

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

NEACIL BROSEGHINI

**SUPORTE ORGANIZACIONAL E ADAPTAÇÃO DE EXPATRIADOS E
SEUS CÔNJUGES: uma análise por meio de equações estruturais**

**VITÓRIA
2011**

NEACIL BROSEGHINI

SUPORTE ORGANIZACIONAL E ADAPTAÇÃO DE EXPATRIADOS E SEUS CÔNJUGES: uma análise por meio de equações estruturais

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, 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 linha de pesquisa Estratégia, Governança Pública e Privada.

Orientador: Dr. Arilton Carlos Campanharo Teixeira

**VITÓRIA
2011**

NEACIL BROSEGHINI

SUPORTE ORGANIZACIONAL E ADAPTAÇÃO DE EXPATRIADOS E SEUS CÔNJUGES: uma análise por meio de equações estruturais

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas 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 linha de pesquisa Estratégia, Governança Pública e Privada

Aprovada em 31 de agosto de 2011.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. ARILTON CARLOS CAMPANHARO TEIXEIRA
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças (Fucape)
Orientador

Prof^a. Dr^a. GRAZIELA XAVIER FORTUNATO
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças (Fucape)

Prof^a. Dr^a. MARIA LUISA MENDES TEIXEIRA
Universidade Presbiteriana Mackenzie

A minha namorada Lia, mulher
da minha vida, pelo apoio
incondicional.

Aos meus Pais, Neacil e
Ordilia, por tudo que sou.

A meus irmãos, Evandro e
Edivanio, minha cunhada
Gevane e meu sobrinho

Caique, por existirem e sempre
me apoiarem.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus pela oportunidade de concluir mais uma etapa.

Ao Professor Bruno Felix von Borell de Araujo, pelo profissionalismo, sabedoria e paciência com que me conduziu na elaboração deste trabalho. Seu otimismo, sua amizade e a clareza de suas diretrizes me ajudaram durante todo este processo árduo de elaboração da dissertação.

Agradeço, também, a todos os Professores da FUCAPE pelos ensinamentos e pela convivência enriquecedora. Em especial ao Professor Moisés Balassiano, à Professora Graziela Fortunato pela atenção dispensada e pelas inúmeras contribuições a este trabalho e aos Professores Arilton Teixeira e Valcemiro Nossa pelo direcionamento nas horas difíceis. A cada um deles devo “um muito obrigado”.

Ao UNESC, instituição na qual trabalho, pelo apoio e incentivo.

Ao Professor Fabiano Chiepe, pelos conselhos, amizade e pelo exemplo de profissionalismo.

Ao Professor Herivelto Santos Almeida e a Professora Juliana Talhate, pelo companheirismo nesta jornada.

Ao Professor Bento Tadeu Cuquetto e a Professora Angela Regina Binda da Silva, pelas importantes contribuições prestadas no decorrer do meu curso.

Aos Expatriados e Cônjuges participantes da pesquisa.

Neste último parágrafo registro meus agradecimentos aos meus pais, irmãos, cunhada, sobrinho e a minha namorada Lia.

Muito Obrigado.

“Feliz todo aquele que tem os seus locais da duração; porque, mesmo que para sempre seja forçado a partir de uma terra estranha, sem esperança de regressar ao seu próprio ambiente, não será jamais um expatriado.”

(Peter Handke)

RESUMO

Apesar do interesse das organizações empresariais e acadêmicos em compreender e gerenciar a adaptação transcultural de expatriados organizacionais (EOs), pouca atenção tem sido dispensada a um elemento apontado na literatura como essencial para o sucesso em designações internacionais: a adaptação do cônjuge do EO. Como diversos casais contemporâneos são formados por indivíduos ativos profissionalmente, a decisão de aceitar uma designação internacional frequentemente envolve decisões arriscadas quanto à carreira e possíveis conflitos de interesses, uma vez que geralmente o cônjuge do expatriado acaba por renegar sua carreira a segundo plano durante o período de expatriação. Mesmo no caso de casais em que uma pessoa é claramente considerada como a responsável pela renda familiar, é comum que o cônjuge encontre problemas de adaptação no exterior em razão de isolamento social, problemas de auto-estima e depressão. Frente a esse cenário, o que as organizações devem fazer para facilitar o desempenho dos seus executivos em expatriação? Uma prática crescente na gestão de expatriados é o oferecimento de suporte de adaptação não somente aos expatriados, mas também aos seus familiares. Apesar das investigações já realizadas a respeito do papel do cônjuge na adaptação do expatriado, pouco se conhece sobre o impacto que esses benefícios efetivamente exercem no ajuste do cônjuge e sobre a influência deste ajustamento na adaptação transcultural do próprio expatriado. A partir desse contexto, esta pesquisa teve como objetivo avaliar a influência do suporte organizacional na adaptação do cônjuge do EO e o efeito da adaptação do cônjuge na adaptação do EO. Trata-se de um estudo quantitativo, desenvolvido por meio de modelagem de equações estruturais (*structural equation modeling – SEM*) estimado pelos mínimos quadrados parciais, com 217 casais de expatriados e cônjuges. Constatou-se que o suporte organizacional oferecido ao cônjuge explica 22,6% de sua adaptação, que, por sua vez, explica 17,6% do ajuste transcultural do EO. Os instrumentos para a mensuração dos constructos adotados na pesquisa mostraram-se adequados, uma vez que tiveram suas propriedades psicométricas validadas (validade convergente, validade discriminante e confiabilidade), o que confere robustez à avaliação do modelo estrutural. Esses resultados sugerem que as organizações devem considerar a adaptação do cônjuge do EO como parte do

processo a ser gerenciado em uma designação internacional. Dado que na literatura a adaptação do EO é amiúde apresentada como um antecedente relevante do seu desempenho, entende-se a adaptação do cônjuge como um fator crítico para o sucesso da designação internacional. Esta pesquisa teve como limitações a impossibilidade de se fazer afirmações causais, já que o estudo é correlacional e *cross sectional*. Estudos futuros poderiam coletar dados longitudinais para possibilitar a análise de relações causais entre as variáveis que compuseram este estudo. Outra sugestão seria a de incluir fatores individuais que influenciam a adaptação do EO e seu cônjuge, de forma a aumentar o poder explicativo do modelo.

Palavras-chave: Gestão internacional de recursos humanos. Suporte organizacional. Expatriado organizacional. Cônjuge. Adaptação transcultural.

ABSTRACT

Despite the interest of business organizations and academic to understand and manage cross-cultural adaptation of organizational expatriates (EOs), little attention has been given to an element pointed to in the literature as essential for the success in international assignments: the adaptation of the spouse of the EO. As many contemporary couples are made up of professionally active individuals, the decision to accept an international assignment often involves risky decisions regarding career and possible conflicts of interest, considering that usually the spouse of the expatriate gives a break on his career during the period of expatriation. Even in the case of couples where one person is clearly seen as responsible for the family income, it is common that the spouse faces abroad adjustment problems due to social isolation, poor self-esteem and depression. Faced with this situation, what should be done by the organizations to facilitate the performance of its expatriate executives? A growing practice in the management of expatriates is offering support of adaptation not only to expatriates, but also to their families. Despite previous research on the role of the adaptation of expatriate spouses, little is known about the impact that these benefits actually play in the adaptation of the spouse and the influence of this adjustment in the cross-cultural adaptation of the own expatriate. From this context, this study aimed to evaluate the influence of organizational support in adapting the spouse of the EO and the effect of this adaptation of the spouse in the adaptation of the EO. It is a quantitative study, developed through a structural equation modeling (SEM) estimated by partial least squares, with 217 pairs of expatriates and spouses. We found that organizational support offered to the spouse explains 22.6% of its adaptation, which explains 17.6% of cross-cultural adaptation of the EO. The instruments for measuring of the constructs adopted in the study were adequate, since its psychometric properties were validated (convergent validity, discriminant validity and reliability), which gives robustness to the evaluation of the structural model. These results suggest that organizations should consider the adapting of the spouse of the EO as part of the process to be managed on an international assignment. Considering that in the literature the adaptation of the EO is often presented as an important antecedent of performance, it means that the adaptation of the spouse is a critical factor for the success of international

assignments. This research had as limitations the inability to make causal claims, since the study is correlational and cross sectional. Future studies could collect longitudinal data to enable the study of causal relationships between variables that comprised this study. Another suggestion is to include individual factors that influence the adaptation of the EO and his/her spouse in order to increase the model's explanatory power.

Keywords: International management of human resources. Organizational support. Expatriate organizations. Spouses. Cross-cultural adaptation.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Categorias de atributo de sucesso do expatriado.....	35
Quadro 2:	Modelo de ajustamento do expatriado.....	38
Quadro 3:	Escala de adaptação transcultural do expatriado.....	48
Quadro 4:	Escala de suporte organizacional percebido.....	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de pesquisa.....	22
Figura 2: Modelo estrutural e de mensuração.....	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil dos participantes.....	53
Tabela 2: Matriz de cargas cruzadas.....	56
Tabela 3: Correlação de Pearson e estatísticas descritivas das variáveis latentes de 1ª ordem.....	58
Tabela 4: Correlação de Pearson e estatísticas descritivas das variáveis latentes de 1ª e 2ª ordem – Modelo estrutural.....	58

LISTA DE SIGLAS

AIERH	Administração Internacional e Estratégica de Recursos Humanos
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
EO	Expatriado Organizacional
EV	Expatriado Voluntário
GIERH	Gestão Internacional e Estratégica de Recursos Humanos
GIRH	Gestão Internacional de Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
PLS	<i>Partial Least Squares</i>
RHI	Recursos Humanos Internacionais
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
SHRM	<i>Strategic Human Resource Management</i>

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	15
1.2 OBJETIVO GERAL.....	18
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.4 JUSTIFICATIVA.....	18
1.5 HIPÓTESES.....	20
2 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1 GESTÃO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS.....	24
2.1.1 Breve evolução histórica.....	24
2.1.2 Gestão internacional e estratégica de recursos humanos.....	26
2.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA E O EXPATRIADO.....	28
2.2.1 Aspectos gerais da seleção, treinamento e suporte organizacional para o expatriado e família.....	32
2.3 ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL DO EXPATRIADO.....	35
2.4 A ADAPTAÇÃO DO CÔNJUGE EXPATRIADO COMO FATOR CRÍTICO	40
3 - METODOLOGIA.....	45
3.1 INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	47
3.1.1 Adaptação transcultural do expatriado e cônjuge.....	47
3.1.2 Suporte organizacional.....	49
4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	52
4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS.....	52
4.2 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO.....	56
4.3 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL.....	59
5 – CONCLUSÃO.....	64
REFERÊNCIAS.....	68
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	73
APÊNDICE B – TRADUÇÃO QUADROS 3 E 4.....	76

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Movimentos contemporâneos como a interdependência crescente das economias mundiais, as aberturas de novos mercados, fusões e aquisições, alianças estratégicas, incorporação de tecnologias e sistemas e transferência de conhecimento, dentre outros, têm cada vez mais influenciado o aumento do número de expatriados organizacionais (EOs) vivendo e trabalhando em países estrangeiros e em diferentes culturas (PELTOKORPI, 2008). Expatriados organizacionais são profissionais enviados por empresas multinacionais ao exterior para ocupar um cargo específico ou trabalhar para o cumprimento de uma tarefa de acordo com uma meta específica da organização (PELTOKORPI e FROESE, 2009).

De acordo com pesquisa realizada com gestores de todo o mundo, o Brasil ocupa o 9º lugar na classificação de destinos emergentes para expatriações (BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICES, 2010). Por outro lado, mesmo que a demanda para expatriação tenha aumentado, existem inúmeras evidências de resistência e de fracassos relacionados às designações internacionais devido a fatores como família, carreira e preocupações com tensões relativas ao processo de expatriação (BROWN, 2008).

Ainda, insucessos relacionados ao processo de expatriação, caracterizados como o regresso prematuro do EO, deixando a tarefa incompleta, ou mesmo a perda de seu emprego, ressoam em altos custos, diretos e indiretos, em termos de desempenho gerencial da organização, conceito da empresa no mercado, relação

com clientes e fornecedores e seu próprio vigor operacional (PEREIRA, PIMENTEL e KATO, 2005; LEE e VORST, 2010). Complementando, um EO que continua na posição para a qual foi designado, mas que apresenta problemas com sua adaptação transcultural, também pode incorrer em custos para a empresa, para si próprio e para seus familiares, afetando, assim, sua vida profissional e pessoal (PEREIRA, PIMENTEL e KATO, 2005; SHAY e BAACK, 2006; CHEN e CHIU, 2009; LIMA e BRAGA, 2010).

Nesse sentido, observa-se que pesquisas que buscam compreender o processo de expatriação de executivos e de internacionalização das organizações ganham cada vez mais força, dada a sua relevância teórica e prática nesse contexto (HOMEM e DELLAGNELO, 2006; KUPKA e CATHRO, 2007; BROWN, 2008).

Andreason (2008) enfatiza que o sucesso dessa estratégia é condicionado, dentre outros fatores, pelo processo de adaptação dos EOs e de suas famílias. Estudos específicos sobre a influência do cônjuge no processo de expatriação e o conjunto que o envolve são escassos, podendo destacar Kupka e Cathro (2007), Takeuchi *et al.* (2007), Brown (2008), Andreason (2008) e Shih, Chiang e Hsu (2010).

Em nível internacional, a tensão e outros fatores estressores permeiam os membros das famílias dos EOs, mas pouco se conhece sobre as fontes dessa tensão e sua relação com a adaptação do expatriado (BROWN, 2008). Essa falta de conhecimento sobre estressores específicos envolvidos nesse processo tem limitado as atividades das empresas e dos recursos humanos internacionais (RHI) no apoio ao ajustamento do EO e sua família (BROWN, 2008).

Brown (2008) realizou um estudo com executivos, em Londres, no qual avaliou fatores estressores pertinentes à adaptação de EOs e seus respectivos cônjuges. Por meio de 152 questionários respondidos, constatou que o principal fator estressor para o par (expatriado e cônjuge) era: “não dispor de tempo suficiente com o parceiro”, seguido de “não ter amigos íntimos para confiar” e que eles apresentaram fatores estressores diferentes quando avaliados isoladamente. Dentre os principais fatores estressores do cônjuge foram apontados “ego reduzido, pressões referentes ao contato com habitantes locais e isolamento”. No tocante ao EO, foram apontados fatores relacionados a “tensões de relação” com o cônjuge. Tais dados sugerem que a inabilidade dos expatriados para lidar com a adaptação do cônjuge gera descontentamento com a experiência no exterior (BROWN, 2008).

Seguindo esse raciocínio, as corporações multinacionais devem aumentar ou mesmo implantar mecanismos de apoio à adaptação do cônjuge do executivo designado para missões internacionais, ou seja, oferecer suporte organizacional para apoio à sua adaptação (KUPKA e CATHRO, 2007). Neste processo, a gestão internacional e estratégica de recursos humanos (GIERH), é a área estratégica responsável por gerir a seleção, a preparação, o suporte durante a designação internacional para o novo país e a repatriação desse executivo (SCHULER, BUDHWAR e FLORKOWISKI, 2002; SHANINE, BUCHKO e WHEELER, 2011).

Em pesquisa realizada com expatriados alemães, Kupka e Cathro (2007) afirmam que a maioria dos cônjuges não recebeu qualquer ajuda das companhias. Estas falharam em apoiar o parceiro do expatriado na tarefa de encontrar emprego e em facilitar a criação de redes de apoio social, o que impactou negativamente na adaptação do profissional e consequente insucesso de sua missão internacional (KUPKA e CATHRO, 2007).

No Brasil, percebe-se que o processo de recolocação, o planejamento e o desenvolvimento de carreira e o auxílio ao cônjuge e demais dependentes dos EOs são pouco considerados pelas empresas no processo de expatriação (HOMEM e TOLFO, 2008). Destaca-se que pesquisas sobre o tema são recentes e pouco abrangentes (HOMEM e TOLFO, 2008). Especificamente sobre a adaptação do cônjuge do expatriado, não foram identificados estudos prévios. Ainda, segundo o *Brookfield Global Relocation Services* (2010), o Brasil foi considerado o 6º destino catalogado com os maiores desafios pertinentes ao processo de expatriação.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo dessa pesquisa é avaliar a influência do suporte organizacional na adaptação do cônjuge do expatriado e o efeito desta na adaptação do executivo expatriado no Brasil.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar um modelo para entendimento desse processo de avaliação da influência do suporte organizacional na adaptação do cônjuge e sua influência na adaptação do EO.
- Avaliar o grau de influência da adaptação do cônjuge na adaptação do EO.
- Avaliar as propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados.

1.4 JUSTIFICATIVA

O fracasso da missão internacional é uma preocupação crescente para muitas organizações multinacionais, uma vez que as despesas para substituir um

EO são elevadas (LEE e VORST, 2010). Esse fracasso é caracterizado como o regresso prematuro do expatriado deixando a tarefa incompleta (PELTOKORPI, 2008). Apesar dos estudos existentes sobre expatriação iluminarem alguns aspectos com relação à adaptação dos EOs e seus cônjuges, pouco se conhece sobre os fatores que influenciam a adaptação do cônjuge e sua influência na adaptação do expatriado (BROWN, 2008).

Torna-se necessário estudar e compreender os instrumentos e o processo de expatriação, dada sua complexidade e importância no atual cenário internacional (KUPKA e CATHRO, 2007; TAKEUCHI *et al.*, 2007; BROWN, 2008; ANDREASON, 2008; SHIH, CHIANG e HSU, 2010).

Afinal, para que as empresas continuem a encorajar executivos a buscarem tarefas internacionais e para que estas tenham sucesso, os profissionais da GIERH deverão oferecer mais clareza sobre o processo e sobre o futuro da missão, devendo, para isso, entender as peculiaridades deste contexto e a forma com que o suporte organizacional pode colaborar (BROWN, 2008).

Assim sendo, esta pesquisa mostra-se de relevância acadêmica por tratar de um tema atual, ainda pouco pesquisado, principalmente no Brasil, e que poderá aperfeiçoar o modelo explicativo do processo de adaptação do EO.

Espera-se que este estudo contribua para administração do processo de expatriação realizado pelos recursos humanos internacionais (RHI) na construção e reconstrução de políticas e práticas de apoio ao EO e seu cônjuge, ao fornecer conhecimento a respeito do grau em que o suporte organizacional influencia na adaptação do cônjuge, e esta, na adaptação do EO.

1.5 HIPÓTESES

As missões internacionais representam riscos para as empresas e para o EO e sua família. Para a empresa a preocupação é com a perda de seu investimento, pelo custo de oportunidade e pelo fato de ela não atingir os resultados esperados, perdendo espaço para suas concorrentes (FREITAS, 2006). Já o expatriado preocupa-se com a manutenção de seu emprego, seu futuro e o de sua família (FREITAS, 2006). Nesse sentido, pelo ponto de visão da empresa, o grau de adaptação do EO é um indicativo significativo do desempenho do expatriado e da conclusão próspera da missão, já do ponto de vista dos EOs, a adaptação é um fator determinante para a satisfação no trabalho e bem-estar psicológico (CHEN e CHIU, 2009).

Alguns temas são considerados críticos no processo de expatriação, como por exemplo: o estabelecimento de um contrato psicológico entre ambas as partes, visando a transparência e reciprocidade de satisfação de interesses (CHEN e CHIU, 2009; FREITAS, 2006); a participação dos RHI e sua competência para gestão de todo processo de expatriação, incluindo o suporte oferecido ao cônjuge (FREITAS, 2006; SHANINE, BUCHKO e WHEELER, 2011); a forma como a família do EO encara suas responsabilidades; e a clareza sobre os impactos imediatos desta experiência no país estrangeiro (CHEN e CHIU, 2009; FREITAS, 2006).

Vários autores defendem que os fatores relativos ao ajuste do cônjuge do EO não receberam quase nenhuma atenção de pesquisa e, conseqüentemente, não são bem entendidos (ANDREASON, 2008; BROWN, 2008; KUPKA e CATHRO, 2007). Na maioria das vezes, é o cônjuge a peça fundamental nesse processo e, portanto, em muitas situações, a razão mais frequentemente responsabilizada como motivo

da falha de uma transferência internacional é a inabilidade ou falta de vontade do cônjuge para se adaptar (ANDREASON, 2008). Corporações multinacionais devem aumentar, ou mesmo programar, mecanismos de apoio à adaptação do cônjuge do executivo designado para missões internacionais (KUPKA e CATHRO, 2007).

Para que a adaptação aconteça, várias exigências têm de ser cumpridas, dentre elas a manutenção da carreira do cônjuge no novo país, manutenção de suas redes sociais, que, segundo Black (1990), deve incluir indivíduos disponíveis que possam prover mecanismos para lidar com situações tensas, e oferta de treinamento pela empresa ao cônjuge (KUPKA e CATHRO, 2007; TAKEUCHI, *et al.*, 2007; BROWN, 2008; ANDREASON, 2008; CHEN e CHIU, 2009; SHIH, CHIANG e HSU, 2010).

Referindo-se às exigências condicionantes da adaptação, avaliou-se se o suporte organizacional percebido pelo cônjuge atendeu suas necessidades no processo de expatriação. E conseqüentemente, se a organização valoriza o cônjuge e sua família, ofertando apoio aos mesmos, mostrando interesse com seu bem-estar e suas necessidades (EISENBERGER *et al.*, 1986).

A questão é entender o grau em que a adaptação transcultural do cônjuge - que, segundo Huang, Chi e Lawler (2005), é quando ele passa a sentir-se psicologicamente confortável com o novo ambiente e a nova cultura -, é determinada por fatores relacionados ao suporte oferecido pela empresa, sendo este um dos constructos desta pesquisa.

A seguinte hipótese foi testada:

Hipótese 1 – O suporte organizacional oferecido ao cônjuge do expatriado tem influência positiva em sua própria adaptação.

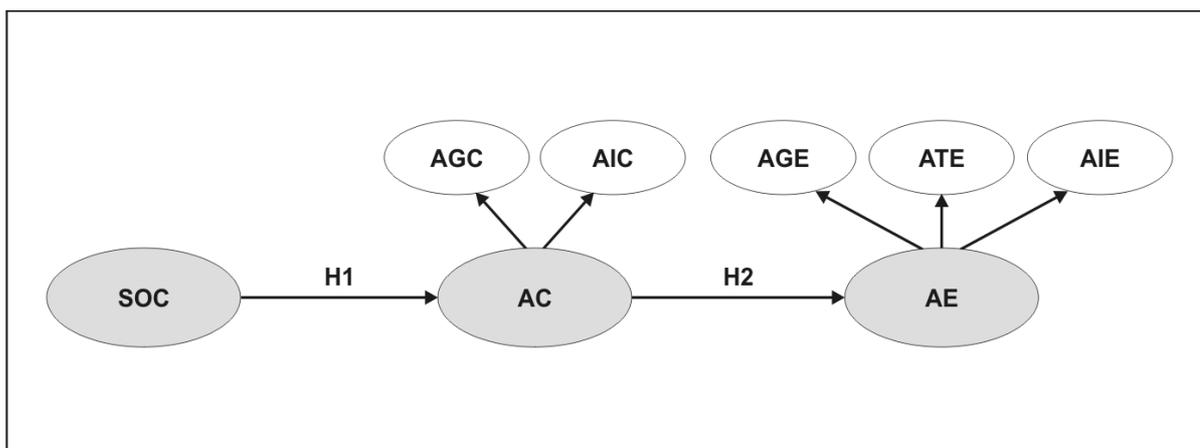


Figura 1: Modelo de pesquisa.

Nota: SOC = Suporte Organizacional ao Cônjuge; AC = Adaptação do Cônjuge; AE = Adaptação do expatriado; AGC = Adaptação Geral do Cônjuge; e AIC = Adaptação quanto à Interação do Cônjuge; AGE = Adaptação Geral do Expatriado; AIE = Adaptação quanto à Interação do Expatriado e ATE = Adaptação quanto ao Trabalho do Expatriado.

Nota²: H1 - O suporte organizacional oferecido ao cônjuge do expatriado tem influência positiva em sua própria adaptação. H2 - A adaptação do cônjuge influencia positivamente na adaptação do executivo expatriado.

O teste dessa hipótese permitiu, dentre outros, avaliar se o investimento financeiro e operacional na adaptação do cônjuge é justificado ou se esse ajuste é devido a outros fatores que fogem do controle da organização.

O compromisso do cônjuge, sua cooperação e contribuição para o bem-estar físico, mental, psicológico e emocional do parceiro facilitam a conclusão de sua missão (KUPKA e CATHRO, 2007).

Assim sendo, torna-se razoável pensar que a adaptação do cônjuge influencia positivamente no ajustamento do expatriado.

Hipótese 2 – A adaptação do cônjuge influencia positivamente na adaptação do executivo expatriado.

O modelo de pesquisa apresentado na Figura 1 tem como base o processo de adaptação transcultural do expatriado, elaborado por Black (1988), dividido em três dimensões: o “ajustamento no trabalho”, “ajustamento na interação com os

membros da cultura estrangeira” e o “ajustamento ao ambiente estrangeiro em geral”, devidamente explicados nos capítulos seguintes.

Ressalta-se que a dimensão “trabalho” não foi considerada na avaliação da adaptação do cônjuge do expatriado, como percebido no modelo de pesquisa acima, pois muitos cônjuges não dão continuidade a sua carreira no novo país e muitos não estão vinculados a uma organização (BLACK, 1988; BLACK, MENDENHALL e ODDOU, 1991).

Nas próximas seções será descrito o referencial teórico que ampara a presente pesquisa, dividido em: gestão internacional dos recursos humanos; o processo de internacionalização da empresa e o expatriado; a adaptação transcultural do expatriado e a adaptação do cônjuge do expatriado como fator crítico. Após, apresenta-se a metodologia, a análise e discussão dos resultados e a conclusão.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo inicia-se a fundamentação teórica que embasa o presente estudo. Não se tem como objetivo esgotar a literatura acerca do tema. O referencial é direcionado ao cumprimento do objetivo de pesquisa apresentado, tendo como base obras internacionais e nacionais, que discutem o processo de expatriação sob a ótica do suporte organizacional oferecido pela empresa ao cônjuge do EO e a relação entre a adaptação deste cônjuge e a do EO.

2.1 GESTÃO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS

Sendo o objetivo principal deste estudo avaliar a influência do suporte organizacional na adaptação do cônjuge do EO e o efeito desta na adaptação do EO no Brasil, torna-se necessário fundamentar o papel dos RHI no processo de expatriação e internacionalização de empresas, afinal:

Os expatriados representam um novo desenho organizacional, comum nas organizações modernas, onde o contato intercultural revela a necessidade de adaptação a novos costumes, hábitos, crenças e valores, em ambientes culturalmente diversificados (HOMEM e DELLANGNELO, 2006, p.4).

2.1.1 Breve evolução histórica

Torna-se importante conhecer a distinção entre gestão de recursos humanos (GRH), gestão internacional de recursos humanos (GIRH) e gestão internacional e estratégica de recursos humanos (GIERH) e para isso deve-se entender um pouco da evolução do campo (SHANINE, BUCHKO e WHEELER, 2011).

A ênfase no aspecto humano da administração começou a ganhar evidência com Elton Mayo como reação contra o teor alienante das abordagens de Frederick Taylor e da Administração Científica. Inicialmente Taylor enfatizou a observação minudenciada e a medição do trabalho por meio de estudos de tempo e movimento, com o intuito de aumentar a produtividade (HATCH, 1997). Ele acreditava que o planejamento e o executar da tarefa eram duas funções totalmente distintas e que deveriam ser realizadas por pessoas diferentes (HATCH, 1997). Esse movimento ficou conhecido como a “Administração Científica” (VIZEU, 2010). “Taylor sistematizou uma doutrina que, em sua essência filosófica, legitimava a formação especializada e tecnicamente fundamentada para a prática gerencial” (VIZEU, 2010, p. 790).

Em virtude da desumanização a que os trabalhadores eram expostos (VIZEU, 2010) surgiu o movimento das relações humanas, liderado por Elton Mayo (KUBO, 2011), que estudou as relações entre as condições de trabalho e a exaustão do trabalhador e teve início em 1945, continuando até 1960 (KUBO, 2011).

Após a II Guerra Mundial surgiu a Administração de Pessoal (*Personnel Management - PM*), que se estendeu até 1970 (KUBO, 2011), que foi transformada em uma função puramente administrativa dentro da organização e deu espaço para criação da gestão de recursos humanos (GRH), prática organizacional que lida com as relações de trabalho, abrangendo decisões e ações relativas a este relacionamento, gerindo as pessoas dentro da empresa por meio de planejamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, suporte, avaliação e compensação (KUBO, 2011). Essas práticas se traduzem em diferentes áreas funcionais dentro dos recursos humanos (SHANINE, BUCHKO e WHEELER, 2011).

A década de 1970 foi marcada pelo nascimento do foco estratégico (SHANINE, BUCHKO e WHEELER, 2011), surgindo a junção entre a GRH e a estratégia, da qual surgiu a *strategic human resource management (SHRM)* ou a gestão internacional e estratégica de recursos humanos (GIERH), que passou a abordar as parcerias e alianças estratégicas internacionais e todo o processo que estas envolvem, tendo como foco as pesquisas em internacionalização de empresas e o processo de expatriação (KUBO, 2011).

2.1.2 Gestão internacional e estratégica de recursos humanos

A tecnologia permite que os profissionais realizem suas tarefas de trabalho no tempo e nos lugares que escolherem ou necessitarem, usufruindo da competência de ultrapassar os limites geográficos, culturais, sociais e temporais, estimulando o contato com diferentes culturas (HOMEM e DELLANGNELO, 2006). Frequentemente, os executivos se deslocam de um país para viver e trabalhar em outro, o que resulta na constância de um cenário cultural diverso (MACHADO e HERNANDES, 2004 e STRACK *et al.*, 2007).

As organizações estão convencidas de que a chave para o sucesso no mercado global repousa, dentre outras, em sua capacidade técnica e operacional de mobilizar e utilizar o seu talento de recursos humanos, capital criativo da empresa, na formulação e prática de novas estratégias de negócios internacionais (SELMER e LEUNG, 2007; BLACK e GREGERSEN, 1999). Para isso, muitas organizações enviam profissionais ao exterior e planejam aumentar o número de expatriados (BLACK e GREGERSEN, 1999; LEE e VORST, 2010; BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICES, 2010).

As empresas também estão reconhecendo que seus recursos humanos devem estar congregados e conhecerem o contexto global (KUBO, 2011). Esse ambiente de internacionalização impulsiona a gestão de pessoas a se tornar mais competitiva, menos previsível e sujeita a rápidas mudanças (SHANINE, BUCHKO e WHEELER, 2011). E como é creditado cada vez mais valor à gestão de pessoas, empresas estão destinando mais tempo, atenção, habilidade e esforços nesse sentido, buscando integrar práticas em toda a organização (SCHULER, 2000).

Como visto, o sucesso da expatriação de executivos é fundamental para o desenvolvimento das organizações por meio das fronteiras mundiais e para que as empresas possam alcançar seus objetivos. Nesse processo, a gestão internacional e estratégica de recursos humanos (GIERH), ou administração internacional e estratégica de recursos humanos (AIERH), é a área responsável por gerir a seleção, o preparo, o suporte durante a designação internacional no novo país e a repatriação desse executivo (SCHULER, 2000; SCHULER, BUDHWAR e FLORKOWISKI, 2002; HOMEM e DELLANGNELO, 2006; SELMER e LEUNG, 2007; SHANINE, BUCHKO e WHEELER, 2011).

“A administração internacional de recursos humanos (AIRH) é o campo de conhecimento que engloba estudos sobre a prática da expatriação e o ajustamento intercultural nas organizações” (KUBO, 2011, p. 13). Sua finalidade é permitir que as empresas multinacionais tenham êxito em suas missões, sendo competitivas em todo globo, eficientes, flexíveis e adaptáveis em diferentes padrões culturais dentro de um pequeno intervalo de tempo, localmente responsáveis e capazes de transferir conhecimento e aprendizado por meio de suas unidades globais dispersas (SCHULER, BUDHWAR e FLORKOWISKI, 2002).

Ainda segundo Schuler, Budhwar e Florkowski (2002), várias são as atividades componentes do processo de idealização da expatriação que os gestores de recursos humanos internacionais devem sobrepular, dentre elas a atribuição de orçamentos e custos relativos ao processo de expatriação e repatriação, a própria seleção do candidato à designação internacional, documentação e planejamento da missão, o processo de recolocação, os aspectos culturais, sociais e pessoais, orientação/treinamento no idioma, gestão de remuneração e mecanismos compensatórios, administração de despesas gerais, planejamento e desenvolvimento da carreira e, reforçado pelos autores Kupka e Cathro (2007), Takeuchi *et al.* (2007), Brown (2008), Andreason (2008) e Shih, Chiang e Hsu (2010), o suporte ao cônjuge e demais familiares e outros detalhes do processo de imigração.

2.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA E O EXPATRIADO

Vivencia-se, hoje, a sensação de um mundo sem fronteiras no qual empresas se internacionalizam em busca de novos mercados em países diversos (SHANINE, BUCHKO e WHEELER, 2011; LEE e VORST, 2010; HOMEM e DELLANGNELO, 2006; SCHULER, 2000). O choque cultural e novas formas de gestão são constantemente verificados (SHANINE, BUCHKO e WHEELER, 2011). Esse processo de internacionalização requer que executivos, funcionários de tais empresas, mudem de país de acordo com o interesse destas: são os expatriados. A expatriação permite às empresas internacionais optarem pelas melhores decisões a partir de uma nova e atual perspectiva global, evitando as desvantagens associadas ao excesso de centralização (CHEN e CHIU, 2009).

“O fenômeno da expatriação consiste de uma experiência de mão dupla que deve trazer benefícios não só às organizações como também à carreira dos indivíduos” (FREITAS, 2006, p. 48). Expatriados são frequentemente conceituados como profissionais enviados por empresas multinacionais ao exterior para ocupar um cargo específico ou trabalhar para o cumprimento de uma tarefa, de acordo com uma meta específica da organização (PELTOKORPI e FROESE, 2009). Já segundo Takeuchi *et al.* (2007), expatriado é o profissional que não é cidadão do país no qual está escalado para trabalhar. Para Caligiuri (2000), profissionais de organizações multinacionais que foram enviados de um país para viver e trabalhar em outro país, por um período mínimo de dois anos, são conhecidos como expatriados organizacionais. Torna-se importante ressaltar que o processo de expatriação pode ser sucedido pela repatriação, que se refere ao retorno do executivo ao país de origem após o término de sua missão (LIMA e BRAGA, 2010).

Nesta pesquisa, o primeiro conceito de expatriado apresentado no parágrafo anterior é o que será adotado como referência teórica. Não serão considerados como expatriados estrangeiros que trabalhem no exterior por motivações voluntárias (JOKINEN, BREWSTER e SUUTARI, 2008), ou seja, sem uma designação organizacional. Essa distinção torna-se importante uma vez que o expatriado pode decidir trabalhar em outro país de maneira voluntária, ou de maneira involuntária, quando a organização designa o executivo para uma função internacional (MACHADO e HERNANDES, 2004). O termo expatriado aqui empregado refere-se tanto ao homem quanto à mulher expatriada.

Ainda, os EOs podem ser divididos em quatro: “o executivo principal”, responsável por gerenciar todos os aspectos da operação; o “reprodutor de estruturas ou cabeça funcional”, cuja tarefa envolve a operacionalização de

estruturas departamentalizadas funcionais nas filiais dispersas; o “atacante ou solucionador de problemas”, que identifica, analisa e promove a resolução de problemas de operação específicos; ou um profissional comum da organização (TUNG, 1981).

A expatriação é resultado de uma política organizacional que as empresas realizam, motivadas pelos seguintes objetivos: busca de dados e de entendimento acerca do mercado local, encontrando novos mercados com novas oportunidades ou expandindo os já existentes, aumentando a participação da organização no mercado ou mesmo impedindo que as concorrentes o façam; empregar novas tecnologias; facilitar o processo de fusão ou aquisição; alavancar as oportunidades de diferentes fatores da produção nacional, pretendendo alcançar: economias de escala, compartilhamento e maximização de custos e aplicações/operações financeiras por meio de diferentes mercados, denominado integração global; e por último, segundo Chen e Chiu (2009), desenvolver na organização o intercâmbio das diferentes unidades subsidiárias, visão de longo prazo para investimentos em países estrangeiros e novas idéias com base em suas experiências, colaborando para o desenvolvimento das lideranças globais (BLACK e GREGERSEN, 1999; BARTLETT e GHOSHAL, 1992; FREITAS, 2006).

As organizações estão internacionalizando até mesmo seu recrutamento para captação de profissionais talentosos de países em desenvolvimento que estejam dispostos a se mudar, aumentando, assim, a demanda para expatriação (CHEW, 2004).

Nesse contexto da internacionalização da organização e da expatriação de executivos, são várias as dificuldades e barreiras enfrentadas pelas empresas

quando decidem ir a mercados internacionais: legislação, atmosfera de negócios, arcabouço político local e cultural (PEREIRA, PIMENTEL e KATO, 2005). Ainda, essas empresas enfrentam uma gama de disputas quanto à forma de conduzir os negócios e o desafio de selecionar a pessoa certa para a tarefa, que seja confiável e ao mesmo tempo possua conhecimentos, habilidades e competências para assumir responsabilidades pelo negócio internacional da organização (PEREIRA, PIMENTEL e KATO, 2005).

Um dos desafios para as empresas é oferecer apoio a esses executivos durante os processos de expatriação e repatriação, por meio das políticas e práticas de recursos humanos, pois esse apoio contribui para a retenção e o sucesso do processo de adaptação dos executivos, tanto na ida quanto na volta, em termos profissionais, pessoais, organizacionais, sociais e culturais. [...] Esses executivos passam a deter conhecimento de outras culturas e redes de relacionamentos internacionais, compreendem os negócios da empresa de maneira global e podem, no retorno, atuar como integradores e disseminadores desse conhecimento (LIMA e BRAGA, 2010, p. 1033).

Estudos demonstram a necessidade da realização de uma seleção efetiva, de treinamento, acompanhamento e de programas adequados de suporte organizacional (CHEW, 2004; KUPKA e CATHRO, 2007; CHEN e CHIU, 2009; PELTOKORPI e FROESE, 2009; LIMA e BRAGA, 2010; SHANINE, BUCHKO e WHEELER, 2011), porém, os critérios empregados para seleção e treinamento são rígidos e relativamente simples (TAKEUCHI *et al.*, 2007).

Vale ressaltar que muitas empresas consideram que o executivo que tenha demonstrado sucessos anteriores ao conduzir negócios da empresa em um determinado país esteja naturalmente habilitado para fazer o mesmo em outro país (CHEN e CHIU, 2009). Valorizam-se os aspectos técnicos e minimizam-se fatores como a capacidade de adaptação desse indivíduo no contexto cultural diferente e sua abertura a mudanças. Pouca valorização é dada a aspectos como a satisfação e

bem-estar de seus familiares e a preparação holística deles para este novo ambiente (TAKEUCHI *et al.*, 2007).

2.2.1 Aspectos gerais da seleção, treinamento e suporte organizacional para o expatriado e família

Black, Mendenhall e Oddou (1991) apontam cinco temas ou dimensões relacionados ao processo de adaptação transcultural dos EOs que devem ser considerados e entendidos pela GIERH, uma vez que, segundo Homem e Tolfo (2008, p. 202):

A Seleção, a preparação antes da partida, o suporte e as compensações oferecidos pelas organizações aos profissionais expatriados são atividades realizadas pela Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH), que podem contribuir para o sucesso ou falha de missões no exterior.

Seguem as dimensões:

- Mecanismos de seleção organizacional: nestes, segundo Takeuchi *et al.* (2007), as empresas erram ao somente valorizar a competência técnica para realização do trabalho e as tarefas pertinentes ao objetivo da missão, ignorando critérios fundamentais preditivos de sucesso no exterior, como citado por Pereira, Pimentel e Kato (2005), que afirmam que as empresas devem implantar nos critérios de seleção do candidato a avaliação do perfil cultural de sua família, abordando itens relevantes para o ajustamento no novo país, buscando, dentre outros, segundo Lee e Vorst (2010), executivos que possuem família com maior relação e preferências culturais com o país de destino.

- Experiência prévia no exterior: principalmente se esta for no mesmo país estrangeiro para o qual o expatriado foi designado na missão atual, uma vez que é lógico pensar que deverá facilitar sua adaptação, embora, segundo os autores,

alguns choques culturais ainda serão percebidos. Segundo Pereira, Pimentel e Kato (2005), mesmo que as experiências anteriores em cultura distintas não estejam relacionadas diretamente com trabalho elas também podem colaborar com o processo de adaptação.

- Formação pré-partida: estudos comprovam que a formação intercultural oferecida pela empresa ao expatriado e família, levando em conta as características culturais do país de destino (TANURE, BARCELLOS e CYRINO, 2006) e também do perfil da empresa designadora (SELMER e FENNER, 2008), se relaciona positivamente com sua adaptação transcultural (BLACK, 1988). A empresa deve implementar programas pré-expatriação que abordem habilidade de comunicação no idioma do novo país, disponibilizar contato prévio com elementos-chaves de sua cultura, como leitura de obras literárias importantes, aspectos econômicos, demográficos e sociais, características gerais, bem como possibilitar o contato com vivências de pessoas componentes da nova cultura (PEREIRA, PIMENTEL E KATO, 2005).

- Habilidades individuais: que envolvem autonomia individual, capacidade para construir e operacionalizar equipes, habilidades técnicas e gerenciais, facilidade de adaptação e integração em ambientes transculturais, desenvolvimento de aprendizagem contínuo, empatia cultural, adaptabilidade, diplomacia, capacidade de linguagem, atitude positiva, estabilidade emocional e maturidade (CHEW, 2004; HOMEM e DELLAGNELO, 2006).

- Fatores não relacionados ao trabalho: que se referem à questão da novidade cultural. Quanto mais distante ou diferente a nova cultura for da cultura do expatriado ou de seus interesses, mais difícil sua adaptação. O expatriado pode ter

as competências necessárias para sua adaptação, porém se o cônjuge ou sua família não conseguirem se ajustar a missão está sujeita ao fracasso (KUPKA e CATHRO, 2007). Por isso a instituição deve fornecer suporte adicional ao cônjuge e sua família, uma vez que existe relação positiva entre o ajustamento do cônjuge e do expatriado (BLACK, MENDENHALL e ODDOU, 1991).

Para complementar, Pereira, Pimentel e Kato (2005) reforçam que a instituição precisa possibilitar a continuidade e o acompanhamento do programa no país de destino, fornecendo estrutura para completa transição do expatriado e de sua família, entendida por Kupka e Cathro (2007), Takeuchi *et al.* (2007), Brown (2008), Andreason (2008) como apoio nas decisões sobre escolas, creches, cursos intensivos para proficiência na nova língua, manutenção da rede de apoio social, recolocação do cônjuge no mercado de trabalho para continuidade de sua carreira e facilidade de contato com a célula familiar e de amigos que ficaram no país de origem.

Em um estudo realizado em Taiwan investigou-se a relação entre os traços da personalidade dos expatriados americanos e sua adaptação às missões internacionais (HUANG, CHI e LAWLER, 2005). Os pesquisadores observaram que extroversão e abertura às experiências estão relacionadas positivamente com o ajustamento geral do expatriado; extroversão e afabilidade são positivamente relacionadas com o ajustamento de interação e que o ajustamento no trabalho está positivamente relacionado com sua abertura à experiência (HUANG, CHI e LAWLER, 2005).

Ronen (1989) descreve cinco categorias de atributos de sucesso pertinentes ao expatriado, sendo: fatores do trabalho, as dimensões relacionadas, estado

motivacional, situação familiar e habilidades da linguagem. As cinco categorias e seus aspectos específicos estão descritos no Quadro 1.

FATORES DO TRABALHO	DIMENSÕES RELACIONADAS	ESTADO DE MOTIVAÇÃO	SITUAÇÃO FAMILIAR	HABILIDADES DE LINGUAGEM
Habilidades técnicas	Tolerância para ambiguidade	A crença na missão	A vontade do cônjuge para viver no país estrangeiro	Língua do país anfitrião
Familiaridade com o país anfitrião sede das operações	Flexibilidade comportamental	Congruência com a carreira	Adaptatividade e apoio do cônjuge	Comunicação não verbal
Competência de gestão	Não sentencioso	Interesse em experiência no exterior	União estável	
Competência administrativa	Empatia cultural e baixo etnocentrismo	Interesse na cultura específica do país estrangeiro		
	Habilidades de relacionamento interpessoal	Vontade de adquirir novos padrões de comportamentos e atitudes		

Quadro 1: Categorias de atributos de sucesso do expatriado.

Fonte: Adaptado de Ronen (1989), apud Chew (2004, p.3, 12).

Em muitas situações os fatores de insucessos comumente associados ao processo de expatriação são atribuídos aos fracassos em adequar processos de preparação e planejamento para transições de entrada e reentrada do executivo expatriado e de seu cônjuge e demais familiares. Sendo assim, cabe à GIERH continuar evoluindo e desenvolvendo mecanismos de suporte organizacional para maximizar o processo de expatriação (HOMEM E TOLFO, 2008).

2.3 ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL DO EXPATRIADO

É interessante frisar que quando os EOs são selecionados e ou mesmo convidados para representar a organização em uma tarefa internacional, podem não estar suficientemente informados/capacitados sobre o grau de tensão a que estarão

expostos e também seus familiares (BLACK, MENDENHALL e ODDOU, 1991). Muitos sabem que a designação envolverá ajuste cultural e pessoal, mas não possuem informações suficientes sobre a totalidade dos aspectos que envolvem o processo, tendo, assim, que tomar uma decisão familiar importante com informações, na maioria das vezes, insuficientes (BLACK, MENDENHALL e ODDOU, 1991).

A adaptação transcultural do expatriado refere-se ao processo em que o EO passa a sentir-se psicologicamente confortável com o novo ambiente, conciliando-se com ele (BLACK, 1998; HUANG, CHI e LAWLER, 2005; TAKEUCHI *et al.*, 2005). Esta adaptação transcultural desempenha um papel importante na formação de um EO de sucesso, uma vez que, quanto mais adaptado, mais facilidade ele terá para lidar com os novos desafios ligados à vida e ao trabalho em seu novo ambiente (LEE e VORST, 2010).

“Um dos grandes desafios para o ajustamento dos expatriados é superar as barreiras culturais. Ou seja, um expatriado deve acomodar suas atitudes / comportamentos para se adaptar na nova cultura, a fim de aumentar a eficácia” (HUANG, CHI e LAWLER, 2005, p. 1659).

Segundo Black (1988) o ajustamento do expatriado divide-se em “grau”, “modo” e “faceta”. Neste caso, torna-se interessante primeiramente entender o “grau” e o “modo” do ajustamento. Segundo o autor, subjetivamente, o “grau” de ajustamento se refere ao nível de conforto que o executivo sente em seu novo papel e com que intensidade ele se sente adaptado às exigências desse papel. Objetivamente, é o grau em que o expatriado domina as necessidades do papel e demonstra desempenho nas tarefas.

Já o “modo” de ajustamento, refere-se à maneira pela qual o indivíduo se ajusta à nova função, podendo alterar as características de seu papel para desempenhá-lo melhor ou alterar suas próprias atitudes e comportamento para melhor atender ao papel.

Black (1988) expande estes dois modos básicos de ajuste em quatro células, sendo a primeira chamada de “replicação”. Nesta a pessoa usaria a estratégia de fazer algumas modificações em sua identidade e em seu comportamento com o intuito de se ajustar ao novo papel, podendo também realizar algumas mudanças no próprio papel. A segunda é chamada de “absorção” e nesta o expatriado realiza poucas modificações em sua tarefa, ajustando seu comportamento/habilidades para atender a suas necessidades. A terceira é chamada “determinação” e o executivo é pouco afetado pelas exigências do papel, mas este altera a nova função. E, por último, a “exploração”, na qual o executivo altera sua identidade e comportamento e também a nova função.

Black (1988) e Black, Mendenhall e Oddou (1991) identificaram três dimensões do ajustamento transcultural do expatriado: o “ajustamento no trabalho”, que se refere às tarefas realizadas, expectativas, padrões de desempenho, habilidades específicas do expatriado em relação ao seu trabalho e exigências relativas ao cargo; “ajustamento na interação com os membros da cultura estrangeira”, que se refere ao processo de socialização com os habitantes do país estrangeiro, ambiente de desenvolvimento da missão internacional, e consequentes componentes da cultura local; e “ajustamento ao ambiente estrangeiro em geral”, que se refere às condições de vida no país estrangeiro, como clima, compras, alimentação, dentre outros. O fato de o ajustamento internacional ser um fenômeno

multifacetado faz com que diferentes antecedentes tenham distintos impactos sobre cada dimensão da adaptação (BLACK, 1998).

O modelo acima apresentado pode ser dividido em duas etapas: o ajustamento antecipado e o ajustamento no país estrangeiro. Este tem como fundamento os fatores relacionados ao trabalho e à empresa (BLACK, MENDENHALL e ODDOU, 1991).

Ajustamento Antecipado		Ajustamento no país Estrangeiro		
Fatores relacionados:		Fatores relacionados:		
Ao indivíduo	À organização	Ao trabalho	À cultura organizacional	Ao contexto fora do trabalho
- Experiência internacional prévia. - Treinamento intercultural antes do embarque para o país estrangeiro. - Ambos são positivamente relacionados com o ajustamento internacional.	- Mecanismos e critérios de seleção do expatriado positivamente relacionado com o ajustamento intercultural.	- Fatores inibidores: novidade do papel e conflito do papel a ser desempenhando. - Fatores facilitadores: clareza do papel.	- Alta novidade da cultura organizacional negativamente associado com o grau de ajustamento. - Apoio dos membros da organização positivamente relacionados com o grau de ajustamento. - Suporte logístico auxilia na interação e no ajustamento internacional.	- O ajustamento da família, especialmente o ajustamento do cônjuge será positivamente relacionado ao grau de ajustamento internacional.

Quadro 2: Modelo de ajustamento do expatriado.

Fonte: adaptado de Black, Mendenhall e Oddou (1991), apud Homem e Tolfo (2008, p. 208).

Black (1988) e Black, Mendenhall e Oddou (1991) apresentam o ajustamento cultural do expatriado dividido em quatro estágios, sendo o primeiro caracterizado como “Lua de Mel”, o segundo como “Choque Cultural”, o terceiro “Ajustamento” e por último, “Entusiasmo” ou “Maestria”, descritas a seguir:

- “Lua de Mel”: a família apresenta-se bastante motivada e maravilhada com as novas chances de realizações e novas experiências que o novo país e sua nova cultura proporcionam, como se fossem turistas entusiasmados com as novas coisas,

peças e ambientes. As peças ainda não tiveram tempo hábil e experiências suficientes para perceber que muitos dos seus hábitos, atitudes e comportamentos do passado são inadequados na nova cultura. Essa falta de retorno negativo, combinada com a novidade cultural do novo país, produz o efeito de lua de mel. Essa fase geralmente dura de duas semanas a alguns meses. Quando o expatriado e sua família começam a lidar seriamente com as condições reais do cotidiano o estágio do “Choque Cultural” começa (BLACK, 1988; BLACK, MENDENHALL e ODDOU, 1991; PEREIRA, PIMENTEL e KATO, 2005; KUBO, 2011).

- “Choque Cultural”: desilusão, frustração e resistência contra o país anfitrião e seu povo. Isso porque a pessoa descobre, em seu cotidiano, lidando com a nova cultura, que ela ou o seu comportamento do passado são inadequados e ainda não aprendeu e nem desenvolveu mecanismos para enfrentar a situação. Principiam as desilusões, sentimentos de desconforto por parte da família em virtude das dificuldades encontradas na rotina diária no novo país devido, entre outros, a interação com aspectos da cultura local, como hábitos e comportamentos não costumeiros. Surgem sentimentos de solidão, desilusão, ansiedade, estresse e desejo de retorno precoce ao país de origem. Essa é uma fase crítica em termos de possibilidade de repatriação e normalmente dura de três a nove meses. A aculturação é um fator decisivo e ocorre nessa fase de choque cultural. Ela é definida como a interpretação da nova cultura, por meio de vários fenômenos, provenientes do contato contínuo com representantes dessa cultura. Uma vez superada esta fase, progredem para o estágio de “Ajustamento” (BLACK, 1988; BLACK, MENDENHALL e ODDOU, 1991; PEREIRA, PIMENTEL e KATO, 2005; KUBO, 2011).

- “Ajustamento”: quando o indivíduo adquire algumas habilidades de linguagem e aprende gradualmente não só a contornar comportamentos inadequados, mas também, novos comportamentos adequados à cultura local. Gradativamente os membros da família do expatriado vão se sentindo mais confortáveis e adaptados à nova cultura, entendendo melhor o comportamento das pessoas e assim operando as tarefas diárias com menos problemas. Este estágio ocorre normalmente entre o sexto e o décimo segundo mês (BLACK, 1988; BLACK, MENDENHALL e ODDOU, 1991; PEREIRA, PIMENTEL e KATO, 2005; KUBO, 2011).

- “Entusiasmo” ou “Maestria”: ocorre após o décimo mês e no qual os indivíduos passam a perceber os inúmeros pontos positivos e vantagens da cultura local e com isso passam a conviver sem maiores problemas, buscando novas relações e se sentindo como membro integrante da nova cultura, facilitando, assim, sua rotina diária. Nessa fase o indivíduo sabe executar corretamente os comportamentos necessários para conduzir com eficácia suas atividades, diminuindo a ansiedade em relação às diferenças culturais (BLACK, 1988; BLACK, MENDENHALL e ODDOU, 1991; PEREIRA, PIMENTEL e KATO, 2005; KUBO, 2011).

2.4 A ADAPTAÇÃO DO CÔNJUGE EXPATRIADO COMO FATOR CRÍTICO

O *Global Trends Relocation Survey Report* (2010) apresenta algumas características pertinentes à população de EOs que reforçam a necessidade de pesquisas como esta, por exemplo: 70% dos expatriados pesquisados estavam casados; o percentual de homens casados (63%) foi o maior desde 1999. Os

cônjuges acompanharam seus parceiros na expatriação em 79% dos casos (BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICES, 2010).

Inúmeras organizações multinacionais simplificam o compromisso com seu executivo, menosprezando, muitas vezes, o fato de que este tem família e de que ela também necessita de suporte, pois são fortemente afetados pela decisão de expatriar (FREITAS, 2006).

Enviar a família junto com o expatriado tem papel indispensável na adaptação do próprio EO em tarefa internacional, pois a família acaba recebendo o maior impacto do choque cultural, por ser mais exposta em suas atividades de rotina, sendo um forte elo entre o expatriado e sua “vida” anterior à tarefa internacional (BROWN, 2008; KUPKA E CATHRO, 2007).

Mas embora a transferência dos familiares junto com o EO apresente maiores benefícios para a empresa, ela deve ser bem gerida pela organização e pelos RHI para não se tornar um problema futuro em que a não adaptação da família possa influenciar negativamente na adaptação do cônjuge e conseqüente insucesso da missão (PEREIRA, PIMENTEL e KATO, 2005).

O rompimento de redes sociais na família cultiva a interferência negativa na carreira do profissional expatriado. Situação esta que se agrava com a impossibilidade do cônjuge em manter sua carreira, tornando-a não cooperativa, pouco compreensiva e infeliz, dificultando, assim, o processo de adaptação de ambos (LEE e VORST, 2010). Os cônjuges expatriados enfrentam inúmeras situações novas a que precisam se adaptar, como um vasto rompimento de sua rede social provida por família e amigos, sua carreira, questões de renda, amor próprio e assuntos de identidade pessoal (KUPKA E CATHRO, 2007).

O deslocamento para outro país é um evento potencialmente estressante e o apoio ou suporte social fomentado e organizado pela empresa para o EO e sua família se torna um meio eficaz para redução do estresse referente à nova tarefa, nova cultura e dificuldades com a língua (LEE e VORST, 2010).

Os expatriados sofrem menos com a adaptação em virtude de estarem vinculados à organização e terem grande parte de seu tempo tomado pelo trabalho; por outro lado, o cônjuge enfrenta uma perda de familiaridade, pois renuncia a seu trabalho e, na maioria das vezes, não dá continuidade a sua carreira no novo país. Também é mais exposto à nova cultura e a mais fatores de tensão (BROWN, 2008).

Em seu estudo realizado em Londres, no ano de 2008, com expatriados e seus cônjuges, citado anteriormente nesta pesquisa, Brown (2008) aponta que os principais fatores estressores do cônjuge no processo de adaptação internacional são “ego reduzido, pressões referentes ao contato com habitantes locais e isolamento.” Ainda segundo o autor, o “ego reduzido”, apontado pelos cônjuges como fator estressor principal, enfatiza a necessidade do reconhecimento, por parte da empresa, do apoio organizacional no que tange à manutenção de sua carreira e de seu papel social. Também realça que a influência do grau de adaptação do expatriado pode ter reduzido ou aumentado a tensão entre os cônjuges. O isolamento foi explicado pelo autor como proveniente da falta de amigos em quem confiar e da dificuldade de interação com os habitantes para construção de novas amizades, além, é claro, da “perda” da proximidade com os familiares aos quais podiam recorrer no país de origem. Demonstrou, ainda, que a presença de crianças, ou seja, de filhos do casal expatriado, colaborou significativamente para diminuição destes fatores estressores elencados pelos cônjuges (BROWN, 2008).

Andreason (2008) afirma que nas interações diárias do cônjuge, com uma maior relação com as pessoas locais, com a própria comunidade durante as tarefas rotineiras de levar filhos à escola, fazer compras, pagar contas, dentre outros, o expõem a fatores de tensão relativos à adaptação, diferentes dos do EO.

O compromisso do cônjuge, sua cooperação e contribuição para o bem-estar físico, mental, psicológico e emocional do parceiro facilitam a conclusão de sua missão, ou seja, apontam que o cônjuge é peça chave neste processo de adaptação do executivo expatriado (KUPKA e CATHRO, 2007).

É inegável a importância do cônjuge do expatriado na administração dos recursos humanos internacionais (KUPKA e CATHRO, 2007; BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICES, 2010). É imperativo que as organizações aumentem a atenção destinada à criação e oferta de mecanismos de apoio ao cônjuge, e implementem programas de suporte organizacional que contemplem, dentre outros, treinamento no idioma do país designado, assistência à formação na cultura local, possibilidade de desenvolvimento de sua carreira com serviços de *replacement*, oferta de subsídios financeiros compensatórios, manutenção das redes sociais (KUPKA e CATHRO, 2007; BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICES, 2010).

Os principais fatores que contribuem para a adaptação das esposas dos expatriados são divididos em três grupos (PEREIRA, PIMENTEL e KATO, 2005):

- Fatores individuais: incluem a proficiência na língua do país alvo da expatriação, possibilidade de continuação de sua carreira no novo país, auto-eficácia em geral e criação de mecanismos que favoreçam a inclusão social.

- Fatores ambientais: dentre eles a própria novidade cultural, orientação social, que aborda aspectos da cultura local, divididos em legais, éticos, econômicos, demográficos, sociais e políticos, além de fatores como os dialetos, estilos cognitivos, valores, crenças, atitudes, gírias e comunicação não verbal no país hospedeiro.

- Fatores de relacionamento: redes de relacionamentos sociais e familiares.

Cônjuges precisam ter confiança em seu novo ambiente para a manutenção de sua identidade e necessitam de apoio social para se manterem emocional e mentalmente equilibrados, e terem uma vida saudável, podendo, assim, contribuir positivamente com a adaptação de seu parceiro, colaborando para o sucesso da designação internacional do EO.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Este trabalho enquadra-se no campo da gestão internacional de recursos humanos e trata da influência do suporte organizacional na adaptação do cônjuge do EO e do efeito desta na adaptação do EO. Para tanto, foi utilizada uma abordagem de pesquisa quantitativa. Segundo Torres *et al.* (2008), o emprego de métodos quantitativos, como a estatística multivariada, permite mapear com maior nível de precisão as relações entre conceitos. Neste estudo, os constructos de interesse foram o suporte organizacional oferecido ao cônjuge do EO, sua adaptação transcultural e a adaptação transcultural do próprio EO.

Procedeu-se à aplicação de um questionário estruturado, hospedado em um *website*, cujo *link* foi encaminhado por *e-mail* para um grupo de 523 EOs residentes no Brasil. No *e-mail*-convite foi esclarecido que a pesquisa tinha como interesse a participação de expatriados que fossem casados ou que vivessem com um companheiro, o que possibilitou que todas as respostas recebidas fossem provenientes de expatriados e seus respectivos cônjuges. Os primeiros sujeitos da pesquisa foram encontrados por meio de contatos em *blogs* e redes sociais sobre expatriados no Brasil. Após a identificação dos primeiros EOs, empregou-se a técnica de amostragem bola-de-neve (HECKATHRON, 1997), onde os EOs identificados indicaram outros participantes, criando ondas sucessivas de contatos e assim possibilitando a composição da base de *e-mails* usada para a coleta de dados neste estudo.

O período de coleta foi de 18 dias, com um comunicado intermediário para incentivar os respondentes. Foram coletados 217 questionários, sendo todos válidos

e sem *missing values*, refletindo em uma taxa de retorno de aproximadamente 41,5%. Por ter como pré-requisito para participação nesta pesquisa o fato de ser casado (ou morar com o parceiro) e de que estas informações não haviam sido levantadas anteriormente ao envio do questionário aos participantes, pode ter excluído alguns sujeitos da base inicial de contatos, influenciando na taxa de retorno, que, mesmo assim, foi satisfatória comparada a outras pesquisas com EOs (Brown, 2008, 12%; Shaffer e Harrison, 2001, 26%; Shaffer *et al.*, 2001, 29%; Black e Gregersen, 1991, 21.4%).

A amostra de 217 casais possui tamanho adequado para os fins do estudo de acordo com a regra empírica de cinco a dez casos por variável (HAIR JR. *et al.*, 2005). O instrumento divide-se em dois blocos, sendo o Bloco I direcionado ao EO, composto por 11 variáveis, e o Bloco II, destinado ao cônjuge do EO, composto por 15 variáveis, totalizando 26 assertivas. Desta forma, chegou-se a um total de 8,3 respondentes (casais) por assertiva.

Inicialmente, segundo o recomendado por Hair *et al.* (1998), realizou-se a verificação dos dados da pesquisa em termos de dados faltantes (*missing values*) e dados atípicos (*outliers*) e nenhum respondente foi retirado, fato que pode ser considerado como um indicativo do comprometimento dos respondentes. Os itens que utilizavam escala reversa tiveram suas respostas recodificadas.

Para análise dos dados da pesquisa foi utilizada a modelagem de equações estruturais (*structural equation modeling – SEM*) com estimação por mínimos quadrados parciais, que de acordo com os critérios de Pett, Lackey e Sullivan (2003) não pressupõe normalidade multivariada da amostra, admitindo também um tamanho pequeno de casos para que se estimem os parâmetros.

A modelagem de equações estruturais examina uma série de relações de dependência simultaneamente. Na regressão, X influencia Y; na modelagem de equações estruturais, X influencia Y e Y influencia Z, como no caso desta pesquisa, em que foi avaliada a influência do suporte organizacional na adaptação do cônjuge do EO e o efeito desta na adaptação do EO. Esta técnica permite a estimação das relações entre as variáveis latentes e oferece a possibilidade de investigar quão bem as variáveis preditoras explicam a dependente (HAIR *et al.*, 1996). Graficamente, um modelo de equações estruturais é apresentado por meio de diagramas de caminho, ligando as variáveis observadas (retângulos) às variáveis latentes ou constructos (elipses), e estes às demais variáveis latentes, que podem ser classificadas como exógenas (não recebendo influência de nenhuma variável) ou endógenas (apresenta relação com outros constructos componentes do modelo) (HAIR *et al.*, 1998).

3.1 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

3.1.1 Adaptação transcultural do expatriado e cônjuge

Para avaliar o grau de adaptação transcultural do expatriado - que se refere ao processo em que o EO passa a sentir-se psicologicamente confortável com o novo ambiente a qual está exposto e a sua cultura (BLACK, 1998; HUANG, CHI e LAWLER, 2005; TAKEUCHI *et al.*, 2005) -, foram usados os itens que compõem as três dimensões da adaptação transcultural dos expatriados encontrados na escala desenvolvida por Black (1988): condições gerais de vida (alimentação, clima, compras e habilitação), interação (diferenças de comunicação e estilos interpessoais empregados na cultura do novo país) e trabalho (padrões de desempenho, expectativas, valores relativos ao trabalho dos habitantes locais). O instrumento é

composto por 11 (onze) itens, cujas respostas foram dispostas em uma escala de ajustamento de 7 (sete) pontos, onde 1 (um) representa “não ajustado” e 7 (sete) “muito bem ajustado”. A escala foi aplicada em sua versão original no idioma inglês, uma vez que os EOs que formam a população-alvo do estudo dominam predominantemente esse idioma. Os itens da referida escala encontram-se listados no quadro 3:

Itens da escala de Black (1988)	Dimensões da adaptação transcultural
How adjusted are you to the weather in Brazil?	Geral
How adjusted are you to shopping in Brazil?	Geral
How adjusted are you to generally living in Brazil?	Geral
How adjusted are you to the entertainment available in Brazil?	Geral
How adjusted are you to the transportation system in Brazil?	Geral
How adjusted are you to the food in Brazil?	Geral
How adjusted are you to working with Brazilian outside your company?	Interação
How adjusted are you to interacting with Brazilian in general?	Interação
How adjusted are you to your job and responsibilities?	Trabalho
How adjusted are you to working with Brazilian co-workers?	Trabalho
How adjusted are you to supervising Brazilian subordinates?	Trabalho

Quadro 3: Escala de adaptação transcultural do expatriado.

Fonte: Black (1988, p. 292).

Nota: Adaptado pelo autor (a versão original do instrumento se referia a japoneses).

Nota²: Quadro traduzido no APÊNDICE B.

Este mesmo instrumento foi utilizado para avaliação da adaptação transcultural do cônjuge do EO. Porém ressalta-se que os itens que compunham a dimensão “trabalho” não foram respondidos pelo cônjuge, pois muitos esposos e esposas de expatriados não prosseguem a sua carreira no novo país e muitos não estão vinculados a uma organização. Há cônjuges de expatriados que dão continuidade nas suas carreiras durante o período em que a família se encontra no exterior, o que poderia despertar questionamentos sobre a decisão de não utilizar os itens relacionados à adaptação quanto ao trabalho da escala de Black (1988) ao avaliar a adaptação do cônjuge do EO. Entretanto, como nesta pesquisa buscou-se avaliar a relação entre o suporte organizacional oferecido ao cônjuge pela empresa

em que o EO trabalha e a adaptação transcultural desse companheiro, as assertivas relativas à adaptação quanto ao trabalho (BLACK, 1988) se refeririam as experiências do cônjuge no novo ambiente profissional, o que não pode ser controlado pelo suporte organizacional oferecido pela empresa em que trabalha o EO. Assim, os cônjuges dos expatriados somente responderam as assertivas que se referiam às dimensões de adaptação geral e quanto à interação.

3.1.2 Suporte organizacional

Alguns autores sugerem que dentre as políticas de benefícios mais comuns para o suporte à adaptação de cônjuges de expatriados, destacam-se o apoio para a recolocação profissional do cônjuge no país de destino; a promoção da manutenção de suas redes sociais por meio de pagamento de viagens a um determinado número de amigos e familiares; oferta de treinamento envolvendo aspectos culturais e o novo idioma; e apoio financeiro para facilitar a instalação nos primeiros meses, dentre outros (KUPKA e CATHRO, 2007; TAKEUCHI, *et al.*, 2007; BROWN, 2008; ANDREASON, 2008; CHEN e CHIU, 2009; SHIH, CHIANG e HSU, 2010; GLOBAL TRENDS RELOCATION SURVEY REPORT, 2010). Entretanto, a maioria das empresas limita a grande parte dos benefícios para a adaptação ao EO, desconsiderando as necessidades do cônjuge (BROWN, 2008). Essa reduzida ênfase na adaptação do cônjuge se reflete na academia: na literatura pesquisada, não foi encontrado um instrumento específico para mensuração do suporte organizacional oferecido ao cônjuge do EO.

Uma vez que nenhum instrumento para avaliação do suporte organizacional oferecido ao cônjuge foi identificado na literatura pesquisada, e tomando como base que o entendimento da qualidade do suporte organizacional oferecido ao cônjuge

está sujeito as necessidades pessoais destes cônjuges, optou-se por adaptar a escala de Eisenberger *et al.* (1986) para mensuração do suporte organizacional percebido pelo expatriado. Essa escala foi utilizada em pesquisas posteriores (por exemplo, WANG e NAYIR, 2006), ocasiões nas quais tiveram suas propriedades psicométricas validadas. Para Eisenberger *et al.* (1986) o suporte organizacional refere-se às percepções do profissional sobre a qualidade do tratamento recebido da organização em troca do esforço destinado à própria organização. Estas percepções baseiam-se na intensidade, frequência e na franqueza das manifestações organizacionais de apoio, retribuição social, material, aprovação e elogios ao esforço dos seus recursos humanos. Uma percepção positiva deste suporte fortalece o envolvimento afetivo do empregado com a organização, possibilitando um maior esforço do trabalhador em busca dos objetivos organizacionais. A escala em questão é apresentada no quadro 4.

Ord.	Itens da escala de Eisenberger <i>et al.</i> (1986)
1	My home company values my contribution to its well-being.
2	If my home company could hire someone to replace me at a lower salary it would do so.
3	My home company fails to appreciate any extra effort from me.
4	My home company strongly considers my goals and values.
5	My home company would ignore any complaint from.
6	My home company disregards my best interests when it makes decisions that affect me.
7	Help is available from my home company when I have a problem.
8	My home company really cares about my well-being.
9	Even if I did the best job possible, my home company would fail to notice.
10	My home company is willing to help me when I need a special favour.
11	My home company cares about my general satisfaction at work.
12	If given the opportunity, my home company would take advantage of me.
13	My home company shows very little concern for me.
14	My home company cares about my opinions.
15	My home company takes pride in my accomplishments at work.
16	My home company tries to make my job as interesting as possible.

Quadro 4: Escala de suporte organizacional percebido.

Fonte: Eisenberger (1986) apud Wang e Nayir (2006, p. 459).

Nota: Adaptado pelo autor.

Nota ²: Os itens em negritos foram os utilizados nesta pesquisa.

Nota ³: Quadro traduzido no APÊNDICE B.

Para investigar o suporte organizacional percebido, porém direcionado ao cônjuge, foram excluídos os itens que se referem somente ao suporte oferecido ao

expatriado, e não se aplicariam ao cônjuge. Desta forma, somente os itens 4, 5, 6, 7, 8, 10 e 13 da escala original foram mantidos (destacados em negrito no quadro 4).

Essa avaliação de quais itens se enquadrariam no constructo “Suporte Organizacional oferecido ao cônjuge do expatriado” foi realizada por três doutores em um processo de revisão cega e com 100% de concordância. Após essa adaptação, o instrumento adaptado foi composto por 7 (sete) itens, cujas respostas foram dispostas em escala Likert de 7 (sete) pontos, onde 1 (um) representa “discordo totalmente” e 7 (sete) “concordo totalmente”. A escala foi aplicada em sua versão original no idioma inglês, uma vez que os cônjuges dos expatriados que formam a população-alvo do estudo dominam predominantemente este idioma.

Além das escalas citadas, os participantes responderam a questões demográficas que incluíam gênero, idade, país de origem, estado civil, número de filhos, dados sobre a empresa, como nacionalidade e a posição do executivo expatriado, tempo no Brasil e experiência prévia em missões internacionais.

Em um primeiro momento esses itens componentes do modelo de mensuração passaram por uma análise das propriedades psicométricas, segundo os critérios sugeridos por Nunnally e Bernstein (1994) (validade convergente, validade discriminante e confiabilidade). Ressalta-se que nenhum item foi retirado, uma vez que todos possuíam alta carga fatorial.

Capítulo 4

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados relativos à caracterização da amostra da pesquisa, a avaliação do modelo de mensuração (validade e confiabilidade dos constructos) e do modelo estrutural. Inicia-se com a apresentação dos dados demográficos.

4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS

Os dados demográficos mostram que a porcentagem de expatriados participantes da pesquisa do sexo masculino (88,9%) é bem superior a do sexo feminino (11,1%), fato coerente com o perfil de gênero de EOs encontrado em diversos países (BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICES, 2010). A maior parte dos expatriados (68,2%) se encontra na faixa etária de 38 a 52 anos de idade. Quando avaliados os cônjuges, 56,2% estão na faixa etária de 35 a 46 anos de idade.

A maioria dos EOs (37,8%) possui apenas um filho. Kupka e Cathro (2007) afirmam que crianças desempenham um papel positivo significativo na estabilidade emocional do cônjuge e do EO, possibilitando, principalmente ao cônjuge, que mantenha parte de sua identidade, devido à dependência mais forte que o impulsiona a exercer o papel de guardião ou guardiã.

Somente 31,3% (68) dos expatriados estão vinculados a organizações de nacionalidade brasileira. Um total de 93,6% dos expatriados ocupa cargos gerenciais e somente 30% tiveram experiência anterior envolvendo a expatriação, fato relatado

em outros estudos como facilitador da adaptação (BLACK, MENDENHALL E ODDOU, 1991). Principalmente se esta experiência anterior envolvendo a expatriação aconteceu no mesmo país estrangeiro para o qual o EO foi designado na missão atual, embora, segundo Black, Mendenhall e Oddou (1991) alguns choques culturais ainda serão percebidos.

Ressalta-se que a maior parte dos EOs (19,8%) e de seus cônjuges (19,4%) são proveniente dos Estados Unidos e que em uma análise geral, 27 nacionalidades diferentes foram identificadas, devidamente discriminadas na tabela 1.

TABELA 1: PERFIL DOS PARTICIPANTES

Variáveis demográficas		Quantidade	%
Gênero (expatriado)	Masculino	193	88,9
	Feminino	24	11,1
Faixa etária (expatriado)	De 28 a 32 anos	16	7,4
	De 33 a 37 anos	31	14,3
	De 38 a 42 anos	47	21,7
	De 43 a 47 anos	61	28,1
	De 48 a 52 anos	40	18,4
	De 53 a 57 anos	16	7,4
	De 58 a 63 anos	6	2,8
Faixa etária (cônjuge)	De 23 a 28 anos	3	1,4
	De 29 a 34 anos	40	18,4
	De 35 a 40 anos	61	28,1
	De 41 a 46 anos	61	28,1
	De 47 a 52 anos	36	16,6
	De 53 a 58 anos	9	4,1
	De 59 a 64 anos	6	2,8
Meses no Brasil	De 12 a 16 meses	32	14,7
	De 17 a 21 meses	38	17,5
	De 22 a 26 meses	67	30,9
	De 27 a 31 meses	38	17,5
	De 32 a 36 meses	29	13,4
	De 37 a 41 meses	12	5,5
	De 42 a 46 meses	1	0,5
Estado civil	Casados	143	65,9
	Morando com o parceiro	74	34,1

**TABELA 1: PERFIL DOS PARTICIPANTES
(CONTINUAÇÃO)**

Tempo de vida em casal	De 1 a 5 anos	29	13,4
	De 6 a 11 anos	59	27,2
	De 12 a 17 anos	77	35,5
	De 18 a 23 anos	35	16,1
	De 24 a 28 anos	11	5,1
	De 29 a 34 anos	3	1,4
	De 35 a 39 anos	3	1,4
Número de filhos	Nenhum	53	24,4
	1	82	37,8
	2	58	26,7
	3	19	8,8
	4	4	1,8
	5	1	0,5
Nacionalidade da organização	Brasileira	68	31,3
	Estrangeira	149	68,7
Nível hierárquico	Posição gerencial	213	93,6
	Não gerencial	14	6,4
Experiência prévia	Sim	65	30,0
	Não	152	70,0

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados coletados.

Nota: Os intervalos de classe foram adaptados para melhor visualização.

Outro ponto importante observado é que apenas três cônjuges (1,4%) não eram do mesmo país de origem do expatriado, os outros 214 (98,6%) cônjuges, pertenciam ao mesmo país de origem do EO.

Essa análise torna-se relevante uma vez que vários autores (TUNG, 1987; PEREIRA *et al.*, 2005; HUANG, CHI e LAWLER, 2005 e LEE e VORST, 2010) defendem o fato de que o contato esperado do EO com a nova cultura não é apenas na condição de observador ou pesquisador, mas de agente ativo, cujos recursos de atuação são provenientes de sua cultura de origem. Essa ação acontece pelo contato com os diversos elementos componentes do ambiente no qual o EO irá atuar: clientes, sócios, fornecedores, governo, dentre outros. Para tanto, existe a necessidade de se produzir um espaço de convivência desse indivíduo com a nova cultura, espaço este que possa ser fortalecido pela presença constante e marcante

dos elementos culturais do país de origem, sendo o cônjuge uma força fundamental neste processo (PEREIRA *et al.*, 2005).

**TABELA 1 (CONTINUAÇÃO): PERFIL DOS PARTICIPANTES
PAÍS DE ORIGEM**

País de Origem (expatriado)	Quantidade	%	País de Origem (cônjuge)	Quantidade	%
Estados Unidos	43	19,8	Estados Unidos	42	19,4
Argentina	19	8,8	Argentina	19	8,8
Portugal	17	7,8	Portugal	17	7,8
China	14	6,5	China	14	6,5
México	14	6,5	México	14	6,5
Espanha	12	5,5	Espanha	11	5,1
Inglaterra	10	4,6	Inglaterra	10	4,6
Japão	10	4,6	Japão	10	4,6
Colômbia	8	3,7	Colômbia	8	3,7
Peru	8	3,7	Peru	8	3,7
França	7	3,2	França	7	3,2
Itália	7	3,2	Itália	7	3,2
Venezuela	7	3,2	Venezuela	7	3,2
Alemanha	6	2,8	Alemanha	6	2,8
Noruega	6	2,8	Noruega	5	2,3
Uruguai	5	2,3	Uruguai	5	2,3
Canadá	4	1,8	Canadá	4	1,8
Irlanda	4	1,8	Irlanda	4	1,8
Suécia	4	1,8	Suécia	4	1,8
Finlândia	3	1,4	Brasil	3	1,4
Holanda	3	1,4	Finlândia	3	1,4
Dinamarca	2	0,9	Holanda	3	1,4
Austrália	1	0,5	Dinamarca	2	0,9
Bélgica	1	0,5	Austrália	1	0,5
Equador	1	0,5	Bélgica	1	0,5
Nova Zelândia	1	0,5	Equador	1	0,5
-	-	-	Nova Zelândia	1	0,5
N	217	100,0	N	217	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados coletados.

4.2 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Antes da verificação das relações entre os constructos ou variáveis latentes, realizou-se a análise do modelo de mensuração. Foram analisadas as validades convergente e discriminante e a confiabilidade composta.

Para indicação da existência de validade convergente, observou-se que todas as variáveis latentes, de primeira e de segunda ordem, apresentaram variância média extraída (*average variance extracted – AVE*) superior a 50%, atingindo os critérios propostos por Chin (1998) e Hair Jr. *et al.* (2005).

Em estudos desenhados por equações estruturais, a avaliação da confiabilidade do constructo deve ser realizada pela confiabilidade composta, que deve ser superior a 0,7 (CHIN, 1998). Nesta pesquisa todas as variáveis latentes apresentaram confiabilidade superior a 0,7.

TABELA 2: MATRIZ DE CARGAS CRUZADAS

Variáveis latentes de 1º ordem	Indicadores	1	2	3	4	5	6
1 - Suporte Organizacional ao Cônjuge	SOC_1) My home company strongly considers my goals and values.	0,80	0,37	0,29	0,23	0,23	0,26
	SOC_2_rev) My home company would ignore any complaint from.	0,83	0,31	0,25	0,18	0,18	0,27
	SOC_3_rev) My home company disregards my best interests when it makes decisions that affect me.	0,77	0,29	0,18	0,13	0,15	0,26
	SOC_4) Help is available from my home company when I have a problem.	0,75	0,33	0,28	0,19	0,19	0,31
	SOC_5) My home company really cares about my well-being.	0,76	0,42	0,45	0,18	0,21	0,33
	SOC_6) My home company is willing to help me when I need a special favor.	0,71	0,39	0,32	0,14	0,13	0,28
	SOC_7_rev) My home company shows very little concern for me.	0,71	0,36	0,26	0,10	0,13	0,23

2 - Adaptação Geral do Cônjuge	AGC_1) How adjusted are you to the weather in Brazil?	0,43	0,82	0,65	0,30	0,33	0,55
	AGC_2) How adjusted are you to shopping in Brazil?	0,41	0,88	0,73	0,18	0,24	0,54
	AGC_3) How adjusted are you to generally living in Brazil?	0,39	0,85	0,61	0,22	0,25	0,64
	AGC_4) How adjusted are you to the entertainment available in Brazil?	0,38	0,90	0,70	0,22	0,27	0,56
	AGC_5) How adjusted are you to the transportation system in Brazil?	0,44	0,86	0,65	0,20	0,25	0,54
	AGC_6) How adjusted are you to the food in Brazil?	0,40	0,84	0,65	0,17	0,21	0,59
3 - Adaptação quanto à Interação do cônjuge	AIC_1) How adjusted are you to working with Brazilian outside your company?	0,33	0,63	0,89	0,31	0,34	0,50
	AIC_2) How adjusted are you to interacting with Brazilian in general?	0,38	0,76	0,92	0,30	0,32	0,53
4 - Adaptação Geral do Expatriado	AGE_1) How adjusted are you to the weather in Brazil?	0,14	0,18	0,26	0,74	0,69	0,31
	AGE_2) How adjusted are you to shopping in Brazil?	0,11	0,08	0,15	0,79	0,73	0,17
	AGE_3) How adjusted are you to generally living in Brazil?	0,18	0,12	0,22	0,85	0,81	0,22
	AGE_4) How adjusted are you to the entertainment available in Brazil?	0,16	0,20	0,29	0,77	0,71	0,30
	AGE_5) How adjusted are you to the transportation system in Brazil?	0,24	0,35	0,35	0,70	0,68	0,41
	AGE_6) How adjusted are you to the food in Brazil?	0,22	0,25	0,33	0,92	0,83	0,51
5 - Adaptação quanto à Interação do Expatriado	AIE_1) How adjusted are you to working with Brazilian outside your company?	0,21	0,29	0,32	0,88	0,93	0,37
	AIE_2) How adjusted are you to interacting with Brazilian in general?	0,22	0,27	0,35	0,84	0,92	0,36
6 - Adaptação quanto ao Trabalho do Expatriado	ATE_1) How adjusted are you to your job and responsibilities?	0,38	0,63	0,59	0,32	0,33	0,81
	ATE_2) How adjusted are you to working with Brazilian co-workers?	0,34	0,65	0,51	0,23	0,23	0,80
	ATE_3) How adjusted are you to supervising Brazilian subordinates?	0,14	0,27	0,21	0,37	0,33	0,70

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados coletados.

Nota¹: Itens com a presença do sufixo “_rev” tiveram sua escala invertida (1→7, 2→6, 3→5, 4→4, 5→3, 6→2 e 7→1) antes de qualquer análise ser realizada.

Observa-se, na Tabela 2, que os indicadores possuem cargas mais altas nas variáveis latentes que mensuram do que em qualquer outra variável latente, sendo este um indicativo de que existe validade discriminante (CHIN, 1998). Ainda, segundo Chin (1998), quando as correlações apresentadas entre as variáveis latentes são inferiores à raiz quadrada da variância média extraída, caracteriza-se a

presença de validade discriminante. Adotando este critério, observa-se, a partir dos dados das tabelas 3 e 4, que os constructos apresentam validade discriminante.

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

Variável Latente de 1ª ordem	1	2	3	4	5	6
1 - Adaptação Geral do Expatriado	0,798					
2 - Adaptação quanto à Interação do Expatriado	0,931	0,924				
3 - Adaptação quanto Trabalho do Expatriado	0,407	0,394	0,769			
4 - Adaptação Geral do Cônjuge	0,248	0,301	0,665	0,858		
5 - Adaptação quanto à Interação do Cônjuge	0,335	0,365	0,570	0,777	0,901	
6 - Suporte Organizacional ao Cônjuge	0,218	0,233	0,367	0,475	0,398	0,762
Média	2,69	2,62	2,70	2,78	3,03	4,82
Mediana	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00
Desvio padrão	0,96	0,82	0,94	1,19	1,26	1,63
Variância média extraída	0,64	0,85	0,59	0,74	0,81	0,58
Confiabilidade composta	0,91	0,92	0,81	0,94	0,90	0,90

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados coletados.

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

Nota²: Escores fatoriais padronizados obtidos na estimação do modelo com o *software* SmartPLS 2.0M3.

Nota³: Estatísticas descritivas calculadas com base nos dados da pesquisa.

Nota⁴: Escalas de 1 a 7.

Nota⁵: Variância média extraída e confiabilidade composta obtidas na estimação do modelo com o *software* SmartPLS 2.0M3.

Nota⁶: Todas as correlações são significantes a 1%.

TABELA 4: CORRELAÇÃO DE PEARSON E ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DAS VARIÁVEIS LATENTES DE 1ª E 2ª ORDEM – MODELO ESTRUTURAL

Variáveis Latentes de 1º e 2º ordem Modelo Estrutural	1	2	3
1 - Adaptação do Expatriado	0,853		
2 - Adaptação do Cônjuge	0,419	0,932	
3 - Suporte Organizacional ao Cônjuge	0,283	0,476	0,762
Média	2,69	2,85	4,82
Mediana	3,00	3,00	5,00
Desvio padrão	0,93	1,21	1,63
Variância média extraída	0,73	0,86	0,58
Confiabilidade composta	0,95	0,93	0,91

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados coletados.

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

Nota²: Escores fatoriais padronizados obtidos na estimação do modelo com o *software* SmartPLS 2.0M3.

Nota³: Estatísticas descritivas calculadas com base nos dados da pesquisa.

Nota⁴: Escalas de 1 a 7.

Nota⁵: Variância média extraída e confiabilidade composta obtidas na estimação do modelo com o *software* SmartPLS 2.0M3.

Nota⁶: Todas as correlações são significantes a 1%.

Nota⁷: Todas as variáveis latentes apresentaram confiabilidade superior a 0,7 (CHIN, 1998).

Uma exceção foi a correlação entre as variáveis latentes de primeira ordem: “Adaptação quanto à interação do Expatriado” e a “Adaptação Geral do Expatriado”, que foi superior à raiz quadrada da variância média extraída, sugerindo a falta de validade discriminante entre elas. No entanto, nesse modelo isso não é um problema, já que ambas as variáveis latentes de primeira ordem foram usadas como indicadores do mesmo constructo, a “Adaptação do Expatriado”. Como possível explicação do fato pode-se destacar que a escala de Black (1988) foi desenvolvida e aplicada para japoneses e sabe-se da grande distância cultural entre Japão e Brasil (KOGUT e SINGH, 1988). Segundo Chu e Wood (2008) o Brasil é um país formalista e, talvez por isso, alguns aspectos relacionados à adaptação geral podem demandar um uso tão elevado da influência pessoal que os expatriados podem acabar encarando essas situações como a própria interação com locais.

Pode-se entender que a interação com os membros da cultura brasileira, pode influenciar diretamente na adaptação geral do EO, uma vez que, teoricamente, facilitaria a realização das atividades rotineiras (realizar pagamentos, finalizar contratos, dentre outros) atenuando as dificuldades contidas nesses processos. Afinal, após criar um círculo social e passar por experiências por vezes frustrantes, o expatriado aprende o papel do “jeitinho brasileiro” na resolução dos problemas do dia a dia (MOTTA e ALCADIPANI, 1999).

4.3 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

O modelo estrutural apresentado diz respeito às relações entre as variáveis latentes “Suporte Organizacional ao Cônjuge - SOC” (1ª ordem), “Adaptação do Cônjuge – AC” e “Adaptação do Expatriado – AE” (ambas de 2ª ordem).

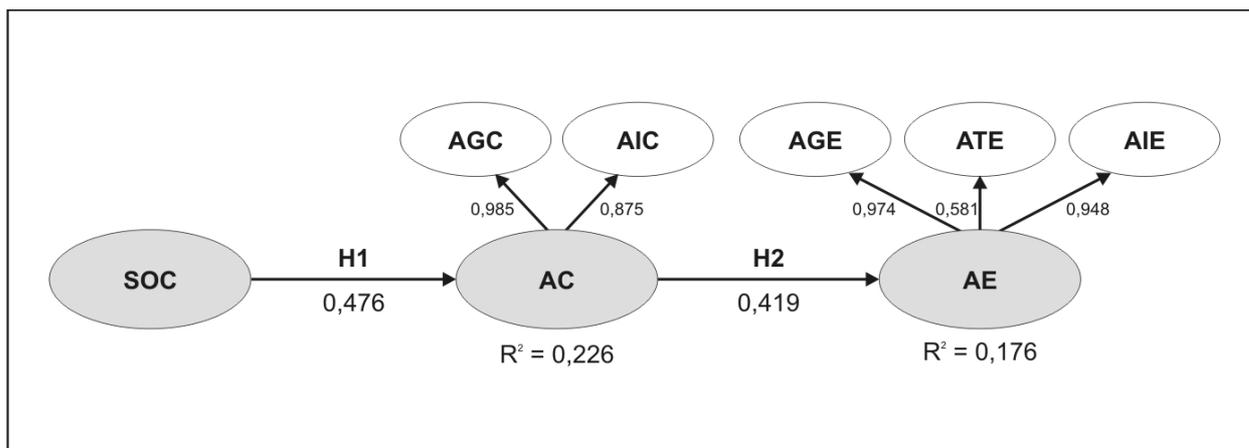


Figura 2: Modelo estrutural e de mensuração.

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Nota: Utilizou-se o software SmartPLS 2.0.M3 (RINGLE, WENDE e WILL, 2005). Todos os coeficientes estão na forma padronizada e são altamente significantes ($p < 0,01$). Significância estimada por meio de *bootstrap* com $N = 217$ e 1000 repetições.

Nota²: Para não tornar a figura muito complexa, omitiram-se os indicadores, porém, suas cargas fatoriais podem ser verificadas na TABELA 2.

Nota³: SOC = Suporte Organizacional ao Cônjuge; AC = Adaptação do Cônjuge; AE = Adaptação do expatriado; AGC = Adaptação Geral do Cônjuge; e AIG = Adaptação quanto à Interação do Cônjuge; AGE = Adaptação Geral do Expatriado; AIE = Adaptação quanto à Interação do Expatriado e ATE = Adaptação quanto ao Trabalho do Expatriado.

O coeficiente de caminhos entre os constructos SOC e AC foi de 0,476, indicando que há uma relação positiva entre eles. Relação esta, também comprovada entre os constructos AC e AE, onde o coeficiente foi de 0,419.

Como proposto no modelo hipotético (Figura 1), observa-se que a adaptação do cônjuge explica 17,6% ($R^2=0,176$) da adaptação do EO, confirmando a importância do cônjuge na gestão do processo de expatriação realizada pelos recursos humanos internacionais. Esta importância já havia sido ressaltada teoricamente em vários estudos sobre o tema (KUPKA e CATHRO, 2007; TAKEUCHI *et al.*, 2007; BROWN, 2008 e ANDREASON, 2008). O compromisso do cônjuge, sua cooperação e contribuição para o bem-estar físico, mental, psicológico e emocional do parceiro facilitam a conclusão de sua missão (KUPKA e CATHRO, 2007).

Segundo Tung (1987), a falta de adaptação do cônjuge do EO ao novo ambiente físico e cultural é uma das principais causas de “fracasso” nas missões de expatriação. Este fracasso pode ser caracterizado como o regresso prematuro do expatriado, deixando a tarefa incompleta (PELTOKORPI, 2008), e ressoa em altos custos, diretos e indiretos, em termos de desempenho gerencial da organização, conceito da empresa no mercado, relação com clientes e fornecedores e seu próprio vigor operacional (PEREIRA, PIMENTEL e KATO, 2005; LEE e VORST, 2010).

Uma vez verificada a influência positiva da adaptação do cônjuge na adaptação do EO (Hipótese 2 do modelo apresentado), os fatores relativos à adaptação do cônjuge devem ser considerados, sendo um deles o suporte organizacional, constructo também analisado nesta pesquisa (Hipótese 1 do modelo apresentado) o qual, de acordo com o modelo estrutural acima, explica em 22,6% ($R^2 = 0,226$) a adaptação do cônjuge. Torna-se importante ressaltar que, segundo Cohen (1997), um R^2 de 13% é classificado como médio e de 26% como grande.

A primeira implicação desses resultados é que as organizações devem aumentar a atenção destinada à criação e oferta de mecanismos de suporte organizacional ofertado ao cônjuge do EO e implementar programas de suporte organizacional que contemplem as necessidades do cônjuge, possibilitando sua satisfação e minimizando os problemas relativos à sua adaptação transcultural, contribuindo diretamente para a adaptação do EO e para o consequente sucesso da missão internacional (BLACK, 1988).

Verificou-se que a organização ao considerar os objetivos e valores do cônjuge e de sua família, preocupando-se com o bem-estar destes e fornecendo amparo para resolução dos problemas e realmente entendendo todo este conjunto

de fatores, estará favorecendo a adaptação de seu EO, que, por sua vez, terá possibilidade de apresentar um bom desempenho (SHIH, KHIANG E HSU, 2010), comprometimento e lealdade para com a empresa (EISENBERGER *et al.*, 1986).

Vale ressaltar, porém, que além do suporte organizacional, outros fatores podem influenciar a adaptação de cônjuges e expatriados, podendo, o percentual de explicação relativo à adaptação do cônjuge não contemplado no modelo explicativo, estar relacionado a fatores de ordem pessoal específicos dos cônjuges, como compromisso, maturidade, cultura, competências, habilidades, motivação, dentre outros (TUNG, 1987; KUPKA e CATHRO, 2007; TAKEUCHI *et al.*, 2007; BROWN, 2008 e ANDREASON, 2008; LEE e VORST, 2010).

Da mesma forma, o percentual de explicação relativo à adaptação do EO não contemplado no modelo explicativo, pode, conforme a literatura, estar relacionado com os fatores de personalidade (HUANG, CHI e LAWLER, 2005), a adaptação dos outros membros da família do EO (PEREIRA, PIMENTEL e KATO, 2005), experiência internacional prévia (BLACK, 1998), treinamento intercultural antes do embarque, novidade do papel a ser desempenhado, apoio dos membros da organização, suporte logístico, novidade cultural (BLACK, MENDENHALL e ODDOU, 1991), habilidades técnicas e de relacionamento interpessoal, interesse em experiência no exterior ou mesmo na cultura do país estrangeiro (RONEN, 1989), dentre outros.

Esta pesquisa apresenta o mérito de haver quantificado o percentual de influência que a empresa pode exercer nesse processo. A adaptação do cônjuge do EO e a do próprio executivo em designação internacional não devem ser vistas como um fenômeno dado, mas sim algo que pode ser, até certo ponto, gerenciado e

que pode ser, inclusive, mensurado com as escalas utilizadas neste estudo, uma vez que apresentaram propriedades psicométricas satisfatórias.

Outras pesquisas poderão aprofundar o poder explicativo do modelo, no que tange aos fatores influenciadores da adaptação do cônjuge e sua influência na adaptação do EO, inserindo as citadas variáveis e outras para análise, podendo, assim, colaborar ainda mais com os recursos humanos internacionais na gestão do processo de expatriação, enfatizando, por exemplo, a importância de um processo de seleção que leve em conta as características do parceiro do EO.

Capítulo 5

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de mensurar a influência do suporte organizacional na adaptação do cônjuge do EO e o efeito desta na adaptação do EO no Brasil. Mostrou-se de relevância acadêmica, por tratar de um tema atual, ainda pouco pesquisado, principalmente no Brasil, e que colaborou para o aperfeiçoamento do entendimento a respeito da influência que a empresa pode exercer no gerenciamento do processo de adaptação transcultural de expatriados e seus cônjuges.

Uma vez que se verifica o crescente interesse das organizações pelas missões internacionais (SHANINE, BUCHKO e WHEELER, 2011; LEE e VORST, 2010; HOMEM e DELLANGNELO, 2006; SCHULER, 2000), pode-se esperar que os resultados aqui encontrados colaborem para a gestão internacional de recursos humanos em seus mais diversos objetivos: aumentar a participação da organização no mercado; empregar novas tecnologias; facilitar o processo de fusão ou aquisição; alavancar as oportunidades de diferentes fatores da produção nacional; desenvolver na organização o intercâmbio das diferentes unidades subsidiárias; obter visão de longo prazo para investimentos em países estrangeiros e colaborar para o desenvolvimento das lideranças globais (BLACK e GREGERSEN, 1999; BARTLETT e GHOSHAL, 1992; FREITAS, 2006).

A análise dos dados, com o emprego da técnica de modelagem de equações estruturais e estimação pelos mínimos quadrados parciais, permitiu identificar que o suporte organizacional explica 22,6% da adaptação transcultural do cônjuge e que a adaptação do cônjuge do EO explica 17,6% da adaptação do EO.

Esse resultado permite concluir que as empresas devem buscar adotar um papel ativo no gerenciamento, não apenas dos aspectos burocráticos relativos à expatriação, mas também de aspectos relacionais e estratégicos que podem facilitar a adaptação do expatriado. Assumindo como verdadeira a relação recorrente na literatura entre a adaptação transcultural do expatriado e o seu desempenho (SHIH, KHIANG E HSU, 2010), pode-se inferir que esta pesquisa colaborou no sentido de revelar o grau em que os investimentos realizados na promoção da adaptação do cônjuge configuram-se como política estratégica para a gestão internacional de recursos humanos (GIRH), área responsável por gerir a seleção, o preparo, o suporte durante a designação internacional no novo país e a repatriação desse executivo (SHANINE, BUCHKO e WHEELER, 2011).

Sabendo-se que as organizações estão cada vez mais convencidas de que a chave para o sucesso no mercado global repousa, dentre outras, no sucesso das missões de expatriação de executivos (SELMER e LEUNG, 2007; BLACK e GREGERSEN, 1999) e de que tais missões representam riscos para as empresas e para o EO e sua família, este trabalho tem o mérito de colaborar para um melhor entendimento do processo de expatriação. Isso beneficia a empresa, que tem como preocupação a perda de seu investimento, pelo custo de oportunidade e pelo fato de ela não atingir os resultados esperados caso a missão fracasse (FREITAS, 2006), e também beneficia os EOs, uma vez que estes se preocupam com a manutenção de seu emprego, seu futuro e o de sua família (FREITAS, 2006).

Nesse sentido, pelo ponto de visão da empresa, o grau de adaptação do EO é um indicador significativo do seu desempenho e da conclusão próspera da missão (SHIH, KHIANG E HSU, 2010). Do ponto de vista dos EOs, por sua vez, esta adaptação é um fator determinante para a satisfação no trabalho e bem-estar

psicológico (CHEN e CHIU, 2009). Nota-se que “o fenômeno da expatriação consiste de uma experiência de mão dupla que deve trazer benefícios não só às organizações como também à carreira dos indivíduos” (FREITAS, 2006, p. 48).

Pode-se destacar que as corporações multinacionais devem aumentar ou mesmo implantar, por meio de seus recursos humanos, mecanismos de apoio à adaptação do cônjuge do EO designado para missões internacionais, provendo políticas para o oferecimento de fatores de suporte, como a manutenção da carreira do cônjuge no novo país, manutenção de suas redes sociais, oferta de treinamento envolvendo aspectos culturais e o novo idioma, apoio financeiro nos primeiros meses, dentre outros (KUPKA e CATHRO, 2007; TAKEUCHI, *et al.*, 2007; BROWN, 2008; ANDREASON, 2008; CHEN e CHIU, 2009; SHIH, CHIANG e HSU, 2010; GLOBAL TRENDS RELOCATION SURVEY REPORT 2010).

Pode-se, ainda, concluir que a adaptação do cônjuge do EO e a do próprio executivo em designação internacional, sendo um fenômeno multifacetado e complexo (Black, 1988), não deve ser vista como um fenômeno sobre o qual a organização não possui controle, mas que requer a atenção ativa dos gestores de processos de expatriação.

Como limitação deste trabalho, aponta-se a impossibilidade de se fazer afirmações causais, já que o estudo é correlacional e *cross sectional*. Estudos futuros poderiam coletar dados longitudinais para possibilitar a análise de relações causais entre as variáveis que compuseram esta pesquisa. Outra sugestão seria a de incluir fatores individuais que influenciam a adaptação do expatriado e seu cônjuge, de forma a aumentar o poder explicativo do modelo. A inclusão de constructos como valores individuais (SCHWARTZ, 1995) e inteligência transcultural

(LEE e SUKOCO, 2010) como antecedentes da adaptação transcultural seriam exemplos adequados para esse propósito. A mensuração do desempenho profissional do expatriado (KRAIMER, WAYNE e JAWORSKI, 2001; SHIH, CHIANG e HSU, 2010) também poderia ser incluída no modelo como consequente da adaptação do expatriado.

REFERÊNCIAS

ANDREASON, A. W. Expatriate adjustment of spouses and expatriate managers: an integrative research review. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 2, p. 982-395, 2008.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. What is a global manager? **Harvard Business Review**, Boston-EUA, v. 70, n. 5, p. 124-32, 1992.

BLACK, J.S. Work role transitions: a study of American expatriate managers in Japan. **Journal of International Business Studies**, v. 78, p. 277-294, 1988.

_____. The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers. **Management International Review**, v. 30, n. 2, p. 119-134, 1990.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. When Yankee comes home: factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment. **Journal of International Business Studies**, v. 22, n. 4, p. 671-694, 1991.

_____. The right way to manage expats. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 52-62, 1999.

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

BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICES - **Global Relocation Trends - 2010 Survey Report**, United States of America, p. 45, 2010.

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

CALIGIURI, P. The big five personality characteristics as predictors of expatriate`s desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. **Personnel Psychology**, Durham-EUA, v. 53, n. 1, p. 67-88, 2000.

CHEN, Huei-Fang; CHIU, Yung-Ho. The influence of psychological contracts on the adjustment and organizational commitment among expatriates: An empirical study in Taiwan. **International Journal of Manpower**, v. 30, n. 8, p. 797-814, 2009.

CHEW, J. Managing MNC expatriates through crises: a challenge for International Human Resource Management. **Research and Practice in Human Resource Management**, v. 12, n. 2, p. 1-30, 2004.

CHIN, W. W. The Partial Least Squares approach to structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. (Ed.) **Modern methods for business research**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p. 295-336, 1998.

CHU, R. A.; WOOD, T. J. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 969-991, 2008

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. Revised edition. New York: Academic Press, 1977.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, p. 500–507, 1986.

FREITAS, Maria Ester de. Expatriação de executivos. **GV Executivo**. São Paulo, v. 5, n. 4, p. 48-52, 2006.

HAIR, J.F., *et al.* **Multivariate data analysis**. 5. ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1998.

_____. **Multivariate data analysis**. 5. ed. Prentice Hall, Upper Sanddler River, New Jersey. Chapter 11 – Structural Equation Modeling, 1996.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HATCH, M. J. Organization theory: modern symbolic and postmodern perspectives. Oxford: **Oxford University Pres**. 1997.

HECKATHORN, D. D. Respondent-Driven Sampling: A New Approach to the Study of Hidden Populations. **Social Problems**, v. 44, p. 174–199, 1997.

HOMEM, I. D.; DELLANGNELO, E. H. L. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. **RAE – Eletrônica**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. v. 5, n. 1, 2006.

HOMEM, I. D. e TOLFO, S. da R. International management of human resources: compensation and selection of expatriates at a brazilian multinational. **RAC- Eletrônica**. Curitiba, v. 2, n. 2, art. 3, p. 201-217, 2008.

HUANG, T.J., CHI, S.C. e LAWLER, J.J. The relationship between expatriates' personality traits and their adjustment to international assignments. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, p. 1656-1670, 2005.

JOKINEN, T.; BREWSTER, C.; SUUTARI, V. Career capital during international work experiences: contrasting self-expatriate experiences and assigned expatriation. **The International Journal of Human Resources Management**, v.19, n. 6, p. 979-998, 2008.

KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of international business studies**, v. 19, p. 411-432, 1988.

KUBO, Edson Keyso de Miranda. **Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil**. Dissertação (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2011.

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

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

LEE, Li-Yueh; SUKOCO, Badri Munir. The effects of cultural intelligence on expatriate performance: the moderating effects of international experience. **The International Journal of Human Resource Management**, v.21, n. 7, p. 963–981, 2010.

LEE, Li-Yueh; VORST, Darren Van. The influences of social capital adjustment: an empirical validation in Taiwan. **International Journal of Management**, v. 27, n. 3, 2010.

LIMA, Mariana Barbosa e BRAGA, Beatriz Maria. Práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros. **Rev. adm. contemp. [online]**, v.14, n. 6, p. 1031-1053, 2010.

MACHADO, Hilka Vier e HERNANDES, Cláudio Aurélio. Alteridade, expatriação e trabalho: implicações para a gestão organizacional. **Rev. adm. contemp. [online]**, v. 8, n. 3, p. 53-73, 2004.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. Jeitinho Brasileiro, Controle Social e Competição. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, p. 6-12, 1999.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1994.

PELTOKORPI, V.; Cross-cultural adjustment of expatriates in Japan. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 9, p. 1588-1606, 2008.

PELTOKORPI, V.; FROESE, F. Organizational expatriates and self-initiated expatriates: who adjusts better to work and life in Japan? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 5, p. 1096-1112, 2009.

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

PETT, M. A.; LACKEY, N. R.; SULLIVAN, J. **Making Sense of Factor Analysis: The Use of Factor Analysis for Instrument Development in Health Care Research**. California: SAGE, 2003.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; WILL, A. **SmartPLS 2.0 M3 (beta)**. Germany: University of Hamburg, 2005.

RONEN, S. Training the International Assignee. In Irwin L. Goldstein (Ed.). **Training and Development in Organizations**. San Francisco, Ca: Jossey-Bass, p. 417-453, 1989.

SCHWARTZ, S. H. Values in the West: a theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension. **Word Psychology**, v. 1, n. 2, p. 91-122, 1995.

SCHULER, R. S.; BUDHWAR, P. S.; FLORKOWISKI, G. W. International Human Resource Management: review and critique. **International Journal of Management Reviews**, Oxford: Blackwell Publisher, v. 4, n. 1, p. 41 – 70, 2002.

SCHULER, R. S. The internationalization of human resource management. **Journal of International Management**, v. 6, p. 239-260, 2000.

SELMER, J.; FENNER Jr., C. R. Spillover effects between work and non-work adjustment among public sector expatriates. **Personnel Review**, v. 38, n. 4, 366-379, 2008.

SELMER, J.; LEUNG, A. S.M. Symptom and problem focused coping strategies of business women expatriates and their socio-cultural adjustment in Hong Kong, **Women In Management Review**, v. 22, n. 7, p. 588 – 605, 2007.

SHAFFER, M.A.; HARRISON, D.A. Forgotten Partners International Task: Develop and test a model of spouse adjustment . **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 2, p. 238-54, 2001.

SHAFFER, M. A.; HARRISON, D. A.; GILLEY, K. M.; LUK, D.M. Struggling to balance between turbulence on international assignments: Work family conflict, support and commitment . **Journal of Management**, v. 27, p. 99–121, 2001.

SHANINE, K.; BUCHKO, A.; WHEELER, A. R. International Human Resource Management practices from a complex adaptive systems perspective: an exploratory investigation. **International Journal of Business and Social Science**, v. 2, n. 6, 2011.

SHAY, S.; BAACK, S. An empirical investigation of the relationships between modes and degree of expatriate adjustment and multiple measures of performance. **International Journal Of Cross Cultural Management**, v. 6, n. 3, p. 275-294, 2006.

SHIH, H.; CHIANG, Y.; HSU, C. High involvement work system, work-family, and expatriate performance – examining Taiwanese expatriates in China. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 11, p. 2013-2030, 2010.

STRACK, R.; CAYE, J. M., LEICHT, M.; VILLIS, U., BOHM, H.; MCDONNELL, M. The future of hr in Europe: key challenges through 2015. Boston: **Boston Consulting Group and European Association of Personnel Management**, 2007.

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

TAKEUCHI, R.; LEPAK, D. P.; MARINOVA, S. V. and YUN, S. Nonlinear influences of stressors on general adjustment: the case of Japanese expatriates and their spouses. **Journal of International Business Studies**, v. 38, p. 928–943, 2007.

TAKEUCHI, R.; MARINOVA, S. V.; LEPAK, D. P.; LIU, W. A model of expatriate withdrawal-related outcomes: decision making from a dualistic adjustment perspective. **Human Resource Management Review**, v.15, p.119-138, 2005.

TORRES, D. F.; GONÇALVES, C. A.; GOSLING, M.; VEIGA, R. T. Modelo de avaliação da relação entre a reputação e o valor da marca: um estudo no setor automotivo. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 1, n. 9, p. 57-85, 2011.

TUNG, R. Selecting and training of personnel for overseas assignments. **Columbia Journal of World Business**, v.16. n. 2, p. 68-78, 1981.

VIZEU, Fabio. (Re)contando a velha história: reflexões sobre a gênese do Management. **Rev. adm. contemp. [online]**, v.14, n. 5, p. 780-797, 2010.

WANG, X.; NAYIR, D. Z. How and when is social networking important? Comparing European expatriate adjustment in China and Turkey. **Journal of International Management**, v. 12, p. 449-472, 2006.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

This questionnaire is part of a research program for a Master in Business Administration from FUCAPE Business School. We request your cooperation to provide information about the adaptation on expatriate executives and their spouses in Brazil. There are no right or wrong answers. Please just express your opinion. The first questions must be answered by the expatriate and the following ones must be answered by the spouse. The responses will be aggregated, maintaining the anonymity of both you and your company. We greatly appreciate your participation!

BLOCK 1: Answered by the Organizational Expatriate

This section contains questions on your cross-cultural adjustment. Please read each item and evaluate how you consider yourself in each item by marking from 1 (one) for "unadjusted" to 7 (seven) for "very well adjusted".

QUESTIONS	Unadjusted						Very well adjusted
	1	2	3	4	5	6	7
How adjusted are you to your job and responsibilities?							
How adjusted are you to working with Brazilian co-workers?							
How adjusted are you to supervising Brazilian subordinates?							
How adjusted are you to working with Brazilians outside your company?							
How adjusted are you to interacting with Brazilians in general?							
How adjusted are you to the weather in Brazil?							
How adjusted are you to shopping in Brazil?							
How adjusted are you generally to living in Brazil?							
How adjusted are you to the entertainment available in Brazil?							
How adjusted are you to the transportation system in Brazil?							
How adjusted are you to the food in Brazil?							

DEMOGRAPHIC AND PERSONAL DATA OF THE EXPATRIATE

Sex: () M () F

Age: _____.

Country of origin: _____.

Nationality of the company: _____.

Position in the company: () Managerial Position () No Managerial Position

Time: _____ months in Brazil.

Have you had previous international assignments? () Yes () No

Are you married? () Yes () No () Live with partner

How long have you been married or living with partner: _____ years.

BLOCK 2: Answered by the Expatriate's Spouse

Please have your spouse answer the following questions on cross-cultural adjustment, by marking each item with from 1 (one) for "unadjusted" to 7 (seven) for "very well adjusted".

QUESTIONS	Unadjusted						Very well adjusted
	1	2	3	4	5	6	7
How adjusted are you to working with Brazilians outside your company?							
How adjusted are you to interacting with Brazilians in general?							
How adjusted are you to the weather in Brazil?							
How adjusted are you to shopping in Brazil?							
How adjusted are you generally to living in Brazil?							
How adjusted are you to the entertainment available in Brazil?							
How adjusted are you to the transportation system in Brazil?							
How adjusted are you to the food in Brazil?							

Below are some questions for the spouse's perceptions on the organizational support received from the company. Please read each item and mark from 1 (one) for "Totally Disagree" to 7 (seven) for "Totally Agree".

	Totally Disagree						Totally Agree
	1	2	3	4	5	6	7
My home company strongly considers my goals and values.							
My home company would ignore any complaint from.							
My home company disregards my best interests when it makes decisions that affect me.							
Help is available from my home company when I have a problem.							
My home company really cares about my well-being.							

My home company is willing to help me when I need a special favour.							
My home company shows very little concern for me.							

DEMOGRAPHIC AND PERSONAL DATA OF SPOUSE

Sex: () M () F

Age: _____.

Number of children: _____.

Country of origin: _____.

Have you had previous international assignments? () Yes () No

APÊNDICE B – TRADUÇÃO QUADROS 3 E 4

Itens da escala de Black (1988)	Dimensões da adaptação transcultural
Como você está ajustado ao clima no Brasil?	Geral
Como você está ajustado a fazer compras no Brasil?	Geral
Como você está ajustado a viver no Brasil?	Geral
Como você está ajustado aos entretenimentos disponíveis no Brasil?	Geral
Como você está ajustado ao sistema de transporte no Brasil?	Geral
Como você está ajustado à comida do Brasil?	Geral
Como você está ajustado a trabalhar com brasileiros fora de sua empresa?	Interação
Como você está ajustado a interagir com os brasileiros em geral?	Interação
Como você está ajustado ao seu trabalho e as suas responsabilidades?	Trabalho
Como você está ajustado a trabalhar com colegas de trabalho brasileiros?	Trabalho
Como você está ajustado a supervisionar subordinados brasileiros?	Trabalho

Tradução quadro 3: Escala de adaptação transcultural do expatriado.

Fonte: Black (1988, p. 292).

Nota: Adaptado pelo autor (a versão original do instrumento se referia a japoneses).

Ord.	Itens da escala de Eisenberger <i>et al.</i> (1986)
1	Minha companhia de origem valoriza minha contribuição para o seu bem-estar.
2	Se a minha companhia de origem pudesse contratar alguém para me substituir com um salário mais baixo, ela o faria.
3	Minha companhia de origem falha em não apreciar qualquer esforço extra que venha de mim.
4	Minha companhia de origem considera muito meus objetivos e valores.
5	Minha companhia de origem ignoraria qualquer reclamação minha.
6	Minha companhia de origem desconsidera meus interesses específicos quando ela toma decisões que me afetam.
7	Quando eu tiver um problema, minha companhia de origem disponibiliza ajuda.
8	Minha companhia de origem realmente se preocupa com meu bem-estar.
9	Mesmo se eu fizesse o melhor trabalho possível, minha companhia de origem não me diria.
10	Minha companhia de origem está disposta a me ajudar sempre que preciso de um favor especial.
11	Minha companhia de origem se preocupa com minha satisfação geral no trabalho.
12	Caso tivessem oportunidade, minha companhia de origem tiraria vantagem de mim.
13	Minha companhia de origem mostra pouca preocupação por mim.
14	Minha companhia de origem se preocupa com minhas opiniões.
15	Minha companhia de origem se orgulha de minhas realizações no trabalho.
16	Minha companhia de origem tenta fazer meu trabalho o mais interessante possível.

Tradução quadro 4: Escala de suporte organizacional percebido.

Fonte: Eisenberger (1986) apud Wang e Nayir (2006, p. 459).

Nota: Adaptado pelo autor.

Nota ²: Os itens em negritos foram os utilizados nesta pesquisa.