pp. 963-981.
- Lee, L. & Van Vorst, D. (2010). The Influences Of Social Capital And Social Support On Expatriates' Cultural Adjustment: An Empirical Validation in Taiwan. *International Journal of Management*, 27 (3), pp. 628-649.
- Moreira, L. M. C. de O, BILSKY, W. & DE ARAUJO, B. F. V. B. (2012). Valores pessoais como antecedentes da adaptação transcultural de expatriados. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 69-95.
- Ng, K. Y. & Earley, P. C. (2006). Culture+ Intelligence Old Constructs, New Frontiers. *Group & Organization Management*, 31(1), 4-19.
- Nicholson, N. (1984). A Theory of Work Role Transitions', *Administrative Science Quarterly* 29, pp.172–91.
- Novak, J; Kelsey, K. J & Christensen, K. A, 2011. application of intergroup contact theory to the integrated workplace: setting the stage for inclusion. *Journal of Vocational Rehabilitation* 35, pp. 211–226.
- Okpara, John O. (2010). Personal characteristics as predictors of expatriate managers cross-cultural adjustment in Nigeria. *African Journal of Business & Economic Research*, 5(1), p113-133
- Osman-Gani, A. M. & Rockstuhl, T. (2008). Antecedents and consequences of social network characteristics for expatriate adjustment and performance in overseas assignments: Implications for HRD. *Human Resource Development Review*, 7(1), pp.32-57.
- Peltokorpi, V. & Froese, F. (2009) Organizational expatriates and self-initiated expatriates: who adjusts better to work and life in Japan? *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (5), pp. 1096-1112.
- Pettigrew, T. F. (1998). Intergroup contact theory. *Annual Reviews Psychology*, 49, 65–85.
- Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(5), 751–783.

Ratiu, C.; Lvina, E. & Berte, E. (2011) Matchmaking and the multinational enterprise: how individual motivation and international strategy interact to affect expatriate adjustment. *International Journal of Human Resource Development & Management*. 11(2/3/4), pp.274-289.

Ramalu Sri S., Rose, Che R., Uli, N. & Kumar, N. (2012) Cultural Intelligence and Expatriate Performance in Global Assignment: The Mediating Role of Adjustment. *International Journal of Business and Society*, 13(1), pp. 19 – 32.

Ramalu, Sri S; Rose, R. C.; Kumar, N. & Uli, J. (2010). Personality and expatriate performance: the mediating role of expatriate adjustment. *The Journal of Applied Business Research*, 26(6), pp. 113-122.

Ramalu, Sri S., R.; Wei. C. C & Rose, R.C (2011). The Effects of Cultural Intelligence on Cross- Cultural Adjustment and Job Performance amongst Expatriates in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9).

Richeson, J. A., & Shelton, J. N. (2003). When prejudice does not pay effects of interracial contact on executive function. *Psychological Science*, 14(3), 287-290.

Rose, Che R., Ramalu, Sri S.; Uli, J. & Kumar, N. (2010 A) Expatriate Performance in International Assignments The Role of Cultural Intelligence as Dynamic Intercultural Competency. *International Journal of Business and Management*, 5(8); pp. 76-85.

Rose, R. C., Ramalu, S. S., Uli, J. & Kumar, N. K. (2010 B). Expatriate performance in overseas assignments: The role of Big Five personality. *Asian Social Science*, 6(9), P104.

Richardson, J. (2009). Geographic Flexibility in Academia: A Cautionary Note. *British Journal of Management*. 20, pp. 160-70.

Ringle, C. M., Wende, S. & Will, A. (2005). SmartPLS 2.0 (beta).

Rosenbusch, Katherine & Cseh, Maria. (2012) The cross-cultural adjustment process of expatriate families in a multinational organization: a family system theory perspective *Human Resource Development International*, 15(1), pp. 61-77.

Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234-279.

Schuler, R. S., Fulkerson, J. R. & Dowling, P. J. (1991). Strategic performance measurement and management in multinational corporations. *Human Resource Management*, 30 (3), pp. 365–392.

Shay, S. & Baack, S. (2006). An Empirical Investigation of the Relationships between Modes and Degree of Expatriate Adjustment and Multiple Measures of Performance. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6(3), pp. 275-294.

Shih, H. A., Chiang, Y. H. & Hsu, C. C. (2010). High involvement work system, work–family conflict, and expatriate performance—examining Taiwanese expatriates in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 2013-2030

Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M. & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), 159-205.

Triandis, H. C. (2006). Cultural intelligence in organizations. *Group and Organization Management*, 31(1), pp. 20–26.

Toit, du M. & Quayle, M, 2011. Multiracial families and contact theory in south Africa, does direct and extended contact facilitated by multiracial families predict reduced prejudice South African Journal of Psychology, 41(4), pp. 540-551.

Turner, R. N. & Crisp, R. J., (2009). Can imagined interactions produce positive 1

Turner, R. N., & Crisp, R. J. (2010). Imagining intergroup contact reduces implicit prejudice. *British Journal of Social Psychology*, 49(1), 129-142.

Turner, R. N., Crisp, R. J., & Lambert, E. (2007). Imagining intergroup contact can improve intergroup attitudes. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10(4), 427-441.

Varma, A., Pichler, S. & Toh, S. M. (2011). A performance theory perspective on expatriate success: the role of self-efficacy and motivation. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 11(1), 38-50.

Warneke, D. & Schneider, M. (2011). Expatriate compensation packages: what do employees prefer? *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(2), pp.236 – 256

Wu, P.C. & Ang, S. H. (2011). The impact of expatriate supporting practices and cultural intelligence on cross-cultural adjustment and performance of expatriates in Singapore. *International Journal*

## ANEXO A

### CROSS-CULTURAL ADJUSTMENT

Read each statement and select the response that best describes your capabilities. 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.

| <b>AT factor</b>                                     | <b>Questionnaire items</b>                                           |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Adjustment to the general environment.</b>        |                                                                      |
| AG1                                                  | How adjusted are you to the weather in Brazil?                       |
| AG2                                                  | How adjusted are you to shopping in Brazil?                          |
| AG3                                                  | How adjusted are you to generally in Brazil?                         |
| AG4                                                  | How adjusted are you to the entertainment available in Brazil?       |
| AG5                                                  | How adjusted are you to the transportations system in Brazil?        |
| AG6                                                  | How adjusted are you to the food in Brazilian?                       |
| <b>Adjustment to interacting with host nationals</b> |                                                                      |
| AI1                                                  | How adjusted are you to working with Brazilian outside your company? |
| AI2                                                  | How adjusted are you to interacting with Brazilian in general?       |
| <b>Adjustment to work</b>                            |                                                                      |
| AT1                                                  | How adjusted are you to your job and responsibilities?               |
| AT2                                                  | How adjusted are you to working with Brazilian co-workers?           |
| AT3                                                  | How adjusted are you to supervising Brazilian subordinates?          |

Nota 1. Escala de Adaptação Transcultural de Black (1988) e Black e Stephens (1989)

Nota 2. A Escala foi adaptada alterando o para o país de destino de “-” para “Brazil”

## ANEXO B

### THE CULTURAL INTELLIGENCE SCALE (CQS)

Read each statement and select the response that best describes your capabilities. Select the answer that BEST describes you AS YOU REALLY ARE (1 = strongly disagree; 7 = strongly agree)

| <b>CQ factor</b>        | <b>Questionnaire items</b>                                                                                       |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Metacognitive CQ</b> |                                                                                                                  |
| MC1                     | I am conscious of the cultural knowledge I use when interacting with people with different cultural backgrounds. |
| MC2                     | I adjust my cultural knowledge as I interact with people from a culture that is unfamiliar to me.                |
| MC3                     | I am conscious of the cultural knowledge I apply to cross-cultural interactions.                                 |
| MC4                     | I check the accuracy of my cultural knowledge as I interact with people from different cultures.                 |
| <b>Cognitive CQ</b>     |                                                                                                                  |
| COG1                    | I know the legal and economic systems of other cultures.                                                         |
| COG2                    | I know the rules (e.g., vocabulary, grammar) of other languages.                                                 |
| COG3                    | I know the cultural values and religious beliefs of other cultures.                                              |
| COG4                    | I know the marriage systems of other cultures                                                                    |
| COG5                    | I know the arts and crafts of other cultures                                                                     |
| COG6                    | I know the rules for expressing nonverbal behaviors in other cultures.                                           |
| <b>Motivational CQ</b>  |                                                                                                                  |
| MOT1                    | I enjoy interacting with people from different cultures.                                                         |
| MOT2                    | I am confident that I can socialize with locals in a culture that is unfamiliar to me.                           |
| MOT3                    | I am sure I can deal with the stresses of adjusting to a culture that is new to me.                              |
| MOT4                    | I enjoy living in cultures that are unfamiliar to me.                                                            |
| MOT5                    | I am confident that I can get accustomed to the shopping conditions in a different.                              |
| <b>Behavioral CQ</b>    |                                                                                                                  |
| BEH1                    | I change my verbal behavior (e.g., accent, tone) when a cross-cultural interaction requires it.                  |
| BEH2                    | I use pause and silence differently to suit different cross-cultural situations                                  |
| BEH3                    | I vary the rate of my speaking when a cross-cultural situation requires it.                                      |
| BEH4                    | I change my non-verbal behavior when a cross-cultural situation requires it.                                     |
| BEH5                    | I alter my facial expressions when a cross-cultural interaction requires it.                                     |

Referência *Cultural Intelligence Scale* (Ang et al, 2007, p. 366).



## ANEXO C

### EXPATRIATE PERFORMANCE SCALE

Read each statement and select the response that best describes your capabilities. Select the answer that BEST describes you AS YOU REALLY ARE (1 = strongly disagree; 7 = strongly agree).

| <i>Perf. factor</i>                                                                    | <i>Questionnaire items</i>                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Managing host national workers</b>                                                  |                                                                                                                                                                 |
| MW1                                                                                    | I've assisted the stationed subsidiary to effectively and usefully supervise local workers in an acceptable level.                                              |
| MW2                                                                                    | I've assisted the stationed subsidiary to effectively implement and execute HR policy from parent companies in an acceptable level.                             |
| MW3                                                                                    | I've assisted the stationed subsidiary to achieve fewer against, striking events and turnover rates of local workers in an acceptable level.                    |
| <b>Environmental scanning performance</b>                                              |                                                                                                                                                                 |
| ES1                                                                                    | I've assisted the stationed subsidiary to facilitate host country business management with the relationship of local influential people in an acceptable level. |
| ES2                                                                                    | I've assisted the stationed subsidiary to better predict the trends of local information to the parent company in an acceptable level.                          |
| ES3                                                                                    | I've assisted the stationed subsidiary to attain production efficiency to save resources and time for subsidiary operation in an acceptable level.              |
| ES4                                                                                    | I've assisted the stationed subsidiary to proactively join the important and public association in host country in an acceptable level.                         |
| <b>Production performance</b>                                                          |                                                                                                                                                                 |
| P1                                                                                     | I've assisted the stationed subsidiary to achieve the pre-determined production goal in an acceptable level.                                                    |
| P2                                                                                     | I've assisted the stationed subsidiary to attain production efficiency to save resources and time for subsidiary operation in an acceptable level.              |
| P3                                                                                     | I've assisted the stationed subsidiary to meet the day-by-day quality control requirement in an acceptable level.                                               |
| Nota1. Desempenho de Expatriados foi avaliado a partir da escala de Cheng e Lin (2009) |                                                                                                                                                                 |