

Suporte Organizacional e Adaptação de Cônjuges e Expatriados: uma análise por meio de Equações Estruturais

Organizational Support and Adjustment of Expatriates and Spouses: an analysis using Structural Equations

Bruno Felix von Borell de Araujo

Professor do Programa de Mestrado em Administração de Empresas da Fucape Business School/ES
Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie/SP, Espírito Santo, Brasil
bfelix@fucape.br

Neacil Broseghini

Mestre em Administração de Empresas pela Fucape Business School/ES, Espírito Santo, Brasil
nbroseghini@unesc.br

Angelo Roberto Fiorio Custodio

Mestrando em Administração de Empresas pela Fucape Business School/ES, Espírito Santo, Brasil
angeloroberto@gmail.com

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 28.05.2013
Aprovado em 23.08.2013



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

RESUMO

Este artigo teve como objetivo avaliar a influência do suporte organizacional na adaptação transcultural de cônjuges de EOs (expatriados organizacionais) e o efeito desta adaptação do cônjuge na adaptação de EOs. Trata-se de um estudo quantitativo, desenvolvido por meio de modelagem de equações estruturais (*structural equation modeling* – SEM) com estimação por 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 o que, por sua vez, explica 17,6% da adaptação transcultural do EO. Os instrumentos para a mensuração dos construtos adotados na pesquisa mostraram-se adequados, visto 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.

Palavras-chave: Expatriação; Adaptação Transcultural; Suporte Organizacional; Cônjuges de Expatriados.

ABSTRACT

This study aimed to evaluate the influence of the organizational support in the cross-cultural adjustment of OE's (organizational expatriates) spouses and the effect of that adjustment in the adaptation of the EO. This is a quantitative study, developed through structural equation modeling with partial least squares estimation, with 217 couples of expatriates and spouses. We found that the organizational support offered to the spouse explains 22.6% of its cross-cultural adjustment, which, in turn, explains 17.6% of the cross-cultural adaptation of the OE. The instruments to measure the constructs adopted in the research were adequate, as its psychometric properties (convergent validity, discriminant validity and reliability) were validated, which provides robustness to the assessment of the structural model. These results suggest that organizations should consider adjusting the spouse of OE as part of the process to be managed in international assignments.

Keywords: Expatriation; Cross-Cultural Adjustment; Organizational Support; Expatriate's Spouses.

1 INTRODUÇÃO

A demanda por expatriações em empresas multinacionais tem crescido rapidamente, porquanto esta prática se apresenta como fundamental para a expansão global visando à criação e manutenção de vantagem competitiva (Cartus, 2007; Collings, Scullion, & Morley, 2007). Expatriações também têm se apresentado como uma opção vantajosa para o desenvolvimento de habilidades globais, tornando-se assim uma etapa necessária para o gerenciamento de carreiras executivas (Takeuchi, Lepak, Marinova, & Yun, 2007). Dada a importância do sucesso da expatriação para empresas e profissionais globais, é fundamental que ambos sejam capazes de criar uma atmosfera que propicie o alcance de resultados pretendidos na designação.

A dificuldade na adaptação transcultural do expatriado é frequentemente vista como um dos fatores determinantes no fracasso de designações. Incidentes de falta de adaptação de expatriados são caros para as empresas realizadoras da expatriação. Anos atrás, identificou-se que os custos diretos (despesas de retorno da família do expatriado e envio de um novo expatriado) com expatriações mal sucedidas no mundo ultrapassavam o montante de US\$ 250.000 (Copeland & Griggs, 1985). Esse valor não inclui custos indiretos como potenciais perdas na imagem da organização, interrompimento em projetos ou possíveis perdas de oportunidades de mercado, que tendem a ser ainda maiores que os custos diretos. Somando-se a isso o crescimento no volume de expatriações no mundo (Brookfield Global Relocation Services [BGRS], 2010), pode-se ter uma ideia da importância estratégica de uma gestão eficaz de designações internacionais para o sucesso no desempenho de empresas globais (Kupka & Cathro, 2007). Em pesquisas mais recentes, estima-se que os custos diretos no mundo decorrentes de expatriações mal sucedidas ultrapassem o valor de US\$ 1 milhão (Cole, 2011; Abbott, Stening, Atkins, & Grant, 2006).

A falta da habilidade ou de desejo do cônjuge do expatriado em adaptar-se também é apontada como uma razão comum para o mau desempenho de expatriados em designações internacionais (Black & Stephens, 1989; Caligiuri, Hyland, Joshi, & Bross, 1998; Shaffer & Harrison, 2001). Assim, a sua adaptação tem recebido uma atenção crescente por parte de pesquisadores e gestores de

Recursos Humanos (Takeuchi *et al.*, 2007). A dificuldade em obter uma amostra elevada de expatriados fez com que a maioria das tentativas de modelar a adaptação de expatriados nos anos 80 fosse realizada a partir do ponto de vista dos gestores/empregadores responsáveis pelo processo de expatriação (Andreason, 2008). A partir da década de 90, têm sido mais frequentes os estudos empíricos que buscam compreender os fatores que facilitam ou dificultam a adaptação do expatriado a partir do ponto de vista do próprio executivo em expatriação. Apenas recentemente, alguns poucos estudiosos começaram a realizar pesquisas diretamente com cônjuges de expatriados (Black & Gregersen, 1991; Mohr & Klein, 2004; Cole, 2011). Apesar dos potenciais benefícios que a realização de pesquisas com ambos tende a oferecer em termos de precisão na obtenção de dados, o estudo de Takeuchi, Yun e Tesluk (2002) com expatriados e seus cônjuges, que avaliou a existência de efeitos de transborde (*spillover effects*) entre a adaptação relacionada ao trabalho e aspectos da vida familiar, ainda é uma rara exceção. Outra lacuna identificada na literatura se refere ao fato de que a avaliação do suporte organizacional oferecido ao cônjuge do expatriado tem sido realizada predominantemente em estudos a respeito de casais de carreira dupla (formados por duas pessoas ativas profissionalmente) em que um deles se encontra em designação internacional. Por isso, essas avaliações do suporte organizacional ao cônjuge do expatriado têm se limitado à dimensão profissional (Cole, 2011) das necessidades do par do executivo em expatriação, ignorando aspectos emocionais e relativos a informações sobre o local de destino que também devem compor o suporte organizacional (Harvey, 1995).

A partir desse contexto, este artigo objetivou avaliar a influência do suporte organizacional na adaptação do cônjuge do EO e o efeito dessa adaptação do cônjuge na adaptação do EO. A originalidade do estudo reside na inclusão de expatriados e seus cônjuges como sujeitos da pesquisa, no emprego de uma medida de suporte organizacional percebido global (e não apenas limitado à dimensão profissional) e no oferecimento de dados sobre a adaptação de expatriados e seus cônjuges no contexto brasileiro, algo inédito até a realização da pesquisa. Essa pesquisa pode fornecer *insights* para gestores a respeito da função estratégica, e não apenas assistencialista, do suporte organizacional ao cônjuge do expatriado.

Este estudo inicia-se com uma revisão da literatura a respeito da adaptação transcultural de expatriados e cônjuges e do suporte organizacional oferecido ao companheiro(a) do expatriado, etapa na qual foram apresentadas as hipóteses que orientaram a condução do estudo. Em seguida, apresentaram-se a metodologia, a análise e discussão dos resultados. O artigo se encerra com a apresentação das conclusões, em que são apontadas as limitações da pesquisa e as sugestões para futuros estudos e gestores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Adaptação Transcultural de Expatriados Organizacionais

A adaptação transcultural se refere à facilidade ou dificuldade de adaptação que as pessoas enfrentam em relação a diversos assuntos ligados à vida e ao trabalho no exterior (Lee & Van Vorst, 2010). No caso de expatriados no exterior, ao longo do tempo a redução de incertezas trazida pela adaptação tende a ser acompanhada de maior conforto em relação à nova cultura e facilitar o desenvolvimento de maior harmonia no dia a dia no campo missionário (Peltokorpi & Froese, 2009; Black, 1988). Expatriados com problemas de adaptação à cultura em que ocorre a designação internacional tendem a se mostrarem insatisfeitos com o trabalho (Shay & Baack, 2006), apresentar um desempenho aquém do esperado (Pattie & Parks, 2011; Shih, Chiang, & Hsu, 2010) e, em situações mais extremas, podem antecipar o término da designação no exterior ou até serem demitidos (Ramalu, Kumar, & Uli, 2010). Tais fatores têm contribuído para que a adaptação transcultural se torne um tema cada vez mais frequente na literatura sobre Gestão de Recursos Humanos Internacionais, conforme afirmado em diversas revisões sobre o tema (Black, Mendenhall, & Oddou, 1991; Collings, Scullion, & Downling, 2009).

Black (1988) apresenta um modelo de adaptação transcultural com três dimensões: adaptação ao trabalho (novos padrões de trabalho), adaptação à interação com indivíduos no país de destino (socialização com pessoas locais) e adaptação geral à cultura e condições de vida no exterior. A partir de extensa revisão da literatura, Black *et al.* (1991) propuseram um modelo integrado de

adaptação internacional que contém sete fatores divididos em duas categorias que influenciam as três dimensões da adaptação citadas anteriormente. A primeira categoria representa os fatores relacionados à adaptação antecipatória, ou seja, fatores prévios à partida para o exterior. Eles podem ser individuais (por exemplo: habilidades pessoais transculturais pré-expatriação, experiências internacionais prévias e expectativas em relação à vivência no exterior) ou organizacionais (efetividade dos processos de seleção, programa de treinamento pré-expatriação). Diversos estudos recentes têm avaliado a influência de aspectos antecipatórios na adaptação, abrangendo tanto fatores individuais (Kim & Slocum, 2008; Shaffer *et al.*, 2006; Ayree & Chen, 2006), como organizacionais (Chen & Chiu, 2009; Pires, Stanton, & Ostefeld, 2006).

A segunda categoria se refere à adaptação após a chegada ao país de destino. Esta categoria é composta por elementos relacionados ao cargo (por exemplo, conflitos frente a novos padrões de trabalho e papéis), organizacionais (novos padrões de cultura organizacional e de relacionamento com companheiros e líderes), posicionais (mudanças na natureza do trabalho e no nível de *stress* envolvido na nova função), fatores não relacionados ao trabalho (adaptação da família, adaptação à cultura nacional, interação com as pessoas e condições de vida no país de destino) e fatores individuais (eficácia para adaptar-se a novos ambientes). Nos últimos anos, diversos estudos também têm sido desenvolvidos a respeito da adaptação após a chegada ao exterior, principalmente envolvendo fatores organizacionais (Shih *et al.*, 2011; Brown, 2008), não associados ao trabalho (Chiu, Wu, Zhuang, & Hsu, 2009; Lee & Van Vorst, 2010) e individuais (Ramalu *et al.*, 2010, Fenner Jr. & Selmer, 2008).

Algumas pesquisas sugerem que o processo de adaptação de expatriados acontece em quatro etapas, conhecidas como "Curva-U" (Black, 1988; Pires, Stanton & Ostefeld, 2006). A primeira fase ocorre logo após a chegada ao país de destino, quando o expatriado se fascina com a nova cultura e ainda não vivenciou experiências decepcionantes. A seguir, revelam-se as incongruências entre os valores do expatriado e os do país em que reside temporariamente, fase em que comumente se manifesta a rejeição ao país e seu povo. A terceira etapa representa o momento em que o expatriado domina melhor o idioma, os meios de locomoção pela cidade e a cultura geral local. Por fim, esse processo se estabiliza quando o expatriado passa a conhecer e conseguir desempenhar os comportamentos

esperados a ponto de conseguir amenizar a tensão e ansiedades presentes nas fases anteriores. Tal processo atinge a quarta etapa após cerca de dois anos de vivência de expatriação (Black, 1988).

As três dimensões da adaptação de expatriados propostas por Black *et al.* (1991) não são independentes - elas se influenciam mutuamente. Segundo Selmer e Fenner Jr. (2008), há efeitos de transborde (*spillover effects*) que fazem com que um domínio da adaptação transcultural influencie o outro. Por exemplo, dificuldades com a aprendizagem do idioma do país de destino tendem a afetar a adaptação quanto à interação com locais. Entretanto, essa dificuldade pode também acarretar dificuldades para resolver problemas do cotidiano como mover-se pela cidade ou fazer compras, afetando, assim, a sua adaptação geral.

Diversas empresas, preocupadas em criar uma atmosfera de trabalho que propicie o aumento do grau de comprometimento de expatriados, procuram envolver o expatriado de maneira intensa em atividades durante a designação internacional. Em pesquisa com 174 expatriados taiwanenses na China, Shih *et al.* (2011) identificaram que a ênfase no alto envolvimento do expatriado se relaciona positivamente com a satisfação e com o desempenho do expatriado. No entanto, essa ênfase também se relaciona positivamente com conflitos entre trabalho e família, que, por sua vez, se relacionam negativamente com a satisfação e o desempenho do expatriado. Assim, o foco no envolvimento intenso do expatriado durante o período no exterior, por um lado, produz uma tendência ao aumento do desempenho, mas, ao mesmo tempo, tende a afetar suas relações familiares. Por constatações como esta, a adaptação da família do expatriado - e principalmente o cônjuge - tem despertado um crescente, porém ainda embrionário, interesse em acadêmicos e para gestores.

2.2 Adaptação Transcultural de Cônjuges de Expatriados

Cerca de dois terços dos expatriados são acompanhados por seus cônjuges, filhos, ou ambos (BGRS, 2010). O perfil mais comum de cônjuge de expatriado é o de esposas que não trabalham durante a expatriação e passam a maior parte do tempo cuidando dos filhos. Contudo, cada vez mais frequentemente a esposa do expatriado também desempenha atividades profissionais durante o período da

designação. Também tem sido mais comum a presença de mulheres expatriadas acompanhadas por esposos que continuam suas carreiras no exterior (Andreason, 2008). Estudos apontam que 15% dos expatriados atuais são mulheres acompanhadas do esposo com uma carreira profissional (Smerd, 2007; Cole, 2011).

Em transferências globais, o cônjuge que não possui uma carreira desempenha um papel mais difícil do que o de qualquer membro da família (Cole, 2011). Expatriados e seus filhos possuem uma rotina com certa continuidade. Enquanto eles se ocupam com a rotina de trabalho que tende a se assemelhar à do país de origem, as crianças contam com a continuidade e o cotidiano da escola. Por outro lado, o cônjuge frequentemente deixa para trás diversos dos aspectos importantes da sua vida pessoal como amigos, familiares e outras atividades significativas e não os compensam com outras ocupações. Todavia, mesmo os cônjuges que possuem uma carreira profissional acabam arcando com o custo da possibilidade de não encontrar emprego no país de destino, o que frequentemente ocorre devido ao caráter temporário de sua residência no país em questão e de dificuldades com o idioma. Outro fator que dificulta a adaptação de cônjuges com uma carreira profissional é o fato de que, quando obtém uma recolocação profissional no país da designação, não contam com os mesmos benefícios de um expatriado organizacional, como treinamento sobre a cultura local e o idioma (Andreason, 2008). De acordo com Cole (2011), ter uma carreira e enfrentar dificuldades para a recolocação tende a proporcionar ao cônjuge do expatriado dificuldades de adaptação maiores que a enfrentada pelos não possuidores de carreira antes da designação.

A adaptação do cônjuge é diferente da de expatriados em grau e em tipo. Quanto ao grau, os desafios de adaptação do cônjuge tendem a ser maiores que os vivenciados pelos expatriados. Pesquisas sugerem que há entre os membros da família do expatriado uma influência mútua no que se refere às dificuldades (ou facilidades) para a adaptação. Expatriado, seu cônjuge e cada um dos filhos podem apresentar diferentes dificuldades de adaptação à vida no exterior e as dificuldades de cada um desses indivíduos pode se tornar um fator complicador para a adaptação do outro. Por exemplo, se um filho não se adaptar ao idioma do novo país, isso pode afetar seu bem-estar social ou psicológico e, por consequência, o equilíbrio emocional dos pais. Neste processo de mútuas influências, o cônjuge, especialmente se for mulher, é frequentemente apontado como o elemento de

referência no qual se concentram os problemas. Já em termos do tipo da adaptação, pode-se dizer que o estilo de vida do cônjuge tradicional tende a ser diferente do vivido pelo expatriado. Enquanto ele geralmente se relaciona diariamente com um grupo de pessoas com interesses profissionais - e às vezes pessoais - semelhantes aos seus, o cônjuge geralmente encontra nos supermercados, postos de gasolina e outros ambientes urbanos pessoas que dificilmente falam os idiomas que dominam e que não estão habituadas a interagir com estrangeiros (Andreason, 2008).

No início dos anos 80, já havia sido mostrado que o cônjuge é a principal fonte de insucessos em missões internacionais (Tung, 1981). Nos anos seguintes, estudos realizados com expatriados seguiram mostrando que os assuntos relacionados à família são a maior fonte de *stress* para expatriados e seus cônjuges durante a designação (Caligiuri *et al.*, 1998; Brown, 2008). Mais recentemente, estudos realizados sob a perspectiva de expatriados continuam indicando que a razão mais comumente apontada por eles para retornos prematuros de designações internacionais é a falta de habilidade ou de desejo do cônjuge para se adaptar (Kupka & Cathro, 2007; Cartus 2007; Smerd 2007; Brown, 2008; Andreason, 2008; Takeuchi *et al.*, 2007). Diante disso, propõe-se que:

Hipótese 1: A adaptação do expatriado está positivamente relacionada à adaptação do seu cônjuge.

2.3 Suporte Organizacional oferecido ao cônjuge

Dada a recorrente afirmação na literatura de que problemas com o cônjuge são centrais para o fracasso em missões internacionais, alguns acadêmicos têm buscado entender as diferenças entre a adaptação de expatriados e seus cônjuges de forma a encontrar as melhores estratégias para superar esse desafio (Kupka & Cathro, 2007). Brown (2008) identificou que os fatores estressores durante designações internacionais diferem entre homens e mulheres. Os casais apresentam um *stress* semelhante em relação ao tempo de que dispõem um para o outro e a respeito da incerteza sobre seu futuro após a designação. Os cônjuges tendem a se preocupar mais com a redução do *self* e da autoestima (Black, Gregerson, & Mendenhall, 1992; Feldman & Tompson, 1993), com as dificuldades em termos de

saúde e segurança (Black *et al.*, 1991; Kealey & Protheroe, 1996) e com o isolamento causado pela perda de contato com família e amigos. Por outro lado, o expatriado apresenta como principal fator estressor as pressões referentes aos relacionamentos, o que inclui a necessidade de conciliar as demandas conflitantes do parceiro, filhos e empregador.

As empresas dispensam grande atenção à família do expatriado em termos da logística da transferência, mas frequentemente negligenciam a assistência ao cônjuge no sentido de criar uma vida emocionalmente confortável no exterior (Andreason, 2008; Adler, 2002). No entanto, com o objetivo de aliviar o peso do *stress* vivido pelo expatriado causado pelas demandas conflitantes nos seus relacionamentos, algumas poucas empresas têm oferecido elementos de suporte especificamente ao cônjuge do expatriado (Harvey, Napier, & Moeller, 2009). Dentre as práticas mais comuns, encontram-se benefícios relacionados à vida profissional, pessoal e outros que se aplicam a ambos. Dentre os que se relacionam com a vida profissional do cônjuge do expatriado, destacam-se a assistência em planejamento de carreira e recolocação profissional e pagamento de um salário equivalente ao recebido antes da designação. Para as necessidades de caráter não profissional, apontam-se o apoio para obtenção de carteira de motorista e treinamento para direção no trânsito local, participação em clubes, apoio de psicólogo e oportunidades de construção de *networking* e ações voluntárias. Outros benefícios, como o treinamento no idioma e cursos de formação em geral, podem impactar tanto o bem estar profissional como pessoal do cônjuge do executivo em designação internacional. (BGRS, 2010; Chen & Chiu, 2009; Van der Bank & Rothmann, 2006).

Poucos estudos têm mensurado a relação entre o suporte organizacional oferecido ao cônjuge e sua adaptação transcultural. Um raro exemplo é o estudo de Cole (2011), que aponta que apenas 18% dos cônjuges estudados receberam assistência para o desenvolvimento da carreira fornecido pelo empregador do expatriado, e não houve diferença significativa na adaptação entre cônjuges que receberam assistência e aqueles que não receberam. Porém, não foram identificados estudos semelhantes que avaliassem a relação entre o suporte organizacional de forma mais ampla (não restrito a aspectos de carreira) e a adaptação do cônjuge. Cole (2011), ao entrevistar 100 cônjuges de expatriados, identificou que suas principais necessidades em termos de apoio para a adaptação profissional se referem à criação de oportunidades para desenvolvimento de

networking e a disponibilização de assistência para assuntos práticos referentes à busca por recolocação profissional. Somado aos resultados encontrados por Brown (2008), que sugerem que os principais fatores estressores para cônjuges de expatriados se referem a aspectos não relacionados ao trabalho, imagina-se que o suporte organizacional percebido pelo cônjuge, avaliado de forma global, possa apresentar uma relação positiva com a adaptação transcultural. Desta forma, propõe-se que:

Hipótese 2: O Suporte Organizacional percebido pelo cônjuge está positivamente associado à sua adaptação.

3 METODOLOGIA

3.1 Coleta de dados

Os casais respondentes, sujeitos da pesquisa, são formados por um expatriado e seu respectivo cônjuge, que o acompanhou durante a designação para trabalhar no Brasil. Adotou-se como requisito para a participação na pesquisa o critério de o casal ter vivido por pelo menos dois anos em designação profissional no Brasil, uma vez que este é reconhecido na literatura como o prazo médio para que os expatriados completem a passagem pelas quatro fases de adaptação transcultural (Pires *et al.*, 2006). Isto permitiu evitar o problema de ter uma amostra com participantes em diferentes fases de adaptação.

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(a) companheiro(a), o que possibilitou que todas as respostas recebidas fossem provenientes de expatriados e seus respectivos cônjuges. A lista de *e-mails* para os quais o *link* foi enviado foi criada ao longo de 12 meses da seguinte forma: os primeiros expatriados foram encontrados por meio de contatos em *blogs* e redes sociais sobre expatriados no Brasil. Em seguida, empregou-se a técnica de amostragem bola-de-neve (Heckathorn, 1997) e solicitou-se que os EOs

identificados indicassem outros participantes que pudessem compor uma base de dados para pesquisas a respeito de expatriação. Criaram-se, assim, ondas sucessivas de contatos que levaram à composição da base de *e-mails* usada para a coleta de dados neste estudo.

O período de coleta dos dados foi de 18 dias, com um comunicado intermediário no 13º dia. Foram coletados 217 questionários, sendo todos válidos e sem *missing values*, refletindo uma taxa de retorno de aproximadamente 41,5%. A amostra de 217 casais pode ser considerada de tamanho adequado para os fins do estudo, de acordo com a regra empírica de cinco a dez casos por variável (Hair Jr., Anderson, Tatham, & Black, 2005), uma vez que o instrumento de coleta de dados é composto de 26 assertivas.

3.2 Medidas

Para avaliar o grau de adaptação transcultural dos expatriados, foi usada a escala de Black (1988), composta por três dimensões: adaptação geral (alimentação, clima, compras, disponibilidade de entretenimento, habilitação e condições gerais de vida), 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 itens dispostos em uma escala Likert de 7 pontos, em que "1" representa "não adaptado" e "7" significa "muito bem adaptado". A escala foi aplicada em sua versão original no idioma inglês, uma vez que os EOs que formam a população-alvo do estudo possuem diferentes nacionalidades, mas dominam predominantemente esse idioma.

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. No entanto, 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 transcultural 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 às 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 às assertivas da escala de Black (1988) que se referiam às dimensões de adaptação geral e quanto à interação.

Para mensurar o Suporte Organizacional percebido pelo cônjuge do expatriado optou-se por usar uma adaptação da escala desenvolvida por Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986), destinada originalmente para mensuração do suporte organizacional percebido pelo expatriado. Nesta escala, avaliam-se percepções do respondente sobre a qualidade do apoio recebido da organização durante a expatriação. A adaptação consistiu na eliminação dos itens da escala original que não se aplicassem a cônjuges de expatriados (por exemplo, "Mesmo que eu faça o melhor trabalho possível, a empresa em que trabalho não me recompensaria"). A avaliação de quais itens seriam aplicáveis ao cônjuge do expatriado foi realizada por três doutores em um processo de revisão cega, com 100% de concordância. Após essa adaptação, o instrumento foi composto por 7 (sete) itens, cujas respostas foram dispostas em escala Likert de 7 (sete) pontos, em que 1 (um) representa "discordo totalmente" e 7 (sete) "concordo totalmente". A escala também foi aplicada no idioma inglês.

A análise iniciou-se com a realização da verificação dos dados faltantes (*missing values*) e atípicos (*outliers*) e nenhum respondente foi eliminado. Os itens que utilizavam escala reversa tiveram suas respostas recodificadas. As relações hipotetizadas foram analisadas por meio de modelagem de equações estruturais (*structural equation modeling – SEM*), com estimação por mínimos quadrados parciais e do *software* SmartPLS 2.0M3 (Ringle, Wende, & Will, 2005). A decisão pelo método PLS se deu pelo fato de os dados não serem normais. Em seguida, avaliou-se o modelo de mensuração (validade convergente, validade discriminante e confiabilidade) e foi efetuada a avaliação do modelo estrutural.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresentam-se os resultados referentes à caracterização da amostra, a avaliação do modelo de mensuração (validade e confiabilidade das variáveis latentes) e do modelo estrutural.

4.1 Dados demográficos

A Tabela 1 mostra que a maioria dos expatriados participantes são do sexo masculino (89%), casados legalmente (66%), trabalham em filiais brasileiras de empresas de capital estrangeiro (69%), ocupam posição gerencial (94%) e estão em sua primeira designação internacional (70%). Um total de 65% dos casais participantes possuem 1 ou 2 filhos. Esses resultados se mostram coerentes com o perfil demográfico global de expatriados identificado pelo Brookfield Global Relocation Services (BGRS, 2010).

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

Tabela 1 - Perfil dos participantes da pesquisa

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

Fonte: dados da pesquisa

4.2 Avaliação do Modelo de Mensuração

Antes da verificação das relações entre os constructos, 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), conforme apresentado nas Tabelas 3 e 4. 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;

Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009; Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005). Conforme ilustrado nas Tabelas 3 e 4, nesta pesquisa todas as variáveis latentes apresentaram confiabilidade superior a 0,7, indicando a confiabilidade do modelo de mensuração.

Tabela 2 - Matriz de Cargas Cruzadas

VL 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) My home company would ignore any complaint from.	0.83	0.31	0.25	0.18	0.18	0.27
	SOC_3) 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 (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 à interação (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 (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 à Interação (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 ao Trabalho (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

Nota^a: O Item com o sufixo “_rev” teve sua escala invertida (1→7, 2→6, 3→5, 4→4, 5→3, 6→2 e 7→1).

Fonte: dados da pesquisa

O modelo de mensuração também apresenta **validade discriminante**, uma vez que todos os indicadores possuem cargas mais altas em seus constructos do

que em qualquer outra variável latente (ver Tabela 2). Outra forma para a avaliação da validade discriminante é observar se as correlações entre os constructos são menores que a raiz quadrada da AVE, ou seja, avaliar se os indicadores têm relação mais forte com sua variável latente que com as outras (Chin, 1998). Adotando-se este critério, pôde-se também confirmar a validade discriminante do modelo.

Tabela 3 - Correlação de Pearson e estatísticas descritivas das variáveis latentes de 1º 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	0,91

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

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

Nota^c: Estatísticas descritivas calculadas com base nos dados da pesquisa.

Nota^d: Escalas de 1 a 7.

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

Nota^f: Todas as correlações são significantes a 1%.

Fonte: dados da pesquisa

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

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

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

Nota^c: Estatísticas descritivas calculadas com base nos dados da pesquisa.

Nota^d: Escalas de 1 a 7.

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

Nota^f: Todas as correlações são significantes a 1%.

Fonte: dados da pesquisa

4.3 Avaliação do Modelo Estrutural

O modelo estrutural relaciona a variável "Suporte Organizacional percebido pelo cônjuge" com o constructo "Adaptação do Cônjuge" que, por sua vez, é relacionado com a "Adaptação do Expatriado". Esse modelo parte da hipótese de que a adaptação do expatriado pode ser facilitada caso as empresas invistam no suporte à adaptação do cônjuge. Caso o cônjuge encontre-se mais bem adaptado, imagina-se que isso possa influenciar a própria adaptação do expatriado. Realizada análise proposta, obtiveram-se as correlações apresentadas Figura 1.

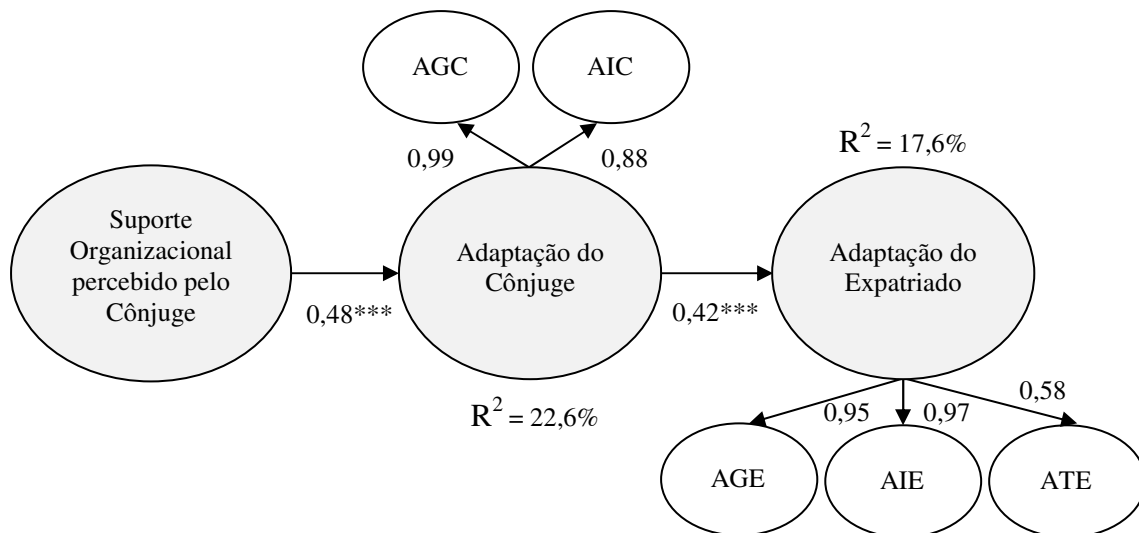


Figura 1- Modelo Estrutural e de Mensuração

Nota: Foi utilizado o software SmartPLS 2.0.M3 (Ringle *et al.*, 2005). Os coeficientes estão na forma padronizada e são altamente significantes ($p < 0,01$). A significância foi estimada com $N = 217$ e 1.000 repetições, por meio de *bootstrap*. Para simplificar a figura, foram omitidos os indicadores, mas suas cargas fatoriais podem ser localizadas na tabela 2.

AGC = Adaptação Geral do Cônjuge; AIC = Adaptação quanto à Interação do Cônjuge; AGE = Adaptação Geral do Expatriado; AIE = Adaptação quanto à Interação do Expatriado; ATE = Adaptação quanto ao Trabalho do Expatriado.

*** $p < 0,001$

Fonte: dados da pesquisa

O modelo estrutural foi estimado com o esquema de ponderação "path" e com base no modelo representado na Figura 1. O coeficiente de caminhos entre os constructos "Adaptação do Cônjuge" e "Adaptação do Expatriado" foi de 0,419, o que significa dizer que 17,6% ($R^2=0,176$) da adaptação do expatriado organizacional está associada à adaptação do seu cônjuge. Como a relação entre esses dois constructos foi significativa, pode-se dizer que a hipótese 1 ("a adaptação do expatriado está positivamente relacionada à adaptação do seu cônjuge") foi confirmada. É importante ressaltar que, segundo Cohen (1997), um R^2 de 13% é

classificado como médio e de 26% como grande, critério segundo o qual a relação encontrada pode ser considerada entre média e grande.

A associação entre a adaptação de expatriados e seus cônjuges pode ser compreendida em razão de achados de pesquisas anteriores. Por exemplo, Brown (2008) identificou que os casais apresentam um *stress* semelhante a respeito do limitado tempo de que dispõem para passar juntos e sobre a incerteza sobre futuro após a missão internacional. Nesse mesmo estudo, identificou-se que o principal fator estressor para expatriados é a dificuldade de conciliar as demandas familiares e profissionais. Além disso, os efeitos de transborde (*spillover effects*) entre a adaptação de ambos (Andreason, 2008) também pode contribuir para a compreensão da associação encontrada. Esta pesquisa se soma a estes achados anteriores no sentido de ressaltar a importância da adaptação do cônjuge à do expatriado.

Nesta pesquisa, verificou-se que a variação na adaptação do expatriado é explicada em 17,6% pela variação na adaptação do cônjuge. Esse dado não permite avaliar qual é a posição ocupada pela adaptação do cônjuge em um ranking de fatores que determinam a adaptação de expatriados, o que seria interessante, pois possibilitaria confrontar com a recorrente constatação de que a adaptação do cônjuge do expatriado ocupa a primeira posição em tal *ranking* (Tung, 1981; Caligiuri *et al.*, 1998; Shaffer *et al.*, 2006; Kupka & Cathro, 2007; Smerd 2007; Brown, 2008; Andreason, 2008; Takeuchi *et al.*, 2007). No entanto, os resultados permitem afirmar que os 82,4% da adaptação de expatriados não explicados pela adaptação do cônjuge se referem a todos os fatores possíveis, o que deve incluir fatores individuais, relacionados ao trabalho e carreira, à adaptação de outros membros da família e às características do país de destino, por exemplo. Dada a ampla quantidade de fatores que poderiam ser incluídas nesses 82,4% não explicados, pode-se afirmar, pelo menos, que a adaptação do cônjuge estaria entre os fatores mais influentes, caso um *ranking* fosse efetuado.

A hipótese 2 ("o Suporte Organizacional percebido pelo cônjuge está positivamente associada à sua adaptação") também foi confirmada. O coeficiente de caminhos entre as variáveis latentes "Suporte organizacional percebido pelo cônjuge" e "Adaptação do cônjuge" foi de 0,476, indicando que 22,6% ($R^2 = 0,226$) da adaptação do cônjuge do expatriado está associada à variação na percepção do

cônjuge do expatriado a respeito do suporte organizacional que recebe para facilitar seu ajustamento. Esta relação de 22,6%, segundo os citados critérios de avaliação de Cohen (1997), pode ser considerada entre média e grande.

Em um primeiro momento, este resultado pode parecer conflitante com o apresentado por Cole (2011), que identificou em sua pesquisa uma ausência de diferença significativa entre a adaptação entre cônjuges que receberam suporte organizacional e aqueles que não receberam. Como a avaliação do suporte organizacional feita por Cole (2011) se restringiu ao que se refere ao apoio em termos profissionais, o resultado desta pesquisa não contrasta, mas complementa o encontrado em seu estudo. Como os fatores estressores dominantes em cônjuges de expatriados são a redução do *self* (Black *et al.*, 1992; Feldman & Tompson, 1993), preocupação com saúde e segurança (Black *et al.*, 1991; Kealey & Protheroe, 1996; Caligiuri *et al.*, 1998) e isolamento social (Brown, 2008), que não são fatores profissionais, mas pessoais, era esperado que Cole (2011) não encontrasse diferenças significativas entre a adaptação de cônjuges com ou sem carreira profissional. Nesta pesquisa, contudo, que utilizou uma medida de suporte organizacional percebido global, ou seja, que não se restringia a nenhuma dimensão específica do apoio oferecido pela empresa, a influência do suporte organizacional na adaptação do cônjuge coaduna com os achados de pesquisas anteriores.

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. Os resultados mostraram que o suporte organizacional facilita a adaptação transcultural de cônjuges de expatriados, a qual, por sua vez, contribui para o ajuste de expatriados durante designações internacionais.

Em termos práticos, sugere-se que as organizações aumentem a atenção destinada à criação e oferta de mecanismos de suporte organizacional ofertado ao cônjuge do EO e implementem 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 conseqüente sucesso da missão internacional. Recomenda-se que as empresas dêem especial importância a fatores

ligados à autoestima, segurança, saúde e relacionamentos sociais do cônjuge do expatriado, apontados por Brown (2008) como fatores determinantes para sua adaptação.

Os resultados permitem 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 *et al.*, 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 uma política estratégica para a Gestão Internacional de Recursos Humanos.

Este trabalho apresenta o mérito de haver quantificado o percentual de influência que a empresa pode exercer no processo de adaptação de cônjuges de expatriados. A adaptação do cônjuge do EO e a do próprio executivo em designações internacionais não deve ser vista 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.

Como limitação deste estudo, aponta-se a impossibilidade de se fazerem 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 os de valores individuais e inteligência transcultural (Lee & Sukoco, 2010) como antecedentes da adaptação transcultural seriam exemplos adequados para esse propósito. A mensuração do desempenho profissional do expatriado (Kraimer, Wayne, & Jaworski, 2001; Shih *et al.*, 2010) também poderia ser incluída no modelo como consequente da adaptação do expatriado.

Outra sugestão para futuros estudos seria e de verificar o efeito moderador do suporte organizacional na relação de sistemas de trabalho de alto envolvimento do expatriado (Bae, Chen, Wan, Lawley, & Walumbwa, 2003; Chen, Lawley, & Bae,

2005) com o seu desempenho (Kraimer *et al.*, 2001), satisfação (Rothbard, Phillips, & Dumas, 2005) e conflitos trabalho-família (Carlson, Kacmar, & Williams, 2000; Netemeyer, Boles, & McMurrian, 1996). Esta sugestão permite um avanço no conhecimento a respeito da influência que o suporte organizacional pode exercer no dilema da gestão dos conflitos entre demandas de trabalho e família em designações internacionais. Esta proposta se caracteriza como uma oportunidade de pesquisa situada entre o presente estudo e a pesquisa de Shih *et al.* (2011). Ressalta-se também a oportunidade de se compreender melhor, sob uma abordagem qualitativa, o processo pelo qual expatriados e seus cônjuges buscam equilibrar as demandas pessoais e profissionais durante o período da designação internacional.

REFERÊNCIAS

- Abbott, G. N., Stening, B. W., Atkins, P. W. B., & Grant, A. M. (2006). Coaching expatriate managers for success: adding values beyond training and mentoring. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44, 295-317.
- Andreason, A. W. (2008). Expatriate adjustment of spouses and expatriate managers: an integrative research review. *International Journal of Management*, 25(2), 382-395.
- Ayree, S., & Chen, Z. X. (2006). Leader-member exchange in a chinese context: antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal Of Business Research*, 59, 793-801.
- Bae, J., Chen, S. J., Wan, T. W., Lawley, J., & Walumbwa, F. (2003). Human resource strategy and firm performance in pacific rim countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1308-1332.
- Black, J. S. (1988). Work role transitions: a study of american expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19, 277-294.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1991). The other half of the picture: antecedents of spouse cross-cultural adjustment. *Journal of International Business Studies*, 22, 461-477.
- Black, J. S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. E. (1992). *Global Assignments*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. T. (1991). A comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 16, 291-317.

Black, J. S., & Stephens, G. K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management*, 15(4), 529-544.

Brookfield Global Relocation Services. (2010). *Global relocation trends: 2010 survey report*. New York: Windham International.

Brown, R. J. (2008). Dominant stressors on expatriate couples during international assignments. *The International Journal of Human Resources Management*, 19(6), 1018-1034.

Caligiuri, P. M., Hyland, M. A. M., Joshi, A., & Bross, A. S. (1998). Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriate's work adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 598-614.

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276.

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

Chen, H. F., & Chiu, Y. H. (2009). The influence of psychological contracts on the adjustment and organisational commitment among expatriates. *International Journal of Manpower*, 30(8).

Chen, S. J., Lawley, J., & Bae, J. (2005). Convergence in human resource systems: a comparison of locally owned and MNC subsidiaries in Taiwan. *Human Resource Management*, 44(3), 537-256.

Chiu, Y., Wu, M., Zhuang, W., & Hsu, Y. (2009). Influences on expatriate social networks in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 790-809.

Cohen, R. (1997). *Global Diasporas: an Introduction*. London, UCL Press and Seattle: University of Washington Press.

Cole, N. D. (2011). Managing global talent: solving the spousal adjustment problem. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1504-1530.

Collings, D. G., Scullion, H., & Downling, P. J. (2009). Global staffing: a review and thematic research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1253-1272.

Collings, D. G., Scullion, H., & Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42(2), 198-213.

Copeland, L., & Grigs, L. (1985). *Going international - how to make friends and deal effectively in the global marketplace*. New York: Random House.

- Feldman, D. C., & Tompson, H. B. (1993). Expatriation, repatriation and domestic geographical relocation: an empirical investigation of adjustment to new job assignments. *Journal of International Business Studies*, 24, 507-529.
- Fenner, Jr., C. R., & Selmer, J. (2008). Public sector expatriate managers: psychological adjustment, personal characteristics and job factors. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1237-1252.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Harvey, M., Napier, N. & Moeller, M. (2009). Interpreting dual career couples' family life-cycles: identifying strategic windows of global career opportunity. *Research and Practice in Human Resource Management*, 17(2), 14-35.
- Harvey, M. G. (1995). The impact of dual-career families on international relocations. *Human Resource Management Review*, 5(3), 223-244.
- Heckathorn, D. D. (1997). Respondent-driven sampling: a new approach to the study of hidden populations. *Social Problems*, 44, 174–199.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Kealey, D. J., & Protheroe, D. R. (1996). The effectiveness of cross-cultural training for expatriates: an assessment of the literature on the issue. *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2), 141-165.
- Kim, K., & Slocum, J. W. (2008). Individual differences and expatriate assignment effectiveness: the case of U.S. based korean expatriates. *Journal of World Business*, 43, 109-126.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Jaworski, R. A. (2001). Sources of support and expatriate performance: the mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54, 71-99.
- Kupka, B., & Cathro, V. (2007). Desperate housewives: social and professional isolation of german expatriated spouses. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(6), 951–968.
- Lee, L-Y., & Sukoco, B. M. (2010). The effects of cultural intelligence on expatriate performance: the moderating effects of international experience. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (7), 963–981.
- Lee, L., & Van Vorst, D. (2010). The influences of social capital and social support on expatriates' cultural adjustment: an empirical validation in Taiwan. *International Journal of Management*, 27(3), part 2, 628-649.

- Mohr, A. T., & Klein, S. (2004). Exploring the adjustment of American expatriate spouses in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(7), 1189-1206.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81, 400-410.
- Pattie, M., & Parks, L. (2011). Adjustment, turnover, and performance: the deployment of minority expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(10), 2262-2280.
- Peltokorpi, V., & Froese, F. (2009). Organizational expatriates and self-initiated expatriates: who adjusts better to work and life in Japan? *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1096-1112.
- Pires, G., Stanton, J., & Ostefeld, S. (2006). Improving expatriate adjustment and effectiveness in ethically diverse countries: marketing insights. *Cross Cultural Management*, 13(2), 156-170.
- Ramalu, S. S., Rose, R. C., Kumar, N., & Uli, J. (2010). Personality and expatriate performance: the mediating role of expatriate adjustment. *The Journal of Applied Business Research*, 26(6), 113-122.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2005). *Smart PLS 2.0 M3 (beta)*. Germany: University of Hamburg. Recuperado em 22 julho, 2011, de <<http://www.smartpls.de>>.
- Rothbard, N. P., Phillips, K. W., & Dumas, T. L. (2005). Managing multiple roles: work-family policies and individuals' desires for segmentation. *Organization Science*, 16(3), 243-258.
- Selmer, J., & Fenner Jr., C. R. (2008). Spillover effects between work and non-work adjustment among public sector expatriates. *Personnel Review*, 38(4), 366-379.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S., & Ferzandi, L.A. (2006). You can take it with you: individual differences and expatriate effectiveness. *Journal Of Applied Psychology*, 91, 109-125.
- Shay, S., & Baack, S. (2006). An Empirical Investigation of the Relationships between Modes and Degree of Expatriate Adjustment and Multiple Measures of Performance. *International Journal Of Cross Cultural Management*, 6(3), 275-294.
- Shih, H., Chiang, Y., & Hsu, C. (2010). High involvement work system, work-family conflict, and expatriate performance - examining Taiwanese expatriates in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 2013-2030.
- Smerd, J. (2007). More Women, Young Workers on the Move. *Workforce Management*, 20(9), 9-10.

Takeuchi, R., Lepak, D. P., Marinova, S. V., & Yun, S. (2007). Nonlinear Influences Of Stressors On General Adjustment: The Case Of Japanese Expatriates And Their Spouses. *Journal Of International Business Studies*, 38, 928-943.

Takeuchi, R., Yun, S. Tesluk, P. E. (2002). An examination of crossover and spillover effects of spusal and expatriate cross-cultural adjustment on expatriate outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 655-666.

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

Tung, R. L. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 15, 68-78.

Van der Bank, M., & Rothman, S. (2006). Correlates Of Expatriates' Cross-Cultural Adjustment. *Management Dynamics*, 15(4), 2006, 29-39.