



VALORES PESSOAIS COMO ANTECEDENTES DA ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL DE EXPATRIADOS

BRUNO FELIX VON BORELL DE ARAUJO

Doutor em Administração de Empresas pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (Fucape Business School).

Avenida Fernando Ferrari, 1.358, Boa Vista, Vitória – ES – Brasil – CEP 29075-505

E-mail: felixbruno1@yahoo.com.br

WOLFGANG BILSKY

Doutor em Psicologia pela Faculdade de Filosofia da Universidade de Freiburg (Alemanha).

Professor do Psychologisches Institut IV da Westfälische Wilhelms-Universität (Alemanha).

Fliednerstrasse 21, Münster – Germany – CEP 48149

E-mail: bilsky@uni-muenster.de

LÚCIA MEIRY CRUZ DE OLIVEIRA MOREIRA

Mestranda pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (Fucape Business School).

Avenida Fernando Ferrari, 1.358, Boa Vista – Vitória – ES – Brasil – CEP 29075-505

E-mail: luciamcom@gmail.com

RESUMO

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

PALAVRAS-CHAVE

Valores pessoais; Adaptação transcultural; Expatriados; Brasil; Modelagem de equações estruturais.

1 INTRODUÇÃO

O início do século XIX e o período após a Segunda Guerra Mundial foram cenários de ondas de expansão internacional que popularizaram a prática de expatriação no meio corporativo europeu e norte-americano. Mais recentemente, uma terceira onda de multinacionalização de empresas tem atingido países emergentes, como o Brasil (TANURE; BARCELLOS; CYRINO, 2006; TANURE; BARCELLOS; FLEURY, 2009).

A internacionalização de empresas brasileiras é um processo recente, apesar de a atuação das empresas nacionais em mercados estrangeiros como exportadoras já ocorrer há várias décadas. Após a conquista de parcelas de mercado significativas no Brasil, algumas dessas corporações buscaram internacionalizar suas operações com o intuito de alcançar um crescimento consistente. Junto com a meta de internacionalização, as empresas que se enquadravam nessa situação passaram a enfrentar o desafio de construção de uma força de trabalho multicultural, processo que envolve a implantação de um programa de expatriações (CARTUS, 2007; TANURE; BARCELLOS; FLEURY, 2009).

A expatriação organizacional é frequentemente usada como uma estratégia para conferir às filiais e matrizes de empresas em expansão global uma maior riqueza de perspectivas culturais entre seu corpo de funcionários (COLLINGS; SCULLION; MORLEY, 2007; COLLINGS; SCULLION; DOWNLING, 2009). Além disso, permite também que empresas em processo de internacionalização possam contar com profissionais de confiança em novas plantas de trabalho, em ambientes de negócios relativamente pouco familiares.

Expatriar profissionais não é um processo fácil de ser gerenciado. No final dos anos 1960, Adams e Kobayashi (1969) identificaram que 80% das expatriações organizacionais eram consideradas malsucedidas. Décadas depois, o cenário parece não ter se alterado muito. Em uma pesquisa realizada em 2011, apenas 25% das expatriações organizacionais foram avaliadas pelos gestores de recursos humanos internacionais como satisfatórias (BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICES, 2011). Como diversas empresas têm centenas de expatriados, os custos diretos envolvendo problemas de adaptação transcultural no

mundo ultrapassavam, em 1985, o valor de US\$ 250 mil (COPELAND; GRIGGS, 1985). Esse valor exclui custos de oportunidades e outros de natureza indireta. Pesquisas mais recentes apontam que os custos diretos no mundo resultantes de expatriações malsucedidas ultrapassam US\$ 1 milhão (ABBOTT et al., 2006; COLE, 2011).

Dado esse contexto, tem crescido o interesse acadêmico e profissional para compreender os elementos facilitadores e dificultadores de expatriações. Para Black (1988), o principal empecilho que expatriados enfrentam em designações internacionais se refere à dificuldade desses executivos em adaptar-se ao trabalho e às relações pessoais e profissionais na cultura de destino. A adaptação transcultural, que se refere ao grau de facilidade ou dificuldade que os expatriados têm com relação a diversos assuntos ligados à vida e ao trabalho no exterior (LEE; VAN VORST, 2010), pode ser entendida, portanto, como um processo crítico para o sucesso de processos de internacionalização de negócios.

A literatura aponta diversos fatores, em diferentes níveis de análise, que afetam o processo de adaptação. O artigo seminal de Black (1988) sugere diversos elementos nos níveis da organização, societal e individual como importantes para a compreensão do processo de adaptação transcultural. As características individuais dos expatriados têm sido amiúde objeto de pesquisas. Isso ocorre porque o conhecimento a respeito de possíveis relações entre a adaptação transcultural do expatriado e os antecedentes, como personalidade, habilidade com idioma, determinadas competências individuais, experiências internacionais prévias, redes de contatos pessoais e sensibilidade cultural, pode oferecer importantes informações para o processo de seleção de executivos para expatriação.

Com o propósito de aprofundarem ainda mais o avanço já obtido em termos de compreensão do processo de adaptação de expatriados, Claus, Lungu e Bhattacharjee (2011) sugerem que faz-se necessário testar diferentes conceitos como antecedentes desse fenômeno. O conceito de valores pessoais tem sido utilizado em diversas pesquisas como antecedente de comportamentos humanos. Uma vez que valores pessoais são entendidos como guias para as maneiras como atores sociais selecionam ações e avaliam pessoas (SCHWARTZ, 1999), acredita-se que esse conceito possa ser um antecedente importante da adaptação de expatriados, relação ainda não testada na literatura nacional e internacional. Dessa forma, a fim de preencher essa lacuna de pesquisa, este estudo tem o objetivo de verificar a relação existente entre valores pessoais e a adaptação transcultural de expatriados. Para tal, adotou-se a estratégia de realizar o estudo com expatriados brasileiros, funcionários de uma filial de uma empresa nacional, situada em um país no Oriente Médio.

O presente estudo está organizado da seguinte forma: apresentamos uma revisão da literatura em que discutimos a adaptação transcultural de expatriados

e a teoria de valores humanos de Shalom Schwartz, além de construirmos as hipóteses que orientaram a realização do estudo. Em seguida, descrevemos os procedimentos metodológicos e apresentamos a análise dos dados e os resultados. Finalmente, indicam-se sugestões para futuras pesquisas e para a prática de gestão de recursos humanos internacionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL DE EXPATRIADOS

A adaptação transcultural pode ser entendida como o conforto que as pessoas vivenciam em relação a diversos assuntos ligados à vida e ao trabalho no exterior (LEE; VAN HORST, 2010). No caso de expatriados, o processo de adaptação transcultural ajuda a reduzir o desconforto frequentemente vivenciado em uma nova cultura e facilitar, no dia a dia, o desenvolvimento de maior harmonia no campo de expatriação (PELTOKORPI; FROESE, 2009; BLACK, 1988). Expatriados mal-adaptados tendem a mostrar-se insatisfeitos com o trabalho (SHAY; BAACK, 2006) e apresentar desempenhos menos satisfatórios (SHIH; CHIANG; HSU, 2010; PATTIE; PARKS, 2011). Além disso, em situações mais extremas, podem retornar prematuramente do exterior ou enfrentar uma demissão (RAMALU et al., 2010). Esses fatores têm contribuído para o crescimento do interesse acadêmico e prático a respeito da adaptação transcultural de expatriados, como salientado em revisões realizadas sobre o tema (por exemplo, BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991; COLLINGS; SCULLION; DOWNLING, 2009).

Os estudos clássicos de Black (1988) e Black, Mendenhall e Oddou (1991) propõem três facetas para a adaptação transcultural de expatriados:

- A adaptação geral envolve aspectos como temperatura, alimentação, transporte, compras, diversão e vida em geral na cultura de destino.
- A adaptação ao trabalho se refere ao ajuste necessário para adequar-se a padrões de trabalho, liderança e relacionamentos profissionais com companheiros no exterior.
- A adaptação à interação, por sua vez, diz respeito ao conforto psicológico no que se refere ao relacionamento com pessoas fora do ambiente profissional, no país de destino.

Como ressaltado por Bashkar-Shrinivas et al. (2005), esse modelo tem sido validado em diversos estudos sobre adaptação de expatriados. Essas facetas têm

sido empregadas como categorias de análise em estudos sobre adaptação cultural de expatriados no exterior (PELTOKORPI; FROESE, 2009; JENKIS; MOCKAITIS, 2010) e no Brasil (ARAUJO; BROSEGHINI; CUSTODIO, 2011a; ARAUJO; CRUZ; MALINI, 2011b).

Entre os diversos fatores que influenciam o processo de expatriação, Black (1988), Black, Mendenhall e Oddou (1991) e Black, Gregersen e Mendenhall (1992) destacam elementos organizacionais, não relacionados ao trabalho e individuais. Pesquisas sobre fatores organizacionais englobam temas como os pacotes de benefícios oferecidos (WARNEKE; SCHNEIDER, 2011), o estabelecimento de contratos psicológicos (CHEN; CHIU, 2009), os critérios de seleção (CHENG; LIN, 2009), o oferecimento de apoio social (LEE; VAN VORST, 2010) e os treinamentos pré-expatriação (OSMAN-GANI; ROCKSTUHL, 2008). Tais estudos ajudam empresas a definir as práticas de gestão de recursos humanos internacionais que mais facilitam o processo de adaptação dos expatriados. As pesquisas sobre aspectos não relacionados ao trabalho, como a adaptação do cônjuge (ANDREADSON, 2008; CHEN; CHIU, 2009; ARAUJO; BROSEGHINI; CUSTODIO, 2011a), a distância cultural entre os países de origem e de destino (CLAUS; HAND, 2009) e os traços culturais do país de destino (ARAUJO; CRUZ; MALINI, 2011b), também têm gerado *insights* importantes para a gestão de recursos humanos internacionais.

Por sua vez, aspectos individuais – como a personalidade (KIM; SLOCUM, 2008; KUMAR; ROSE; SUBRAMANIAN, 2008; RAMALU et al., 2010), a inteligência cultural (LEE; SUKOCO, 2010; WU; ANG, 2011), o desenvolvimento de competências individuais (CHENG; LIN, 2009), as experiências internacionais prévias (JENKIS; MOCKAITIS, 2010), as redes de contatos pessoais (OSMAN-GANI; ROCKSTUHL, 2008), a habilidade com idiomas (TUCKER; BONIAL; LAHTI, 2004; MOL et al., 2005) e a sensibilidade cultural (SHIN, MORGESON; CAMPION, 2007; JAVIDAN; TEAGARDEN; BOWEN, 2010) – também oferecem informações sobre as características dos expatriados que podem facilitar ou dificultar a adaptação deles.

O estudo da relação entre características pessoais e a adaptação transcultural de expatriados pode ajudar a explicar por que pessoas em expatriação apresentam diferentes graus de adaptação, apesar de receberem semelhante suporte organizacional ou estarem submetidas a fatores similares não relacionados ao trabalho. Neste artigo, delinea-se o interesse por estudar uma característica individual específica: os valores pessoais.

2.2 VALORES HUMANOS COMO ANTECEDENTES DO COMPORTAMENTO

O interesse pela explicação dos antecedentes e consequentes do comportamento humano tem levado diversos pesquisadores a buscar compreender o conceito de valores humanos. Apesar de esses esforços se mostrarem presentes na literatura desde o início do século passado, por meio de pesquisadores como Allport, a partir do fim da década de 1980, com a difusão da teoria de valores humanos de Shalom Schwartz (SCHWARTZ; BILSKY, 1987; SCHWARTZ, 1992), essa linha de pesquisa ganhou maior força em diferentes áreas do conhecimento, inclusive na administração. A consistência da teoria de valores humanos de Schwartz em estudos realizados com amostras de diferentes culturas (SCHWARTZ, 2005a, 2005b, 2006) contribuiu para a difusão dessa teoria.

A teoria de valores humanos de Schwartz parte da premissa de que os valores são universais. Segundo essa perspectiva, as pessoas conferem diferentes prioridades a um conjunto de valores presentes em todos os seres humanos. Essa ideia estava presente no pensamento de filósofos da axiologia e segue sendo notada em psicólogos sociais com foco no indivíduo (SAMBIASE-LOMBARDI et al., 2010).

Na década de 1950, Kluckhohn (1951) já alertava para a complexidade do conceito e a pluralidade de visões a seu respeito. Décadas depois, o conceito continua recebendo diferentes interpretações em áreas como filosofia, psicologia, sociologia, antropologia e economia (ROHAN, 2000).

Para Kluckhohn (1951, p. 439), “um valor é uma concepção, explícita ou implícita, própria de um indivíduo, ou característica de um grupo, acerca do desejável, que influi na seleção de modos, meios e finalidades de ações acessíveis”. Nessa definição, valores são vistos sob um olhar antropológico, resultante do meio cultural. Com base na abordagem de Kluckhohn (1951), valores podem ser vistos com caráter antecedente, uma vez que influem na seleção de ações elegíveis, e consequente, já que são entendidos como concepções oriundas do desejável em um meio. Rokeach (1973, p. 5), por sua vez, apresenta valor como uma “crença duradoura de um modo específico de conduta ou estado final de existência individual ou socialmente preferível em oposição a outro”. Esse autor adota uma abordagem psicológica na qual o valor tem um caráter antecedente, uma vez que a crença orienta a escolha por modos de conduta. Rokeach (1973) também propôs um sistema de valores, que é uma organização relativamente durável de preferências de condutas ou estados de existência, distribuídos em um *continuum* segundo sua importância relativa.

Dentre os diversos autores que se somam a Kluckhohn (1951) e Rokeach (1973) em formulações teóricas a respeito de valores humanos, adotamos a perspectiva de Shalom Schwartz como orientadora para a realização desta pesquisa. Para Schwartz (1994), valores são metas transituacionais desejáveis que variam em importância e servem como princípios-guias na vida de uma pessoa ou entidade social. Posteriormente, Schwartz (1999) apresentou a definição de valores como concepções do desejável que guiam as maneiras como atores sociais selecionam ações e avaliam pessoas e eventos, explicando suas ações e avaliações. Dessa forma, sob uma abordagem psicológica, o autor também posiciona os valores como antecedentes das ações e do comportamento humano.

De forma geral, conforme os conceitos expostos, pode-se dizer que, apesar da diversidade de perspectivas e entendimentos, os autores citados concordam em atribuir aos valores humanos a função de influenciar (KLUCKHOHN, 1951), orientar e guiar (ROKEACH, 1973; SCHWARTZ, 1994, 1999) as ações e o comportamento humano.

Para explorar a ideia de valores humanos como antecedentes da adaptação de expatriados, optamos por apresentar a teoria de Schwartz e, a partir dessa exposição, introduzir as hipóteses que orientaram o presente estudo.

2.3 A TEORIA DE VALORES PESSOAIS DE SCHWARTZ

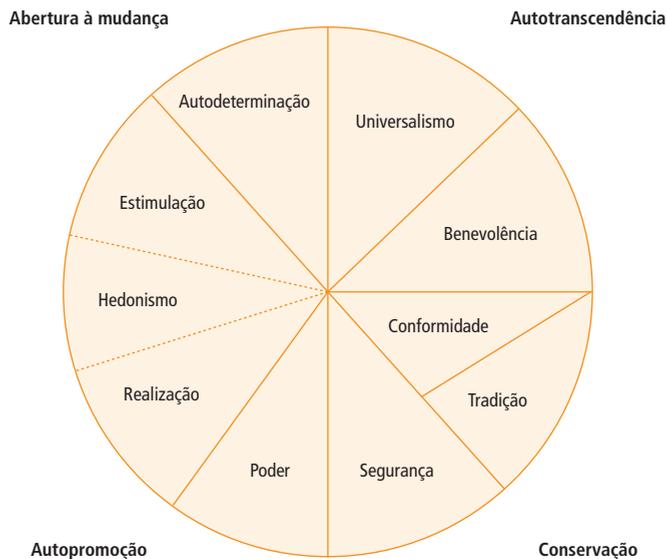
Na teoria de valores de Schwartz, os valores estão organizados em um sistema caracterizado por duas dimensões bipolares opostas. Em uma dimensão, os extremos se referem ao conflito entre motivar-se pela promoção e por interesses próprios (autopromoção) *versus* motivar-se pela transcendência de si e pela promoção do bem-estar alheio (autotranscendência). Na outra dimensão, os polos se referem ao conflito entre a motivação pelos interesses intelectuais e emocionais não previstos (abertura à mudança) *versus* a motivação pela manutenção do *status quo* e de instituições e tradições (conservação).

Os polos ou extremos de cada dimensão são chamados de valores de ordem superior. Eles reúnem um conjunto de outros valores que podem ser entendidos como metas motivacionais que orientam as pessoas ao longo da vida. Eles se distribuem em um *continuum* circular formado pelo cruzamento perpendicular das duas dimensões citadas. A Figura 1 ilustra a estrutura teórica da relação entre valores conforme sugerido por Schwartz (2005a), e, no Quadro 1, apresentamos as metas motivacionais relativas a cada valor de ordens superior e inferior. A estrutura dos dez tipos motivacionais e a quase universalidade dos dois polos opostos apresentados têm sido confirmadas em diversas pesquisas, em diferentes culturas (ESS EDUNET, 2009).

Schwartz (1994) afirma que o que diferencia esses valores entre si é o tipo de objetivo ou a motivação expressada por eles. A universalidade dos valores pode ser explicada pelo fato de eles estarem baseados em requisitos básicos à existência humana. Ele defende que valores: são crenças; são um conceito motivacional; transcendem situações e ações específicas; guiam a seleção e a avaliação das ações, as políticas, as pessoas e os eventos; são ordenados segundo a importância relativa que lhes é atribuída em relação aos demais. A acessibilidade e a importância relativa de um valor são essenciais para que o comportamento seja ativado. Valores motivam as ações, e aquelas que promovem as metas ou os objetivos priorizados são consideradas atrativas. Os valores são usados por pessoas como orientadores para o julgamento de situações. Quanto maior a prioridade conferida a um valor, maior a probabilidade de que as pessoas elaborem seus planos de ação de maneira a direcionar sua expressão no comportamento (VERLANKEN; HOLLAND, 2002; ESS EDUNET, 2009).

FIGURA 1

ESTRUTURA TEÓRICA DA RELAÇÃO ENTRE VALORES



Fonte: Schwartz (1992).

QUADRO I

**VALORES DE ORDENS SUPERIOR E INFERIOR
E TIPOS MOTIVACIONAIS**

CONJUNTO DE VALORES	METAS MOTIVACIONAIS
ABERTURA À MUDANÇA	AUTODIREÇÃO E ESTIMULAÇÃO
0 Autodeterminação	Independência de pensamento e ação; criar e explorar
1 Estimulação	Manter-se em excelente nível de ativação; excitação, novidade e desafio na vida
2 Hedonismo	Prazer, procura satisfazer seus desejos; curte os prazeres da vida, quer gozar a vida
AUTOPROMOÇÃO	HEDONISMO, REALIZAÇÃO E PODER
3 Realização	Realizar padrões internos de excelência
4 Poder	<i>Status</i> social e prestígio
CONSERVAÇÃO	CONFORMIDADE, TRADIÇÃO E SEGURANÇA
5 Segurança	Estabilidade da sociedade, das relações e da própria pessoa
6 Tradição	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias que uma cultura impõe ao indivíduo
7 Conformidade	Restringir ações, inclinações e impulsos socialmente indesejáveis
AUTOTRASCENDÊNCIA	UNIVERSALISMO E BENEVOLÊNCIA
8 Benevolência	Preservação e bem-estar das pessoas mais próximas
9 Universalismo	Entender, apreciar, tolerar e proteger tendo em vista o bem-estar da humanidade e a natureza

Fonte: Adaptado de Schwartz (1994).

Neste artigo, avalia-se a relação existente entre a adaptação transcultural de expatriados e seus valores básicos. Sendo assim, formulam-se, a seguir, as hipóteses que orientaram o estudo empírico aqui reportado.

2.4 VALORES PESSOAIS E ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL DE EXPATRIADOS

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

- *Hipótese 1a:* existe uma relação positiva entre o polo de abertura à mudança e a adaptação geral do expatriado.
- *Hipótese 1b:* existe uma relação negativa entre o polo de conservação e a adaptação geral do expatriado.

No que se refere à adaptação quanto ao trabalho (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991), alguns estudos também têm fornecido pistas que permitem a formulação de hipóteses a respeito da relação com valores humanos. Chiu et al. (2009) identificaram que os expatriados que mais exploram relações sociais e desenvolvem relações instrumentais com pessoas da cultura de destino tendem a apresentar melhor ajuste quanto aos padrões de trabalho durante a designação internacional. Black, Mendenhall e Oddou (1991), ao apresentarem os fatores que influenciam a adaptação de expatriados no exterior, destacam que expatriados que buscam estabilidade e segurança na vida profissional tendem a enfrentar maiores dificuldades em termos de adaptação quanto ao trabalho. Então, formulam-se as seguintes hipóteses:

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

Os estudos de Chiu et al. (2009) e Lee e Van Vorst (2010) sugerem que expatriados que desenvolvem redes de contatos sociais e que são mais interessados em vivenciar novas experiências com pessoas do país em que ocorre a expatriação tendem a apresentar melhor adaptação à interação. Kumar, Rose e Subramanian (2008) propõem que características pessoais como introversão, resistência a romper temporariamente com costumes do país de origem e dificuldade de lidar com a instabilidade social tendem a afetar negativamente a adaptação do expatriado no que se refere à interação com pessoas locais. Assim, propõem-se aqui as seguintes hipóteses:

- *Hipótese 3a*: existe uma relação positiva entre o polo de abertura à mudança e a adaptação à interação do expatriado.
- *Hipótese 3b*: existe uma relação negativa entre o polo de conservação e a adaptação à interação do expatriado.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada com brasileiros em expatriação, em um país situado no Extremo Oriente da Península Arábica. A amostra foi composta por expatriados organizacionais de uma empresa privada de capital aberto brasileira com operações em terras árabes. A unidade de análise da pesquisa é o indivíduo, uma vez que se avaliam os valores básicos e a adaptação dos profissionais expatriados.

A empresa em questão é uma produtora e exportadora de *commodities* que iniciou nos anos 2000 seu processo de internacionalização, o que demandou dessa companhia a criação de um programa de expatriações. O instrumento de coleta foi disponibilizado por meio de um *link* a um total de 358 expatriados convidados para a pesquisa. Oito semanas após o envio inicial do *link*, enviou-se um novo *e-mail* solicitando a participação dos que porventura ainda não tivessem respondido. Três semanas após o envio dessa segunda mensagem, a coleta de dados foi encerrada com a obtenção das respostas de 226 expatriados, os quais compuseram a amostra não probabilística inicial do estudo, caracterizando uma taxa de resposta de 63,1%.

Para a mensuração dos valores pessoais, foi utilizado o *Portrait Values Questionnaire – PVQ-21* (ESS EDUNET, 2009), em sua versão em português traduzida e validada por Sambiase-Lombardi et al. (2010). Trata-se de uma versão reduzida do instrumento PVQ-40, que, mesmo com a redução de 19 itens da escala original, mantém a propriedade de revelar as estruturas bidimensional e bipolar, opondo adequadamente os valores de autopromoção *versus* autotranscendência e conservação *versus* abertura à mudança (SAMBIASE-LOMBARDI et al., 2010). Já a adaptação transcultural foi operacionalizada por meio da escala

de Black (1988). Apesar de a escala em inglês estar disponível em versão validada, ela precisou passar por um processo de tradução reversa. Conforme indicado por Weidmer (2004), procedeu-se a uma tradução para o idioma português por nativos, o que foi realizado por dois brasileiros residentes nos Estados Unidos. Ambas as versões foram encaminhadas para dois nativos na língua inglesa, sendo um estadunidense e outro inglês, que realizaram a tradução reversa. As quatro versões resultantes foram analisadas por um professor estadunidense residente no Brasil, o que permitiu a escolha do texto final do instrumento em português. A relação entre ambos os constructos foi analisada por meio de modelagem de equações estruturais, com estimação por mínimos quadrados parciais.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 PREPARAÇÃO DOS DADOS DA AMOSTRA

O ESS EduNet (2009) recomenda como aceitável um percentual de dados faltantes de 23,8% e de 76,2% para repetição de respostas. Das 226 respostas obtidas inicialmente, cinco registros foram eliminados por terem superado o limite aceitável de repetições de respostas, resultando em uma amostra final válida de 221 casos. De forma a facilitar o tratamento dos dados, a escala Likert de valores foi invertida. Em sua versão original, o PVQ-21 atribui o número 1 à opção “parece-se muito comigo” até 6 para “não se parece nada comigo”. A inversão da escala, recomendada em ESS EduNet (2009), permite que escala numérica crescente esteja associada ao comportamento também crescente.

Com o intuito de avaliar a adequação dos dados para a realização de MDS confirmatória com as respostas referentes à escala de valores, procedeu-se à análise dos níveis de estresse, que, conforme sugerido por Schwartz (1992), mantiveram-se dentro da margem de 0,2.

4.2 DADOS DEMOGRÁFICOS

A amostra é composta por 188 (85,1%) homens. Dentre os participantes, 52 (23,5%) são solteiros, 139 (62,9%) são casados ou vivem com um(a) companheiro(a) e 30 (13,6%) são divorciados. A análise da quantidade de filhos por expatriado revela que 89,6% dos expatriados que participaram da pesquisa têm até dois filhos, e 95 participantes (43%) não têm filhos. A média de idade dos expatriados foi de 39 anos, sendo 40,3% dos participantes classificados entre a faixa etária de 35 a 39 anos. Esses perfis são semelhantes aos apresentados na

pesquisa demográfica sobre expatriados no mundo publicada pelo Brookfield Global Relocation Services (2011).

Em relação ao tempo de vínculo com a empresa que realiza a expatriação, 67,9% dos expatriados que compuseram a amostra trabalham na companhia estudada há mais de cinco anos, ou seja, entre cinco e nove anos. A maior parte dos respondentes (77,8%) encontra-se trabalhando em outro país pela mesma empresa há um ano ou menos. Na Tabela 1, apresenta-se o perfil demográfico dos participantes da pesquisa.

TABELA 1

DADOS DEMOGRÁFICOS

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

Fonte: Dados da pesquisa.

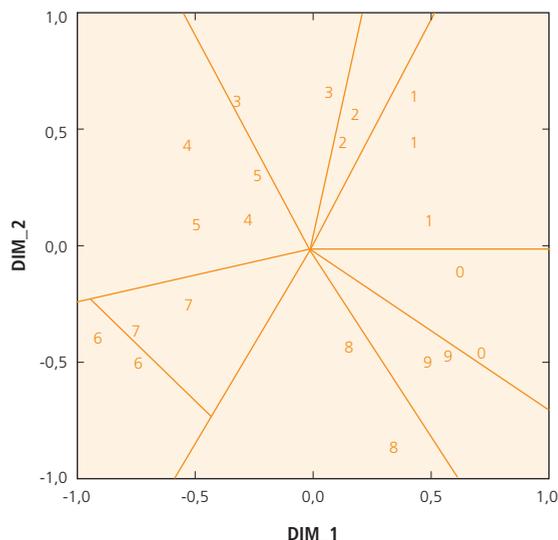
4.3 VALIDAÇÃO DA ESTRUTURA DE VALORES

A análise MDS confirmatória realizada com o programa SPSS v.16 revela, de forma geral, a mesma estrutura da teoria de valores de Schwartz (1992), conforme apresentado na Figura 2. No entanto, os valores formam apenas nove regiões, e não dez, como previsto no modelo do autor. Isso ocorreu porque os valores de segurança e poder reuniram-se em uma mesma região. Agrupamentos entre valores adjacentes já foram identificados em estudos similares anteriores, como os de Porto (2005) e Sambiasi-Lombardi et al. (2010). Esse resultado pode ser entendido como um limitador da adequação da amostra à teoria de valores humanos de Schwartz. No entanto, como o agrupamento de valores adjacentes na estrutura teórica circular parece ser recorrente no uso do PVQ-21 e como as dimensões de tal estrutura foram confirmadas, entende-se que esse resultado apresenta ressalvas, mas não impedimentos ao uso da amostra para os fins desta pesquisa.

Para uma melhor leitura da Figura 2, sugere-se uma confrontação com o Quadro 1, no qual os valores foram numerados entre 0 e 9, codificação usada também para a elaboração da figura apresentada a seguir.

FIGURA 2

MDS CONFIRMATÓRIA POR TIPO MOTIVACIONAL – PVQ-21



Fonte: Dados da pesquisa.

4.4 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Anteriormente à análise das relações entre os constructos, procedeu-se à análise do modelo de mensuração. Foram avaliadas a confiabilidade e a validade discriminante. A avaliação da confiabilidade do constructo deve ser realizada pela confiabilidade composta, que deve igual ou superior a 0,7 (TENENHAUS et al., 2005; HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Conforme apresentado na Tabela 3, nessa amostra, dois constructos apresentaram confiabilidade inferior a 0,7 (autotranscendência e adaptação quanto ao trabalho). Em relação à autotranscendência, isso não chega a ser um problema, uma vez que esse constructo não foi incluído no modelo de mensuração. Já em relação à adaptação ao trabalho, esse resultado pode ter sido decorrente da baixa carga fatorial encontrada entre o item ATR_2 (“Quão adaptado você está ao trabalho com seus companheiros de trabalho do país em que você está residindo?”) e sua variável latente correspondente. Recomenda-se uma revisão na tradução desse item em futuras pesquisas, uma vez que ele tem apresentado cargas fatoriais satisfatórias em outros estudos, em que a escala é aplicada no idioma inglês.

Pode-se afirmar que o modelo de mensuração também apresenta validade discriminante, uma vez que quase todos os indicadores têm cargas mais altas em seus constructos do que em qualquer outra variável latente. A única exceção foi o item AT_5 (“Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para ela”), conforme indicado na Tabela 2. Optou-se por manter esse item de maneira a preservar o conteúdo do constructo fiel à teoria que o sustenta. Os escores fatoriais padronizados foram obtidos na estimação do modelo por meio do *software* SmartPLS (RINGLE; WENDE; WILL, 2005).

4.5 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

A Tabela 3 apresenta a correlação entre as variáveis latentes, o que permite a realização para as hipóteses construídas no referencial teórico. Os resultados mostram um coeficiente de caminho de 0,65 ($p < 0,001$) entre o polo de abertura à mudança e a adaptação geral de expatriados, fornecendo suporte para H1a. Dessa forma, podemos dizer que 42,3% de adaptação geral é explicada pelo valor de abertura à mudança. No entanto, a correlação entre conservação e adaptação geral do expatriado, diferentemente do sugerido em H1b, não se mostrou significativa, levando à rejeição desta.

As hipóteses que se referem à adaptação ao trabalho com os polos de abertura à mudança e conservação foram rejeitadas, uma vez que os coeficientes de

caminhos de H2a e H2b não foram significantes. A relação entre os valores e a adaptação quanto à interação apresentou um resultado semelhante à relação encontrada entre os valores e a adaptação geral. Enquanto o coeficiente de caminhos entre abertura à mudança e adaptação à interação foi significativo (0,62, $p < 0,001$), confirmando H3a, o mesmo não ocorreu entre o polo de conservação e a adaptação quanto à interação, que, por não ter apresentado uma correlação significativa, levou à rejeição da H3b. O resultado de H3a sugere que 42,3% de adaptação à interação foi explicada pelo valor de abertura à mudança.

TABELA 2

MATRIZ DE CARGAS FATORIAIS

		1	2	3	4	5	6	7
1. Adaptação geral	AG_1	0,73	0,67	0,13	0,45	-0,05	0,17	-0,07
	AG_2	0,80	0,73	0,12	0,50	-0,05	0,11	-0,13
	AG_3	0,86	0,81	0,06	0,51	-0,03	0,12	-0,14
	AG_4	0,77	0,72	0,04	0,53	0,00	0,09	-0,02
	AG_5	0,70	0,68	0,03	0,52	-0,11	0,01	0,02
	AG_6	0,91	0,83	0,07	0,60	-0,08	0,16	-0,11
2. Adaptação à interação	AI_1	0,88	0,93	0,14	0,60	-0,02	0,12	-0,14
	AI_2	0,84	0,92	0,05	0,55	-0,08	0,16	-0,11
3. Adaptação quanto ao trabalho	ATR_1	0,04	0,05	0,61	0,03	0,03	-0,07	0,00
	ATR_2	-0,05	-0,05	0,14	0,00	0,03	-0,07	0,08
	ATR_3	0,05	0,06	0,81	0,02	0,07	0,00	0,07
4. Abertura à mudança	AM1	0,26	0,29	0,02	0,36	-0,04	0,18	-0,10
	AM2	0,51	0,49	0,04	0,76	-0,05	0,15	-0,04
	AM3	0,43	0,40	0,01	0,65	-0,14	0,08	-0,02
	AM4	0,27	0,24	0,00	0,48	0,04	-0,02	0,08
	AM5	0,45	0,43	0,00	0,67	-0,08	0,21	-0,06
	AM6	0,40	0,38	0,04	0,67	-0,12	0,16	-0,15

(continua)

TABELA 2 (CONCLUSÃO)

MATRIZ DE CARGAS FATORIAIS

		1	2	3	4	5	6	7
5. Autopromoção	AP1	-0,08	-0,04	0,05	-0,17	0,85	-0,04	0,06
	AP2	-0,03	-0,06	0,05	0,01	0,64	-0,02	0,23
	AP3	-0,04	-0,04	0,09	-0,05	0,82	0,03	0,18
	AP4	-0,02	-0,05	-0,03	-0,10	0,60	-0,02	0,09
6. Auto-transcendência	AT1	0,12	0,10	0,04	0,24	-0,11	0,71	0,08
	AT2	-0,04	-0,05	0,07	-0,01	-0,11	0,35	0,11
	AT3	-0,04	-0,07	-0,11	0,01	-0,06	0,38	0,26
	AT4	-0,02	-0,05	0,01	-0,02	-0,06	0,42	0,17
	AT5	0,01	-0,03	-0,09	0,07	-0,18	0,06	0,24
7. Conservação	CO1	-0,06	-0,07	0,00	-0,05	0,25	0,00	0,60
	CO2	-0,06	-0,09	0,04	-0,13	0,07	-0,12	0,66
	CO3	0,01	-0,01	-0,02	0,03	-0,18	0,02	0,26
	CO4	-0,07	-0,13	-0,04	-0,01	0,09	-0,15	0,65
	CO5	-0,03	-0,05	0,05	0,06	0,20	0,02	0,61
	CO6	-0,08	-0,06	0,03	-0,08	-0,03	-0,04	0,57

Fonte: Dados da pesquisa.

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

TABELA 3

CORRELAÇÃO DE PEARSON E CONFIABILIDADE COMPOSTA (CC)

	ABERTURA À MUDANÇA	AUTO-PROMOÇÃO	AUTO-TRANSCENDÊNCIA	CONSERVAÇÃO	ADAPTAÇÃO GERAL	ADAPTAÇÃO QUANTO À INTERAÇÃO	ADAPTAÇÃO QUANTO AO TRABALHO
AM	1						
AP	-0,12	1					
AT	0,22	-0,02	1				
CO	-0,08	0,17	-0,12	1			
AG	0,65	-0,07	0,14	-0,10	1		
AI	0,62	-0,06	0,15	-0,14	0,93	1	
ATR	0,03	0,06	-0,01	0,02	0,09	0,10	1
CC	0,77	0,82	0,06	0,74	0,91	0,92	0,55

Fonte: Dados da pesquisa.

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

A correlação forte encontrada também entre a abertura à mudança e a adaptação quanto à interação com as pessoas da cultura de destino sugere ainda que os valores de autodeterminação, estimulação e hedonismo estão associados ao ajuste satisfatório aos relacionamentos com locais, seja em situações rotineiras, como em mercados e portarias de prédios, seja em relacionamentos mais íntimos, como com possíveis novas amizades com pessoas não relacionadas ao trabalho. O país de destino dos expatriados que participaram do estudo é de cultura islâmica, o que representa um sistema distinto de crenças daquelas experimentadas de maneira geral pelos brasileiros designados para trabalho naquela região. O uso de vestimentas como *hijabs* e de expectativas restritivas quanto ao compor-

tamento feminino podem ser apontados como desafios para a interação entre brasileiros e pessoas locais. Os resultados que confirmam H1a e H3a, portanto, podem ser interpretados como um importante achado para a literatura e prática da gestão de expatriados, uma vez que avançam no sentido de possibilitar uma melhor compreensão sobre a relação entre um fator individual e a adaptação transcultural, aspecto que vem sendo explorado na literatura sobre o tema.

Uma segunda observação importante se refere à não identificação de relação entre o polo de abertura à mudança e a adaptação ao trabalho. Por que esse polo se correlacionou positivamente com a adaptação geral e quanto à interação, mas não com a adaptação quanto ao trabalho? Para compreendermos melhor esse resultado, revisamos a literatura e encontramos algumas observações que podem ser úteis no sentido de elucidar essa questão. Black, Mendenhall e Oddou (1991) ressaltam, em seu modelo sobre o ajuste de expatriados a culturas de destino em designações, que a adaptação ao trabalho tende a ser facilitada quando a nacionalidade da empresa responsável pela expatriação é a mesma do expatriado. Nesse caso, os padrões de trabalho na filial da cultura de destino tendem a replicar características da matriz de origem, com a qual o expatriado já possui familiaridade, o que pode fazer com que a abertura à mudança não seja um facilitador da adaptação quanto ao trabalho. Além disso, de acordo com o Brookfield Global Relocation Services (2011), nos últimos anos, com a popularização de modelos educacionais, como os MBAs, e de técnicas de gestão de repercussão internacional, as relações de trabalho encontradas por expatriados tendem a ser menos heterogêneas. Esse achado pode ajudar a compreender a ausência de relação entre o polo de abertura à mudança e a adaptação ao trabalho, pois os padrões de desempenho e relacionamento profissional seriam menos desconhecidos, e, portanto, o ajuste a eles seria provavelmente menos relacionado com a abertura à mudança.

Um terceiro resultado relevante a ser discutido reside no fato de nenhuma das hipóteses que relacionavam o polo de conservação com as dimensões da adaptação transcultural (H1b, H2b e H3b) ter sido confirmada. Dada a oposição entre os polos de abertura à mudança e conservação, esperava-se que a correlação positiva entre qualquer uma das dimensões da adaptação com a abertura à mudança fosse acompanhada de uma correlação negativa com seu oposto, a conservação. Entretanto, a confirmação de H1a e H3a não foi acompanhada do suporte às hipóteses 1b e 3b. Uma possível explicação para esse resultado é o fato de que a conservação implica, por um lado, busca por estabilidade na sociedade e nos relacionamentos interpessoais, e, por outro, respeito e aceitação aos costumes impostos. Assim, pode ser que essas metas motivacionais produzam forças que tanto facilitam como dificultam a adaptação, anulando seu efeito.

De forma geral, este estudo possibilitou acrescentar elementos à compreensão já presente na literatura a respeito das características individuais de expatriados e sua relação com a adaptação transcultural. Como ainda não se constatou, nos diversos estudos que têm buscado compreender melhor as características dos expatriados que tendem a facilitar ou dificultar a sua adaptação, uma explicação desse fenômeno sob o olhar dos valores humanos (por exemplo, SHIN; MORGESON; CAMPION, 2007; CHENG; LIN, 2009; KIM; SLOCUM, 2008; KUMAR; ROSE; SUBRAMANIAN, 2008; JAVIDAN; TEAGARDEN; BOWEN, 2010; LEE; SUKOCO, 2010; RAMALU et al., 2010; WU; ANG, 2011), acredita-se que este estudo possa contribuir para a literatura sobre o tema.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi verificar a relação existente entre valores pessoais e a adaptação transcultural de expatriados. Para isso, foram testadas seis hipóteses a respeito da relação dos constructos adaptação geral, ao trabalho e à interação com o de valores humanos básicos. Os resultados apontam que a abertura à mudança está positiva e fortemente associada à adaptação geral e quanto à interação com pessoas locais, mas não com a adaptação quanto ao trabalho. Como essas duas dimensões da adaptação transcultural que se relacionaram com o polo de abertura à mudança são consideradas em pesquisas anteriores como predictoras do desempenho (SHIH; CHIANG; HSU, 2010; PATTIE; PARKS, 2011), futuras pesquisas poderão avaliar mais especificamente a relação entre os valores e o desempenho de expatriados.

Novos estudos poderão também testar em outras amostras a tradução para o português da escala de Black (1988) realizada para fins deste estudo. O item ATR_2 (“Quão adaptado você está ao trabalho com seus companheiros de trabalho do país para o qual você foi expatriado?”) mereceria especial atenção, uma vez que apresentou baixa carga fatorial com sua variável latente.

Este estudo tem a limitação de ter sido aplicado com expatriados de apenas uma empresa e nacionalidade, portanto a replicação dele em outros contextos e com expatriados cuja nacionalidade não seja a mesma da empresa responsável pela designação internacional poderia ajudar a entender de maneira mais ampla a relação entre a adaptação quanto ao trabalho e a abertura à mudança.

O estudo também traz implicações práticas para os gestores de recursos humanos internacionais. Uma vez que os resultados sugerem que valores pessoais explicam um percentual elevado da adaptação geral e quanto à interação dos expatriados, acredita-se que esse conhecimento possa ser útil quando se selecionam os profissionais que serão convidados a uma designação no exterior.

Recomenda-se, portanto, que os valores humanos sejam usados como critério adicional de seleção para designações internacionais.

PERSONAL VALUES AS ANTECEDENTS OF THE CROSS-CULTURAL ADAPTATION OF EXPATRIATES

ABSTRACT

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

KEYWORDS

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

VALORES PERSONALES COMO ANTECEDENTES DE LA ADAPTACIÓN TRANSCULTURAL DE EXPATRIADOS

RESUMEN

El objetivo de este artículo, basado en una perspectiva epistemológica funcionalista, fue investigar la relación entre los valores personales y la adaptación transcultural de expatriados. Aunque muchos investigadores tratan de relacionar las características individuales de los expatriados con la adaptación transcultural, desconocimos investigaciones anteriores que lo hay ahecho con el constructo de los valores humanos, lo que caracteriza la originalidad de esta investigación. Con este fin, se llevó a cabo un estudio con expatriados brasileños, empleados de una filial de una empresa nacional, ubicada e nun país en el Medio Oriente. Las teorías de Schwartz (1992) y Black, Mendenhall y Oddou (1991) fueron utilizadas como perspectivas teóricas para el estudio de los valores personales y la adaptación transcultural de los expatriados, respectivamente. La muestra final fue compuesta por 221 expatriados válidos que respondieron a las escalas de la adaptación transcultural de Black (1988) y de los valores personales – PVQ-21 (ESS EDUNET, 2009). Las técnicas de confirmación de escalamiento multidimensional y modelos de ecuaciones estructurales, con la estimación por mínimos cuadrados parciales (PLS) fueron utilizadas para el análisis de datos. Los resultados muestran que el polo de la apertura al cambio se correlacionó positivamente con las facetas de ajuste general y la interacción, y no se correlacionó con el ajuste al trabajo. Dado que el polo de conservación no mostró una relación significativa con ninguna de las facetas de la adaptación transcultural de los expatriados. Los resultados pueden señalar los valores personales, como antecedentes de las dos dimensiones de la adaptación, lo que representa un importante avance en la literatura sobre la influencia de las características individuales de expatriados en su adaptación transcultural. Como limitación del estudio, señalamos la muestra de los de expatriados brasileño sen una empresa de la misma nacionalidad, que pueden haber influido en la ocurrencia de relación no significativa entre la adaptación al trabajo y apertura al cambio. En términos prácticos, se sugiere que las compañías utilizen los valores humanos como criterio adicional en los procesos de selección para asignaciones internacionales.

PALABRAS CLAVE

Valores personales; Adaptación transcultural; Expatriados; Brasil; Modelo de ecuaciones estruturales.

REFERÊNCIAS

- ABBOTT, G. N. et al. Coaching expatriate managers for success: adding values beyond training and mentoring. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v. 44, p. 295-317, 2006.
- ADAMS, T. E.; KOBAYASHI, N. *The world of Japanese business*. Tokyo: Kadansha International, 1969.
- ANDREADSON, A. W. Expatriate adjustment of spouses and expatriate managers: an integrative research review. *International Journal of Management*, v. 25, n. 2, p. 382-395, 2008.
- ARAUJO, B. F. V. B.; BROSEGHINI, N.; CUSTODIO, A. F. Suporte organizacional e adaptação de cônjuges e expatriados: uma análise por meio de equações estruturais. In: ENGP, 3., 2011, João Pessoa. *Anais... João Pessoa: Anpad*, 2011a.
- ARAUJO, B. F. V. B.; CRUZ, P. B.; MALINI, E. A adaptação de expatriados organizacionais e voluntários no Brasil. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5., 2011, Porto Alegre. *Anais... Porto Alegre: Anpad*, 2011b.
- BASHKAR-SHRINIVAS, P. et al. Input-based and time-based models of international adjustment: meta-analytical evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, v. 48, p. 257-281, 2005.
- BLACK, J. S. Work role transitions: a study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, v. 19, p. 277-294, 1988.
- BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B.; MENDENHALL, M. E. *Global assignments*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- 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: 2011 survey report*. New York: Windham International, 2011.
- CALIGIURI, P. M. et al. Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriate's work adjustment. *Journal of Applied Psychology*, v. 83, n. 4, p. 598-614, 1998.
- CARTUS. *Emerging trends in global mobility: policy and practices survey*. Danbury: Cartus, 2007.
- CHEN, H. F.; CHIU, Y. H. The influence of psychological contracts on the adjustment and organizational commitment among expatriates. *International Journal of Manpower*, v. 30, n. 8, p. 797-814, 2009.
- CHENG, H. L.; LIN, Y. Y. Do as the large enterprises do? Expatriate selection and overseas performance in emerging markets: the case of Taiwan SMEs. *International Business Review*, v. 18, p. 60-75, 2009.
- CHIU, Y.-P. et al. Influences on expatriate social networks in China. *International Journal of Human Resource Management*, v. 20, n. 4, p. 790-809, 2009.
- CLAUS, L.; HAND, M. Customization decisions regarding performance management systems of multinational companies: an empirical view of Eastern European firms. *International Journal of Cross Cultural Management*, v. 9, n. 2, p. 237-258, 2009.
- CLAUS, L.; LUNGU, A. P.; BHATTACHARJEE, S. The effects of individual, organizational and societal variables on the job performance of expatriate managers. *International Journal of Management*, v. 28, n. 1, p. 249-271, 2011.

- COLE, N. D. Managing global talent: solving the spousal adjustment problem. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 7, p. 1504-1530, 2011.
- COLLINGS, D. G.; SCULLION, H.; DOWNLING, P. J. Global staffing: a review and thematic research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 20, n. 6, p. 1253-1272, 2009.
- COLLINGS, D. G.; SCULLION, H.; MORLEY, M. J. Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, v. 42, n. 2, p. 198-213, 2007.
- COPELAND, L.; GRIGGS, L. *Going international: how to make friends and deal effectively in the global marketplace*. New York: Random House, 1985.
- ESS EDUNET. 2009. Disponível em: <<http://essedunet.nsd.uib.no/>>. Acesso em: 10 dez. 2011.
- HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, v. 20, p. 277-319, 2009.
- JAVIDAN, M.; TEAGARDEN, M.; BOWEN, D. Making it overseas. *Harvard Business Review*, p. 109-113, Apr. 2010.
- JENKIS, E. M.; MOCKAITIS, A. I. You're from where? The influence of distance factors on New Zealand expatriates' cross-cultural adjustment. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 12, n. 15, p. 2694-2715, 2010.
- KIM, K.; SLOCUM, J. W. Individual differences and expatriate assignment effectiveness: the case of U.S. based Korean expatriates. *Journal of World Business*, v. 43, p. 109-126, 2008.
- KLUCKHOHN, C. K. Values and value orientations in the theory of action. In: PARSONS, T.; SHILS, E. A. (Org.). *Toward a general theory of action*. Cambridge: Harvard University Press, 1951.
- KUMAR, N.; ROSE, R. C.; SUBRAMANIAN. The effects of personality and cultural intelligence on international assignment effectiveness: a review. *Journal of Social Sciences*, v. 4, n. 4, p. 320-328, 2008.
- LEE, L.; SUKOCO, B. M. The effects of cultural intelligence on expatriate performance: moderating effects of international experience. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 21, n. 7, p. 963-981, 2010.
- LEE, L.; VAN VORST, D. The influences of social capital and social support on expatriates' cultural adjustment: an empirical validation in Taiwan. *International Journal of Management*, v. 27, n. 3, p. 628-649, 2010.
- MOL, S. T. et al. Predicting expatriate job performance for selection purposes: a quantitative review. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 36, n. 5, p. 590-620, 2005.
- OSMAN-GANI, A. M.; ROCKSTUHL, T. Antecedents and consequents of social network characteristics for expatriate adjustment and performance in overseas assignments: implications for HRD. *Human Resource Development Review*, v. 7, p. 32-57, 2008.
- PATTIE, M.; PARKS, L. Adjustment, turnover, and performance: the deployment of minority expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 10, p. 2262-2280, 2011.
- PELTOKORPI, V.; FROESE, F. Organizational expatriates and self-initiated expatriates: who adjusts better to work and life in Japan? *The International Journal of Human Resource Management*, v. 20, n. 5, p. 1096-1112, 2009.
- PORTO, J. B. Mensuração de valores no Brasil. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. *Valores e comportamentos nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 93-119.

- RAMALU, S. S. et al. Personality and expatriate performance: the mediating role of expatriate adjustment. *The Journal of Applied Business Research*, v. 26, n. 6, p. 113-122, 2010.
- RINGLE, C. M.; WENDE, S.; WILL, A. *Smart PLS 2.0 M3 (beta)*. Germany: University of Hamburg, 2005. Disponível em: <<http://www.smartpls.de>>. Acesso em: 22 jul. 2011.
- ROHAN, M. A Rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, v. 4, n. 3, p. 255-277, 2000.
- ROKEACH, M. *The nature of human values*. New York: Free Press, 1973.
- SAMBIASE-LOMBARDI, M. F. S. et al. Confrontando estruturas de valores: um estudo comparativo entre PVQ-40 e PVQ-21. In: ENEO, 6., 2010, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: Anpad, 2010.
- SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, v. 25, p. 1-65, 1992.
- _____. Beyond individualism/collectivism: new dimensions of values. In: KIM, U. et al. *Individualism and collectivism: theory application and methods*. Newbury Park: Sage, 1994.
- _____. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psycho an International Review*, v. 48, n. 1, p. 23-47, 1999.
- _____. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. *Valores e comportamentos nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005a. p. 17-55.
- _____. Validade e aplicabilidade da teoria de valores. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. *Valores e comportamentos nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005b. p. 56-95.
- _____. Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. *Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados*. São Paulo: Senac, 2006. p. 55-85.
- SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 53, n. 3, p. 550-562, 1987.
- SHAY, S.; BAACK, S. An empirical investigation of the relationships between modes and degree of expatriate adjustment and multiple measures of performance. *International Journal of Cross Cultural Management*, v. 6, n. 3, p. 275-294, 2006.
- SHIH, H.; CHIANG, Y.; HSU, C. High involvement work system, work-family conflict, and expatriate performance – examining Taiwanese expatriates in China. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 21, n. 11, p. 2013-2030, 2010.
- SHIN, S. J.; MORGESON, F. P.; CAMPION, M. A. What you do depends on where you are: understanding how domestic and expatriate work requirements depend upon cultural context. *Journal of International Business Studies*, v. 38, p. 64-83, 2007.
- TANURE, B.; BARCELLOS, E.; CYRINO, A. Expatriation challenges for emerging countries: lessons from Brazil. *Worldlink*, v. 16, n. 4, p. 4-5, 2006.
- TANURE, B.; BARCELLOS, E. P.; FLEURY, M. T. L. Psychic distance and the challenges of expatriation in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 20, n. 5, p. 1039-1055, 2009.
- TENENHAUS, M. et al. PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, v. 48, n. 1, p. 159-205, 2005.
- TUCKER, M. F.; BONIAL, R.; LAHTI, K. The definition, measurement, prediction of intercultural adjustment and job performance among corporate expatriates. *International Journal of Intercultural Relations*, v. 28, p. 221-251, 2004.

VANCE, C. M. The personal quest for building global competence: a taxonomy of self-initiating career path strategies for gaining business experience abroad. *Journal of World Business*, v. 40, p. 374-385, 2005.

VERLANKEN, B.; HOLLAND, R. W. Motivated decision making: effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 82, n. 3, p. 434-447, 2002.

WARNEKE, D.; SCHNEIDER, M. Expatriate compensation packages: what do employees prefer? *Cross Cultural Management: an International Journal*, v. 18, n. 2, p. 236-256, 2011.

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

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