

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

MARIA EDUARDA WILDI VINHAES DE OLIVEIRA

**ASPECTOS RELEVANTES NO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO EM UMA
EMPRESA BRASILEIRA DO SETOR DE ENERGIA SEGUNDO A
PERCEPÇÃO DOS EXPATRIADOS**

**FLORIANÓPOLIS
2007**

MARIA EDUARDA WILDI VINHAES DE OLIVEIRA

**ASPECTOS RELEVANTES NO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO EM UMA
EMPRESA BRASILEIRA DO SETOR DE ENERGIA SEGUNDO A
PERCEPÇÃO DOS EXPATRIADOS**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração, Curso de Mestrado Profissional em Administração, Área de Concentração: Gestão Estratégica das Organizações, Linha de Pesquisa: Gestão Pública, Terceiro Setor e Responsabilidade Social.

Orientador: Prof. Mário César Barreto Moraes, Dr.

**FLORIANÓPOLIS
2007**

MARIA EDUARDA WILDI VINHAES DE OLIVEIRA

**ASPECTOS RELEVANTES NO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO EM UMA
EMPRESA BRASILEIRA DO SETOR DE ENERGIA SEGUNDO A
PERCEPÇÃO DOS EXPATRIADOS**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão Estratégica das Organizações, linha de pesquisa: Gestão Pública, Terceiro Setor e Responsabilidade Social, e aprovada em sua forma final pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina, em 28 de setembro de 2007.

Prof. Mário César Barreto Moraes, Dr
Coordenador do Mestrado

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:

Prof. Mário César Barreto Moraes, Dr
Orientador

Prof^a Graziela Dias Alperstedt, Dr^a
Membro

Prof. Neri dos Santos, Dr
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, primeiramente, por todas as felizes coincidências e acontecimentos e por me mostrar sempre que os caminhos mais difíceis são aqueles que valem a pena, e que as realizações não acontecem sem esforço.

E agradeço ao meu namorado, pelo amor e pela amizade que fizeram com que me apoiasse nos momentos mais difíceis, me ouvindo, respeitando e ajudando.

Agradeço à minha família, por acreditar em mim sempre, independente das situações, e por eu saber que mesmo distante, ela sempre está lá para me apoiar.

Também agradeço a meus amigos da gerência de Mobilidade Internacional da Petrobras, os quais me deram a maior força em todos os momentos de frustração e desânimo, e também por ajudarem na análise dos resultados da pesquisa, dando suas sugestões e opiniões.

Ao gerente de Mobilidade Internacional da Petrobras, Roberto Siqueira, e de Recursos Humanos da Área Internacional, Adelson Antônio da Silva, os quais permitiram que este trabalho fosse realizado na sua gerência, e que fosse elaborada a pesquisa com os expatriados.

Ao coordenador de Mobilidade Internacional da Petrobras, Lineu Fachin, por me poupar no trabalho, permitindo que eu tivesse tempo para realizar este estudo.

À Coordenação do Mestrado em Administração Pública da FGV, por permitir que eu cursasse uma disciplina nesta instituição de ensino, e à Coordenação do Mestrado em Administração do IBMEC, por permitir que assistisse a defesas de mestrado.

Ao meu orientador, Mário César Barreto Moraes, por acreditar em mim e me ajudar na elaboração deste trabalho, sugerindo e reorganizando minhas idéias.

Agradeço também à secretária de ensino de pós graduação Carolina Palma Camargo da Veiga, pela dedicação ao Mestrado, e pelo apoio.

Agradeço aos membros da banca, Prof^a Graziela Dias Alperstedt e Prof. Neri dos Santos.

Enfim, a todos os que de alguma forma ajudaram-me neste trabalho, direta ou indiretamente, a cada um de vocês fica aqui o meu muito obrigado e a certeza da satisfação por ter chegado ao fim de mais esta etapa importante na minha vida.

RESUMO

O trabalho parte da temática da globalização, a qual impulsiona as empresas para a internacionalização de seus negócios. A partir da expansão para mercados globais, a localização de executivos nas unidades do exterior torna-se necessária para a gestão destas filiais internacionais. Com isso, o papel da área de RH é de fundamental importância, sendo a responsável pelo processo de expatriação, o qual abrange a seleção, inserção e acompanhamento do expatriado no exterior. O estudo acadêmico é justificado pela importância teórica, haja vista que o tema é recente e pouco estudado no Brasil, e econômica já que o planejamento eficiente aumenta as possibilidades de sucesso de uma designação internacional, tornando a empresa mais competitiva. A pesquisa tem como objetivo verificar os aspectos relevantes percebidos pelos executivos designados para atuar em unidades do exterior, em função do processo de expatriação promovido por uma grande empresa do setor de energia. A fundamentação teórica abrangeu os seguintes temas: globalização, internacionalização, cultura organizacional, expatriação, adaptação cultural, perfil do executivo global e estratégia de recursos humanos. Os procedimentos metodológicos apontam para a abordagem quanti-qualitativa, através da aplicação de questionário aos expatriados de uma empresa de economia mista do setor de energia, e entrevistas com os responsáveis pela área de Mobilidade Internacional da Empresa. Sendo assim, foi realizada uma pesquisa do tipo *survey*. A pesquisa revela que aspectos como a seleção e programas de adaptação cultural são impactantes no processo de expatriação de executivos, e que processos bem desenhados pela área de recursos humanos, que levem em conta aspectos subjetivos observados pelos executivos, podem aumentar o rendimento dos executivos expatriados, e conseqüentemente a competitividade da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Globalização. Internacionalização. Multinacional. Expatriação. Cultura. Adaptação Cultural. Recursos Humanos Internacional. Executivos.

ABSTRACT

The work starts with the thematic of globalization, which drives companies to the internationalization of their activities. As companies move towards global markets, executives' localization in outside branches is necessary to manage the operations. HR role, in this process, becomes crucial, as it is responsible for the expatriation process, which encompasses the selection, localization and accompanying of the expatriate living abroad. The academic study is justified by its theory importance, once the theme is recent and there are not many researches regarding this subject in Brazil; and economic, since efficient planning increases the possibilities of success of international assignments, allowing companies to be more competitive. The aim of this research is to verify relevant aspects in the opinion of assigned executives, related to expatriation process made by a big energy company. The theory revised approached the subjects of globalization, internationalization, organizational culture, expatriation, cultural adaptation, global executive profile and global human resources, among others. The methodological procedures pointed a qualitative-quantitative approach, through the application of a questionnaire to the company's expatriates. In a complementary way, interviews were made with workers of International Mobility department of the Company. The method of survey was used to conduct this research. The study reveals that some aspects such as selection and cultural adaptation programs have a very strong impact in the expatriation process of the company, and well designed human resources processes, which take into account subjective aspects pointed out by assigned executives can raise its performance, and consequently raise the company's competitiveness.

KEY-WORDS: Globalization. Internationalization. Multinational. Expatriation. Culture. Cultural Adaptation. International Human Resources. Executives.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Oito dilemas contraditórios na ARH	58
Quadro 2	Dados levantados na pesquisa	72
Quadro 3	Adaptação ao trabalho	111
Quadro 4	Adaptação cultural	115
Quadro 5	Adaptação familiar	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Manifestações da cultura	32
Figura 2 -	Atuação internacional da Petrobras	82
Figura 3 -	Organograma geral da Petrobras	83
Figura 4 -	Organograma das áreas de negócio da Petrobras	84
Figura 5 -	Organograma da área corporativa internacional da Petrobras	86
Figura 6 -	Organograma da área de recursos humanos internacional da Petrobras	87

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - País de destino	95
Gráfico 2 - Sexo	96
Gráfico 3 - Faixa Etária	97
Gráfico 4 - Estado civil	98
Gráfico 5 - Tempo de serviço na Petrobras	99
Gráfico 6 - Tempo de expatriação	100
Gráfico 7 - Cargo / função no exterior	101
Gráfico 8 - Motivação dos profissionais para aceitar a expatriação	102
Gráfico 9 - Motivos pelos quais a Empresa escolheu o expatriado	104
Gráfico 10 - Locais onde o expatriado recebeu informações – infraestrutura da cidade	106
Gráfico 11 - Locais onde o expatriado recebeu informações – informações sobre o país	106
Gráfico 12 - Locais onde o expatriado recebeu informações – infraestrutura da unidade	106
Gráfico 13 - Viagem prévia	108
Gráfico 14 - Viagem prévia – quem acompanhou	109
Gráfico 15 - Viagem prévia – atividades realizadas	109
Gráfico 16 - Como o expatriado se mantém atualizado das novidades da Empresa	118

LISTA DE ABREVIATURAS

ANI	Área de negócio internacional
ARH	Administração de recursos humanos
AERH	Administração estratégica de recursos humanos
E&P	Exploração e produção
IPVA	Imposto sobre a propriedade de veículos automotores
MBA	Master of Business Administration
Petrobras	Petróleo Brasileiro S.A.
RH	Recursos humanos

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	12
1.2	OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	15
1.2.1	Objetivo geral	15
1.2.2	Objetivos específicos	15
1.3	JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO	16
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	GLOBALIZAÇÃO	18
2.2	INTERNACIONALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	23
2.3	CULTURA	29
2.3.1	Cultura organizacional	34
2.3.2	Dimensões culturais	36
2.4	EXPATRIAÇÃO	40
2.4.1	Adaptação cultural e expatriação	44
2.4.2	Choque cultural	47
2.4.3	Alteridade	51
2.4.4	Perfil executivo global	54
2.5	A ESTRATÉGIA DE RECURSOS HUMANOS	56
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
3.1	NATUREZA DA PESQUISA	63
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	68
3.3	TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	70
3.3.1	Coleta de dados	70
3.3.2	Análise e interpretação dos dados	75
3.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	76
3.5	OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	77
4	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	79
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	79
4.1.1	Atuação internacional	80
4.1.2	Estrutura organizacional	82
4.1.3	A área de recursos humanos	85
4.1.4	A expatriação e o RH internacional	89
4.2	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	94
4.2.1	Perfil do expatriado	94
4.2.1.1	País de destino	94
4.2.1.2	Sexo	96

4.2.1.3	Faixa etária	97
4.2.1.4	Estado civil	98
4.2.1.5	Tempo de serviço	98
4.2.1.6	Tempo de expatriação	99
4.2.1.7	Cargo / função no exterior	100
4.2.2	Motivação dos profissionais e sua escolha pela empresa	101
4.2.3	Grau de informações prévias à expatriação	105
4.2.4	Adaptação do expatriado no país de destino	110
4.2.5	Acompanhamento do expatriado pela Empresa	117
4.2.6	Serviços prestados pela gerência Mobilidade Internacional	120
5	CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	122
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	130
	ANEXOS	140
	PESQUISA VISÃO DO EXPATRIADO	141