



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA

CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

ALINE CRAIDE

**INTRAMOBILIDADE E INTERCULTURALIDADE
INTRANACIONAL: desafios contemporâneos para profissionais
e organizações**

Salvador
2011

ALINE CRAIDE

**INTRAMOBILIDADE E INTERCULTURALIDADE
INTRANACIONAL: desafios contemporâneos para profissionais
e organizações**

Tese apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração sob orientação da Professora Dr^a. Tânia Maria Diederichs Fischer e co-orientação da Professora Dr^a. Virgínia Drummond-Abdala.

Salvador
2011



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
 NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA



ATA DA DEFESA PÚBLICA DA TESE DE ALINE CRAIDE
 ALUNA DO CURSO DE DOUTORADO DO PROGRAMA DE
 PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA
 UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA.

Aos seis dias do mês de abril do ano dois mil e onze, às dezessete horas, na sala 20 (vintes), do terceiro andar da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, a comissão julgadora eleita pelo Colegiado deste Núcleo de Pós-Graduação, composta pelos Professores Dra. **Tânia Maria Diederichs Fischer** (NPGA/EAUFBA) orientadora da aluna, Dra. **Virgínia Drummond Abdala Guitel** (Fundação Dom Cabral), Dra. **Maria Tereza Flores Pereira** (FACE PUC/RS), Dr. **Jorge Emanuel Reis Cajazeira** (Suzano Papel e Celulose, CSPC, Brasil), e Dra. **Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva** (NPGA/EAUFBA), se reuniu em sessão pública deste Colegiado para julgar o trabalho de tese, intitulado **"INTRAMOBILIDADE E INTERCULTURALIDADE INTRANACIONAL: desafios contemporâneos para profissionais e organizações"** de autoria de ALINE CRAIDE. Realizada a defesa pública da tese a aluna foi submetida à argüição pela comissão julgadora e ao debate. Em seguida, a comissão julgadora após analisar a defesa da tese feita pela aluna, concluiu que esta merece ser

aprovada
 Nada mais havendo a ser tratado, esta comissão julgadora encerrou os trabalhos do qual lavrei a presente ata que, após lida e aprovada, vai assinada por mim, orientadora, pelos demais membros da banca, pelo coordenador deste Núcleo de Pós-Graduação e pela aluna.

Salvador, 06 de abril de 2011.

Tânia Maria Diederichs Fischer
 Prof.ª Dra. Tânia Maria Diederichs Fischer
 Doutora em Administração - USP
 Universidade Federal da Bahia - UFBA

José Antonio Gomes de Pinho
 Prof. Dr. José Antonio Gomes de Pinho
 Doutor em Regional Planning University of London, Inglaterra
 Coordenador do NPGA

Virgínia Drummond Abdala Guitel
 Prof.ª Dra. Virgínia Drummond Abdala Guitel
 Livre-docência - Université de Paris IV (Paris-Sorbonne)
 Fundação Dom Cabral

Aline Craide
 Aline Craide
 Doutoranda

Maria Tereza Flores Pereira
 Prof. Dr. Maria Tereza Flores Pereira
 Doutor em Administração - UFRGS
 Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUC/RS

Jorge Emanuel Reis Cajazeira
 Prof. Dr. Jorge Emanuel Reis Cajazeira
 Doutor em Administração de Empresas - FGV/SP
 Suzano Papel e Celulose, CSPC, Brasil

Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva
 Prof.ª Dra. Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva
 Doutora em Administração - UFBA
 Universidade Federal da Bahia - UFBA

CONFERE COM O ORIGINAL
 Em, 14 / 04 / 2011

Dacy Andrade dos Santos
 Dacy Andrade dos Santos
 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO-UFBA
 Secretária Acadêmica do NPGA
 SIAPE: 00283839

*À Tia Gina (in memoriam), cujas palavras de incentivo
ainda ecoam em minha lembrança. Sei que de onde
estiveres, estarás vibrando com as minhas conquistas.*

AGRADECIMENTOS

Tenho para mim a convicção de que as escolhas que fazemos em nossas vidas não são feitas por mero acaso. Todas elas têm uma razão. Assim que vejo minha mudança do Rio Grande do Sul para a Bahia há cinco anos. Aqui, amadureci profissionalmente e pessoalmente, passei por algumas “provações” por estar vivendo em uma cultura completamente distinta da que nasci e vivi por 26 anos. Hoje, depois de muita reflexão, percebo que nenhuma cultura é melhor ou pior que a outra. São simplesmente diferentes. Mas o que as faz serem tão díspares mesmo sendo estas integrantes de um mesmo país? Com este questionamento inicial, bastante bruto e com a vontade de saber como estes encontros culturais acontecem que conduzi a escrita das primeiras linhas desta Tese, presentes no projeto que apresentei ao candidatar-me em 2006 ao Doutorado da Escola de Administração da UFBA, curso que hoje finalizo. Durante o período de quatro anos do curso, muitas experiências adquiri e aprendi e, obviamente, pessoas importantes fizeram parte deste crescimento.

Isto porque acredito que a escrita de uma Tese, por ser justamente um percurso cheio de altos e baixos, não pode ser um processo solitário, mas permeado pela ajuda e pelo suporte das pessoas que nos cercam, que convivem ou conviveram conosco durante os anos desta empreitada. Sendo assim, e, sem mais delongas (como dizemos nós, os gaúchos), inicio meus agradecimentos às pessoas que foram determinantes para que esta Tese pudesse ser desenvolvida.

Em minha interculturalidade na Bahia quero, primeiramente, agradecer à minha orientadora, professora Tânia que, desde o início, incentivou esta proposta de pesquisa. Professora, obrigada pela confiança, pelas colocações reflexivas e pelos “puxões de orelha”.

Ainda na Bahia, agradeço...

Ao Alexandre, meu grande amor gaúcho, pelo companheirismo e paciência (muita paciência!) nas horas de angústia.

À querida Dani, pelas várias leituras de meus trabalhos, projetos, artigos, roteiros de entrevistas, etc. Enfim, pela parceria, pela troca de conhecimentos e pela sua amizade com “tempero baiano”.

À Letícia, amiga gaúcha conhecida em Salvador, pela sua leitura crítica que muito contribuiu para este trabalho.

Aos queridos amigos e padrinhos Jane e Márcio, por fazerem os finais de semana em Salvador mais divertidos.

Aos colegas e amigos do Colegiado do Curso de Administração do ICADS/UFBA, Jorge, Márcia, João Paulo e, especialmente, ao Floriano, pelo seu apoio afetivo em momentos em que mais precisei e ao Daniel, pela sua imensurável compreensão.

A todos os professores das disciplinas cursadas no período do Doutorado, pelos ensinamentos. Especial agradecimento ao Professor Pinho, Professor Sandro e Professora Maria do Carmo.

À equipe administrativa do NPGA, NEPOL e CIAGS, particularmente a Anaélia, Dacy e Renata, pela sua solicitude.

Aos profissionais brasileiros, participantes desta pesquisa, pela confiança depositada. Especialmente à Delane, ao Marcelo, ao Felipe e ao Rodrigo que aceitaram contar as suas histórias de vida.

Na França, agradeço...

Durante a interculturalidade na École de Management Strasbourg, meu especial agradecimento à Professora Virgínia que tanto me auxiliou academicamente, pessoalmente e afetivamente nos quase cinco meses de moradia na França.

Aos profissionais franceses que gentilmente aceitaram em participar desta pesquisa.

Para os que estão no meu Rio Grande do Sul amado, agradeço...

Ao meu pai Cícero, por me fazer acreditar que o “céu é o limite”.

À minha mãe Silvia, por me mostrar que a responsabilidade é um dos pilares do sucesso.

Às minhas irmãs de coração Carolina e Paula (e também agora ao meu sobrinho postiço Tomás), por estarem sempre presente em minha vida, nos momentos de alegrias e de dificuldades.

Para os que, como eu, optaram por buscar novos “ares”, agradeço...

À minha irmã Sabrina, pela amizade, cumplicidade, lealdade e por ter trazido ao mundo a criatura mais linda e preciosa de todas: meu sobrinho e afilhado Felipe.

E, formalmente, agradeço aos membros da Banca de Avaliação desta Tese...

Às Professoras Dr^a. Maria Tereza Flores-Pereira e Dr^a. Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva, pelas contribuições feitas na defesa do Projeto de Tese, as quais foram determinantes para o amadurecimento deste trabalho.

Ao Dr. Jorge Emanuel Reis Cajazeira, por ter aceitado compor a Banca Avaliadora da presente Tese.

“A verdadeira viagem não consiste em sair à procura de novas paisagens, mas em possuir novos olhos”.

Marcel Proust

RESUMO

Estudos sobre a interculturalidade nas organizações são recentes. Entretanto, a maior possibilidade de movimentação de pessoas que existe atualmente faz com que a compreensão sobre a interação entre diferentes culturas seja um desafio a ser enfrentado por profissionais que trabalham atravessando fronteiras, normalmente entendidas como limites internacionais. Assim, a questão intercultural, muitas vezes, é confundida com a internacionalização, sendo que esta perspectiva sobre a interculturalidade tende a ignorar as diferenças culturais internas a um país representadas, neste estudo, pelas culturas regionais. Destarte, acredita-se não ser mandatório atravessar fronteiras internacionais para perceber e vivenciar diferenças culturais. Identifica-se que estas situações ocorrem, em boa medida, no momento em que pessoas se deslocam dentro de um país em busca de melhores condições profissionais, ou seja, quando realizam a Intramobilidade. Logo, o objetivo desta Tese é o de identificar e analisar como profissionais que realizaram a intramobilidade em função de suas carreiras percebem e vivenciam a interculturalidade intranacional. Entende-se a *Interculturalidade Intranacional* neste estudo como o processo consequente do encontro e da interação entre pessoas naturais de regiões culturais distintas de um mesmo país e/ou entre o indivíduo e os aspectos cotidianos da localidade diferente da sua de origem. A fundamentação teórica desta Tese foi construída pautando-se em três macro conceitos: Mobilidade, Interculturalidade e Gestão de Pessoas. Adota-se uma postura interpretativa que objetiva entender os fenômenos sob a ótica de pessoas que viveram ou ainda vivenciam os processos investigados. Para a realização da pesquisa empírica, inicialmente foi realizada uma etapa exploratória com o objetivo de melhor compreender o fenômeno investigado. Para tanto, realizaram-se entrevistas semi-estruturadas com 13 profissionais no Brasil e dez profissionais na França que efetuaram a intramobilidade nestes países em decorrência de suas carreiras. Os dados coletados e analisados nesta etapa evidenciaram a pertinência de estudar e aprofundar a pesquisa apenas no Brasil. Assim, na segunda etapa, adotou-se a abordagem de história de vida, a qual permitiu compreender o processo de interculturalidade intranacional a partir das narrativas pessoais de partes significativas das vidas de quatro profissionais brasileiros, originários de diferentes regiões do país e que realizaram a intramobilidade para trabalhar em empresas do pólo industrial de Camaçari/Bahia. Constatou-se que, no Brasil, ao migrar intranacionalmente, as pessoas percebem diferenças e similaridades ao estabelecer contato com uma cultura regional distinta da sua. Deste modo, ao admitir uma pessoa de um lugar diferente do qual a organização está instalada esta deve assumir uma co-responsabilidade frente à adaptação destes sujeitos, visto que muitas destas contratações são feitas em função de necessidades organizacionais atreladas à ausência de profissionais locais que supram a sua demanda. Ademais, comprovou-se que da interculturalidade intranacional surgem conseqüências (positivas e negativas) para os indivíduos e organizações. Logo, na medida em que são oferecidos subsídios financeiros para o processo de mudança e também suporte para a adaptação cultural das pessoas nasce a possibilidade de se pensar em políticas e práticas de *Gestão Intercultural de Pessoas* voltadas ao intranacional. Esta postura organizacional pauta-se, sobretudo, no reconhecimento de que a heterogeneidade pode trazer resultados positivos para os profissionais e para as organizações, mas quando negligenciada pode gerar efeitos nefastos para ambos.

Palavras-chave: Interculturalidade Intranacional. Gestão Intercultural. Intramobilidade. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Studies about interculturality in organizations are recent. Though, the higher possibility of people's movement today, makes the understanding about interaction among different cultures be a challenge to be faced by professionals who work crossing boundaries, usually known as international borders. So, the intercultural question, frequently, is confused with internationalization, being that this perspective about interculturality tends to ignore a country's internal cultural differences, represented, in this study, by the regional cultures. Thus, it's believed not being mandatory to cross international borders to perceive and live cultural differences. It's identified that this situations happen, in large count, in the moment when people move inside a country, pursuing better professional opportunities, this means, when they do Intramobility. Though, the objective of this Thesis is to identify and analyze how professional who did intramobility due their careers perceive and live the intranational interculturality. It's understood *Intranational Interculturality* in this study as the process resulting from facing and interacting among people from distinct cultural regions from the same country and/or the individual and the day-by-day aspects of the local, different from his origin. The theoretical foundations of this Thesis were built over three macro concepts: Mobility, Interculturality and Human Resource Management. It's taken and interpretative position, aimed to understand the phenomena under the view of people who lived, or still live the investigated processes. To conduct the empirical research, initially were made an exploratory phase objecting to better comprehend the investigated phenomenon. In this matter, were conduct semi-structured interviews with 13 Brazilian professionals, and ten professional from France who did intramobility in their countries due their careers. The data were collected and analyzed in this phase confirmed the pertinence to study and deepen the research only in Brazil. Therefore, in the second phase, the life history approach was adopted, which allowed to comprehend the intranational interculturality process from personal narratives of significant life steps of four Brazilian professional, from different regions of the country who did intramobility to work in companies at Camaçari Industrial Zone/Bahia. In Brazil was detected that, migrating intranationality, people perceive differences and similarities when facing a regional cultural distinct from their own. Thus, when hiring a person from a place different from the one the organization is located, the organization shall assume co-responsibility over their adaptation, since several hiring's are done based on the organizational necessities, linked to the lack of local professionals who feed the demand. Moreover, it was proven that from intranational interculturality outcomes consequences (positives and negatives) to individuals and organizations. So, in the matter that financial support in the relocation process, and also in the cultural adaptation of people is offered, outcomes the possibility to think about policies and practices of *Human Resources Intercultural Management*, aimed to the intranational. This organizational position is based, mainly, on admitting that heterogeneity might bring positive results to professional and organizations, although adverse effects may be generated when neglected.

Key words: Intranational Interculturality. Intercultural Management. Intramobility. Human Resources Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Síntese da Problematização do Estudo.....	20
Figura 2 – Conceitos Centrais da Tese.....	27
Figura 3 – Deslocamentos Internos e Taxas de Emigração 2000-2002.....	44
Figura 4 – Migrantes Interestaduais por Região.....	47
Figura 5 – Percentual de Escolaridade de Migrantes e Não Migrantes no Brasil.....	48
Figura 6 – Percentual de Rendimento de Migrantes e Não Migrantes no Brasil.....	48
Figura 7 – Modelos de Mobilidade a Longa Distância na União Européia.....	51
Figura 8 – Dimensões da Cultura <i>versus</i> Regiões Culturais Brasileiras.....	68
Figura 9 – Espaço de Interação e Comunicação entre as Pessoas.....	77
Figura 10 – Curva de Adaptação Cultural.....	87
Figura 11 – Ajustamento Intercultural em Ambiente de Interculturalidade Intranacional.....	91
Figura 12 – Processos de Gestão de Pessoas.....	105
Figura 13 – As Dimensões Subjetivas e Objetivas de Pesquisa.....	129
Figura 14 – As Etapas da Pesquisa Empírica da Tese.....	136
Figura 15 – Sede do Conselho Europeu em Strasbourg.....	230
Figura 16 – Sede da Corte Européia de Direitos Humanos em Strasbourg.....	230
Figura 17 – Sede do Parlamento Europeu em Strasbourg.....	231
Figura 18 – Mapa da França com Indicações das Localidades de Origem dos Entrevistados neste País.....	235
Figura 19 – Comparativo entre a Extensão Territorial do Brasil e dos Países Europeus.....	247
Figura 20 – Distância Interpessoal – Culturas Coco e Culturas Pêssego.....	263

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Processos de Gestão de Pessoas relacionados à Expatriação e à Intramobibilidade.....	122
Quadro 2 – Perfil dos Participantes da Etapa Exploratória no Brasil.....	173
Quadro 3 – Empresas Contratantes dos Participantes da Etapa Exploratória no Brasil.....	174
Quadro 4 – Categorização da Trajetória Profissional dos Entrevistados Brasileiros.....	175
Quadro 5 – Categorização da Intramobibilidade dos Profissionais Brasileiros.....	178
Quadro 6 – Categorização das Estratégias Organizacionais voltadas às Admissões Intranacionais no Brasil.....	184
Quadro 7 – Categorização da Interculturalidade Intranacional no Brasil.....	197
Quadro 8 – Categorização dos Resultados para as Organizações Brasileiras.....	209
Quadro 9 – Categorização dos Resultados para os Profissionais Brasileiros.....	213
Quadro 10 – Categorização da relação entre a Intramobibilidade no Brasil e a Expatriação.....	220
Quadro 11 – Categorização do Processo de Mudança para a Família dos Brasileiros.....	223
Quadro 12 – Perfil dos Participantes da Etapa Exploratória na França.....	234
Quadro 13 – Empresas Contratantes dos Participantes da Etapa Exploratória na França.....	236
Quadro 14 – Categorização da Trajetória Profissional dos Entrevistados Franceses.....	237
Quadro 15 – Categorização da Intramobibilidade dos Profissionais Franceses.....	239
Quadro 16 – Categorização das Estratégias Organizacionais voltadas às Admissões Intranacionais na França.....	244
Quadro 17 – Categorização da Interculturalidade Intranacional na França.....	257
Quadro 18 – Categorização dos Resultados para as Organizações Francesas.....	266
Quadro 19 – Categorização dos Resultados para os Profissionais Franceses.....	270
Quadro 20 – Categorização da relação entre a Intramobibilidade na França e a Expatriação.....	275
Quadro 21 – Categorização do Processo de Mudança para a Família dos Franceses.....	277
Quadro 22 – Síntese das Vivências e Percepções Interculturais durante a Infância e a Adolescência.....	297
Quadro 23 – Síntese das Vivências e Percepções Interculturais durante a Graduação.....	302
Quadro 24 – Síntese das Vivências e Percepções Interculturais na Carreira Profissional.....	309
Quadro 25 – Síntese das Vivências e Percepções Interculturais: o Desafio da Mudança e da Chegada.....	312
Quadro 26 – Síntese das Vivências e Percepções Interculturais: o Desafio da Integração.....	327
Quadro 27 – Síntese das Vivências e Percepções Interculturais: o Desafio da Permanência.....	336

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	26
2.1 MOBILIDADE: uma reflexão sobre o fenômeno.....	27
2.1.1 Mobilidade e Gestão.....	38
2.1.2 A Intramobilidade: dados brasileiros e franceses.....	45
2.2 A INTERCULTURALIDADE.....	53
2.2.1 Cultura: breve reflexão sobre o conceito.....	53
2.2.2 Histórico, Conceituações e Teorias sobre a Interculturalidade.....	57
2.2.3 A Gestão Intercultural.....	70
2.2.3.1 As Percepções e Gestão do <i>Tempo</i> para Hall.....	73
2.2.3.2 O <i>Contexto</i> para Hall.....	75
2.2.3.3 A Gestão do <i>Espaço</i> para Hall.....	76
2.3 A GESTÃO DE PESSOAS.....	96
2.3.1 Histórico da Área.....	97
2.3.2 Conceituações.....	101
2.3.3 Atrair Pessoas.....	105
2.3.4 Desenvolver Pessoas.....	109
2.3.5 Reter Pessoas.....	113
2.3.6 A Gestão Internacional de Pessoas: pistas para se pensar em uma Gestão de Pessoas voltada à Interculturalidade Intranacional.....	116
3 ASPECTOS ONTOLÓGICOS, EPISTEMOLÓGICOS E METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	127
3.1 AS ESCOLHAS ONTOLÓGICA E EPISTEMOLÓGICA DO ESTUDO.....	128
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	132
3.3 A ETAPA EXPLORATÓRIA DA PESQUISA.....	137
3.3.1 A Coleta de Dados da Fase Exploratória.....	138
3.3.2 A Análise dos Dados Coletados na Fase Exploratória.....	140
3.4 A HISTÓRIA DE VIDA.....	144
3.4.2 O Método Biográfico e a História de Vida.....	145
3.4.2 Histórico da Abordagem de História de Vida.....	147
3.4.3 Características da Abordagem de História de Vida.....	149
3.4.4 A Coleta dos Dados na Abordagem de História de Vida.....	153
3.4.5 A Análise dos Dados na Abordagem de História de Vida.....	158
3.4.6 Desafios, Limitações e Oportunidades na Adoção da História de Vida em Pesquisas.....	163
4 A PESQUISA EXPLORATÓRIA NO BRASIL.....	166
4.1 CAMAÇARI E SEU PÓLO INDUSTRIAL.....	167
4.2 A REALIZAÇÃO DA PESQUISA EXPLORATÓRIA NO BRASIL.....	170

4.3 O PERFIL DOS ENTREVISTADOS E DAS ORGANIZAÇÕES NO BRASIL.....	172
4.4 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DOS ENTREVISTADOS BRASILEIROS.....	175
4.5 A INTRAMOBILIDADE DOS ENTREVISTADOS BRASILEIROS.....	177
4.6 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS VOLTADAS ÀS ADMISSÕES INTRANACIONAIS NO BRASIL.....	183
4.6.1 Estratégias Gerais.....	185
4.6.2 Estratégias de Integração	187
4.6.3 As Lacunas.....	189
4.6.4 Sugestões e Percepções.....	192
4.7 A INTERCULTURALIDADE INTRANACIONAL NO BRASIL.....	196
4.8 RESULTADOS PARA AS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS.....	208
4.8.1 As Vantagens.....	209
4.8.2 As Desvantagens.....	211
4.9 RESULTADOS PARA OS PROFISSIONAIS BRASILEIROS.....	213
4.10 A INTRAMOBILIDADE NO BRASIL E A EXPATRIAÇÃO.....	219
4.11 A FAMÍLIA DOS BRASILEIROS.....	223
4.12 CONCLUSÕES DA ETAPA EXPLORATÓRIA NO BRASIL.....	225
5 A PESQUISA EXPLORATÓRIA NA FRANÇA.....	228
5.1 STRASBOURG: única e múltipla.....	229
5.2 A REALIZAÇÃO DA PESQUISA EXPLORATÓRIA NA FRANÇA.....	231
5.3 O PERFIL DOS ENTREVISTADOS E DAS ORGANIZAÇÕES NA FRANÇA.....	234
5.4 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DOS ENTREVISTADOS FRANCESES.....	237
5.5 A INTRAMOBILIDADE DOS ENTREVISTADOS FRANCESES.....	239
5.6 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS VOLTADAS ÀS ADMISSÕES INTRANACIONAIS NA FRANÇA.....	243
5.6.1 Estratégias Gerais.....	244
5.6.2 Estratégias de Integração.....	252
5.6.3 As Lacunas.....	253
5.6.4 Sugestões e Percepções.....	255
5.7 A INTERCULTURALIDADE INTRANACIONAL NA FRANÇA.....	257
5.8 RESULTADOS PARA AS ORGANIZAÇÕES FRANCESAS.....	266
5.8.1 As Desvantagens.....	267
5.8.2 As Vantagens.....	268
5.8.3 Opiniões Indiferentes.....	269
5.9 RESULTADOS PARA OS PROFISSIONAIS FRANCESES.....	270
5.10 A INTRAMOBILIDADE NA FRANÇA E A EXPATRIAÇÃO.....	275
5.11 A FAMÍLIA DOS FRANCESES.....	276
5.12 CONCLUSÕES DA ETAPA EXPLORATÓRIA NA FRANÇA.....	278
6 ANÁLISE DAS HISTÓRIAS DE VIDA DOS PROFISSIONAIS PESQUISADOS.....	282

6.1 A TRAJETÓRIA DE VIDA DOS PROFISSIONAIS PESQUISADOS.....	283
6.1.1 A Trajetória de Vida de Rodrigo.....	283
6.1.2 A Trajetória de Vida de Marcelo.....	286
6.1.3 A Trajetória de Vida de Delane.....	289
6.1.4 A Trajetória de Vida de Felipe.....	292
6.2 ANÁLISE DAS VIVÊNCIAS E PERCEPÇÕES INTERCULTURAIS SIGNIFICATIVAS AO LONGO DA VIDA DOS PROFISSIONAIS.....	295
6.2.1 Vivências e Percepções Interculturais Antes da Mudança para a Bahia.....	296
6.2.1.1 Vivências e Percepções Interculturais durante a Infância e a Adolescência.....	296
6.2.1.2 Vivências e Percepções Interculturais durante a Graduação.....	302
6.2.1.3 Vivências e Percepções Interculturais na Carreira Profissional.....	309
6.2.2 Vivências e Percepções Interculturais a partir da Chegada à Bahia.....	311
6.2.2.1 Vivências e Percepções Interculturais: o Desafio da Mudança e da Chegada.....	312
6.2.2.2 Vivências e Percepções Interculturais: o Desafio da Integração.....	326
6.2.2.3 Vivências e Percepções Interculturais: o Desafio da Permanência.....	336
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	348
7.1 OS LIMITES DA PESQUISA.....	361
7.2 CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES A PARTIR DO ESTUDO.....	363
7.2.1 Contribuições e Sugestões para a Teoria e Pesquisa na Área.....	363
7.2.2 Contribuições e Sugestões para a Prática.....	366
REFERÊNCIAS.....	368
APÊNDICE A – TABELAS SÍNTESE DO NÚMERO DE TRABALHOS APRESENTADOS NO ENANPAD, ENEO E ENGPR A PARTIR DO ANO 2000..	381
APÊNDICE B – TABELAS SÍNTESE DO NÚMERO DE ARTIGOS PUBLICADOS NOS PRINCIPAIS PERIÓDICOS DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL A PARTIR DO ANO 2000.....	387
APÊNDICE C – TABELA SÍNTESE DE DISSERTAÇÕES E TESES DEFENDIDAS NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL A PARTIR DO ANO 2000.....	390
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA ETAPA EXPLORATÓRIA – BRASIL.....	397
APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA EMPRESA FRANCESA DE RELOCAÇÃO.....	400
APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTA - COMITÊ DE FOMENTO INDUSTRIAL DE CAMAÇARI (COFIC).....	401
APÊNDICE G – ROTEIRO DE ENTREVISTA - ETAPA HISTÓRIA DE VIDA... APÊNDICE H – RELAÇÃO ENTRE AS ENTREVISTAS DE HISTÓRIA DE VIDA COM OS OBJETIVOS DA TESE.....	402
ANEXO A – CLASSIFICAÇÃO DAS REGIÕES CULTURAIS DE DIÉGUES JR. (1960).....	404
ANEXO B – SISTEMA EDUCACIONAL FRANCÊS.....	405

1 INTRODUÇÃO

O século XX foi marcado por significativas mudanças no comportamento das organizações devido, principalmente, à globalização e à consequente abertura dos mercados. A competição, antes muitas vezes restrita ao âmbito local, assumiu proporções maiores, em nível mundial, fazendo com que algumas organizações reformulassem suas estratégias na busca de condições econômicas mais favoráveis de produção e de prestação de serviços, seja em termos de custos operacionais ou em função de incentivos fiscais consonantes com seus negócios.

Uma relevante decorrência deste novo cenário político/econômico/social é a maior frequência de transações entre organizações de diferentes nações, pois hoje o seu território de atuação é o mundo, sendo este um espaço heterogêneo (BARBOSA; VELOSO, 2009). Adler (2002) também possui esta visão ao afirmar que a definição de sucesso nos dias atuais transcende as fronteiras nacionais e o conceito de negócios domésticos tornou-se anacrônico.

Diante disso, conforme Freitas (2009), surgem teorias econômicas que visam a explicar comportamentos racionais das organizações quanto à escolha, por exemplo, por determinados países para a alocação de suas unidades. Todavia, de acordo com a autora, tais teorias não se preocupam com alguns aspectos subjetivos, como as relações interpessoais e a convivência de pessoas de diferentes culturas no âmbito do trabalho, que também estão imbricados a estas transações organizacionais.

Segundo Chanlat (2008), paralelamente a estas questões econômicas, é importante ainda verificar que há movimentações migratórias que estão redesenhando a composição demográfica das populações nacionais por todo o planeta, bem como o corpo funcional de muitas organizações. Conforme o autor, “si ces mouvements ont profondément marqué notre tissu socioéconomique ils ont également provoqué des nouvelles configurations sociales et des tensions dans le domaine des relations interculturelles” (CHANLAT, 2008, p.25)¹.

¹Tradução própria: se esses movimentos marcam profundamente nosso tecido socioeconômico, eles igualmente provocam novas configurações sociais e tensões do domínio das relações interculturais.

Em função desta situação, Freitas (2009) alega que, no que concerne aos aspectos organizacionais, origina-se um ambiente de trabalho que exige o desenvolvimento de novas aptidões e habilidades na convivência multicultural. Logo, para que se possa enfrentar esta realidade emergente, torna-se necessário habilitar os profissionais para o encontro e o convívio com as diferenças, a compreendê-las e, em alguns casos, a aceitá-las.

Portanto, as pesquisas e a literatura acadêmica vêm demonstrando maior atenção às questões relacionadas à interação entre culturas nas organizações a partir da compreensão do conceito de *Interculturalidade* que, conforme define Demorgon (2002), é o processo dinâmico conseqüente do encontro entre duas ou mais culturas distintas. Tal fenômeno é considerado por Matos (2002, p.78) como o “palco do mundo do trabalho atual, no qual as mais diversas culturas convivem, agem, reagem, transformam e compõem, e onde sínteses culturais são realizadas o tempo todo”. A interculturalidade, portanto, faz parte da contemporaneidade e é um fator humano recorrente no seio das organizações (CHANLAT, 2008).

Barmeyer *et al.* (2003) afirmam que as pesquisas no campo da comunicação, desenvolvidas pelo antropólogo americano Edward Hall no final da década de 1950, são consideradas pioneiras nos estudos interculturais. Entretanto, outros autores (FREITAS, 2008; BOSCHE, 1993) atribuem que foi a partir das investigações feitas pelo pesquisador holandês Geert Hofstede na década de 1980, as quais visaram a analisar como as características culturais de algumas filiais da IBM eram influenciadas pelos valores nacionais dos países onde estas unidades estavam alocadas, que houve um avanço significativo nos estudos sobre a interculturalidade.

Assim, as pesquisas interculturais nas organizações e sobre suas formas de gestão passam a ser feitas com maior frequência no final da década de 1980 e, na maioria das vezes, têm se sustentado no debate sobre expatriações e expatriados, são eminentemente de natureza empírica e se apóiam em estudos comparativos entre culturas nacionais (FREITAS, 2009a). A autora ainda afirma que é na Europa, onde as pessoas estão mais acostumadas a cruzar limites geográficos de nações, principalmente a partir da unificação dos países em uma Comunidade Européia, que tais estudos têm sido mais desenvolvidos. Segundo Freitas (2009a), é comum a discussão sobre sucessos e fracassos de projetos organizacionais em função de uma maior ou menor atenção dedicada à compatibilidade cultural dos parceiros.

As colocações descritas, aliadas ao fato de que Freitas (2008) também alega que no Brasil a discussão sobre a gestão intercultural é recente, instigaram a autora desta Tese a realizar um levantamento junto aos anais de alguns dos principais congressos e periódicos

brasileiros da Área de Administração, bem como em um banco de dados de dissertações e teses defendidas nesta área, a fim de verificar como vem sendo compreendida a interculturalidade organizacional no País². De uma maneira geral, os trabalhos, artigos, dissertações e teses, quando abordam a questão da interculturalidade, versam sobre expatriados, constatação também evidenciada por Aguzzoli (2007)³. Falam a respeito da adaptação de executivos estrangeiros à cultura brasileira e sobre como percebem a cultura local (NEUVIRTH, 2006; e outros). Apontam os fatores que contribuem ou dificultam para esta adaptação e trazem à tona o ajustamento da família no processo de mudança (PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2003; e outros). Alguns citam formas brasileiras de gestão fazendo comparativos com práticas organizacionais de outros países (Brasil *versus* Índia, Brasil *versus* Canadá; Brasil *versus* França; Brasil *versus* Itália; Brasil *versus* Estados Unidos; Brasil *versus* Alemanha; Brasil *versus* Espanha) (MATOS, 2002; DE PAULA, 2005; NEUVIRTH, 2005; RODRIGUEZ FILHO, 2002; e outros).

Outros ressaltam a importância de estudar os fatores que cooperam para o ajustamento do expatriado em suas dimensões psicológica, sociocultural e no trabalho (CARDOSO, 2008; HOMEN, 2005; SILVA, 2003; GONÇALVES; MIURA, 2002; e outros). Há ainda estudos que resgatam as variáveis elencadas por Hofstede (2003) em sua clássica pesquisa (Distância do Poder, Rejeição à Incerteza, Individualismo e Masculinidade); (GUIGUET; SILVA, 2003; e outros) para explicar como os executivos estrangeiros enxergam tais questões na cultura brasileira, enquanto outros utilizam a classificação feita por Freitas (1997) (Hierarquia, Personalismo, Malandragem, Sensualismo e Aventureiro) (GONÇALVES; MIURA, 2004; DE PAULA; STAUB, 2006; e outros) para compreender o mesmo fenômeno.

A relevância de tal levantamento, feito para sustentar as argumentações desta Tese, reflete-se pelos achados obtidos a partir dele. Ou seja, primeiramente, constatou-se que a maior parte dos estudos sobre interculturalidade desenvolvidos na Área de Administração no Brasil analisa os desafios inerentes à movimentação internacional de profissionais, discussão considerada bastante pertinente, conforme as colocações feitas nos primeiros parágrafos desta

² Este levantamento baseou-se nos trabalhos apresentados e/ou publicados entre os anos de 2000 a 2010 nos Anais dos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), do Encontro de Estudos Organizacionais (ENEO) e do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (ENGPR). Em relação aos periódicos, foram pesquisados os artigos publicados na Revista de Administração de Empresas (RAE), GV-Executivo, RAE Eletrônica, Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), Revista Eletrônica de Administração (READ), Revista de Administração Contemporânea (RAC) e Revista Organizações e Sociedade (O&S). No que concerne às dissertações e teses defendidas em diferentes Programas de Pós-Graduação em Administração brasileiros, realizou-se o levantamento em um banco de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

³ O detalhamento destes dados, o qual inclui título, autor(es), ano e objetivo geral de cada um dos trabalhos pode ser encontrado nos Apêndices A, B e C desta Tese.

introdução. Tal preocupação das organizações, objetivando prever e/ou evitar possíveis problemas culturais, alicerça-se no fato de que, ao haver deslocamento de profissionais para um ambiente de trabalho em uma cultura estrangeira, o indivíduo envolvido é cobrado a adaptar-se rapidamente ao novo contexto que, usualmente, é muito diferente daquele a que estava acostumado e a ser capaz de comunicar-se eficientemente com pessoas de culturas distintas da sua (DRUMMOND-GUITEL, 2008; TANURE *et al.*, 2007).

Todavia, evidenciou-se também que a literatura acadêmica aponta a Gestão de Pessoas Internacional, área organizacional que cuida dos assuntos referentes às pessoas em situações de internacionalização, como responsável por estabelecer políticas norteadoras, bem como por implementar diferentes práticas para atrair, desenvolver e reter profissionais com vistas a tornar a mudança menos traumática para o indivíduo e sua família e bem sucedida para a empresa (HOMEN; TOLFO, 2008). Deste modo, à Gestão de Pessoas Internacional vem sendo atribuída grande importância, conforme afirmam Tanure *et al.* (2007).

Percebe-se, de acordo com o que foi exposto até o presente momento, que a compreensão das diferenças culturais internas e externas ao ambiente organizacional é um grande desafio contemporâneo a ser enfrentado pelas organizações e profissionais que trabalham atravessando fronteiras (HOMEM, 2005). Neste caso, Homen (2005), corretamente, relaciona o termo “fronteiras” a limites internacionais, pois a tendência é de interpretar a questão intercultural como uma condição decorrente da internacionalização das organizações e dos profissionais.

Entretanto, essa perspectiva *lato sensu* da interculturalidade leva à reflexão sobre a realidade do Brasil, País de vasta dimensão continental, alta diversidade cultural, etc., e aos seguintes questionamentos: será que para perceber diferença cultural, o profissional precisa atravessar fronteiras internacionais? Ao migrar entre Estados no Brasil ele não vivencia diferenças culturais, sociais, climáticas, educacionais, econômicas, políticas, etc. e torna-se um estrangeiro dentro de seu próprio país? As organizações devem levar em consideração tais aspectos relacionados à diversidade cultural de um único país em suas estratégias de gestão? É importante também ponderar que, apesar de todos terem a mesma língua materna, o que, sem dúvida, é um aspecto integrador, muitas palavras e expressões possuem significados distintos entre regiões, o que pode, inclusive, dificultar a comunicação em alguns momentos da interação.

Frente a estas colocações, cabe resgatar uma pesquisa realizada por Alcadipani e Crubellate (2003) em artigos publicados em periódicos e anais de eventos brasileiros entre os anos de 1990 a 2000. Nesta investigação, os autores constataram que a literatura ainda não

registrava a preocupação que deveria no que diz respeito aos estudos sobre cultura brasileira desenvolvidos no âmbito da Administração, pois analisaram o tema de forma homogênea, não levando em conta a pluralidade e a heterogeneidade do Brasil e de suas organizações.

Após uma década, tais evidências apontadas pelos autores são, de certa forma, corroboradas pelo levantamento feito para o presente estudo (supracitado), visto que foram identificados apenas cinco trabalhos que, de alguma maneira, discutiram acerca da importância de compreender o Brasil sob uma perspectiva heterogênea e as interações que se estabelecem entre suas culturas regionais dentro e fora das organizações (CRAIDE *et al.*, 2010; RODRIGUES *et al.*, 2007; RODRIGUES; TUDE, 2008; RODRIGUES, 2008; MUZZIO; CASTRO, 2008)⁴. Destarte, respaldando-se na reflexão proposta por estes cinco trabalhos e nas colocações de Motta (1996), segundo o qual a diferença cultural é atinente aos hábitos e aos comportamentos de um grupo ou sociedade para outros, não é mandatório cruzar fronteiras internacionais para perceber e experienciar tais variações, pois, em muitos casos, as disparidades entre culturas regionais de uma mesma nação podem ser maiores e mais intensas do que entre culturas nacionais de países.

Estas colocações levam a pensar a interculturalidade sob um enfoque mais delimitado do que aquele proposto por Demorgon (2002), uma vez que, em seu conceito, o autor não deixa explícito em qual esfera se passa o encontro cultural. Com base nisto, a *Interculturalidade* pode ser definida como o processo decorrente do encontro e interação entre duas ou mais culturas distintas pertencentes, ou não, a um mesmo país (adaptado de DEMORGON, 2002).

É indispensável neste momento elucidar que, no caso da presente Tese, o interesse na discussão e na compreensão do conceito da interculturalidade esteve voltado ao interior de um país, ou seja, à *Interculturalidade Intranacional*. Considera-se nesta Tese que este processo é consequente do encontro e da interação entre pessoas naturais de regiões culturais distintas de um mesmo país e/ou entre o indivíduo e os aspectos cotidianos da localidade diferente da sua de origem.

Primeiramente, as colocações de Drummond-Guitel (2008) corroboram para este foco de apreciação, já que, de acordo com a autora, o encontro entre culturas não necessariamente está restrito ao nível internacional, podendo acontecer também dentro de uma nação. Deve-se, assim, considerar a existência de culturas e subculturas interativas em vários níveis aos quais o indivíduo pertence.

⁴ O detalhamento destes trabalhos encontra-se nos Apêndices A e C desta Tese.

Ademais, alguns dados apresentados pelo Relatório de Desenvolvimento Humano de 2009 robustecem a importância desta linha de análise, pois assinalam que as movimentações de pessoas dentro de seus próprios países representam quase quatro vezes mais do que àquelas que ocorrem para o estrangeiro (RDH, 2009). O referido relatório também aponta diferentes razões que levam uma pessoa a movimentar-se, como o desejo de uma nova experiência, necessidade financeira e anseio por melhores oportunidades de educação para os filhos. Nesta Tese, porém, analisou-se a movimentação/mobilidade intranacional de pessoas, denominada de *Intramobilidade*, como uma iniciativa do próprio indivíduo e que está atrelada a motivações profissionais.

É mister ainda destacar que neste estudo compreendeu-se a cultura regional como um espaço inserido em uma sociedade maior (no caso desta Tese, um país), ou seja, uma divisão de uma cultura nacional na qual são encontrados alguns traços culturais homogêneos como valores, atitudes, hábitos e comportamentos que são compartilhados pelos seus membros e heterogêneos frente aos traços culturais de outras culturas regionais (adaptado de MUZZIO; CASTRO, 2008). E, mesmo considerando-se que pode haver inúmeras possibilidades de demarcação destas culturas regionais, nesta Tese delimitou-se a cultura regional em Estados e Distrito Federal (no caso do Brasil) e em Departamentos (no caso da pesquisa exploratória feita na França, como será explanado a seguir).

Logo, ao considerar que há diferenças culturais intranacionalmente, é possível inferir que, ao realizar a *Intramobilidade*, o indivíduo, da mesma que tende a acontecer em deslocamentos internacionais, enfrentará desafios e perceberá diferenças e similaridades ao estabelecer contato com uma cultura regional distinta da sua. Neste sentido, pode-se imaginar que um dos *locus* em que ocorre interculturalidade intranacional é o de organizações que possuem interesse (por exemplo, relacionado às questões de diversidade organizacional) ou necessidade (por exemplo, carência de mão-de-obra local) em contratar, para compor seu quadro funcional, profissionais naturais de distintas localidades de um mesmo país, com diferenciados hábitos, comportamentos, valores e atitudes. Deste modo, haverá dentro e fora do espaço organizacional interações interculturais, sendo que desta experiência emergirão conseqüências (positivas ou negativas) para os indivíduos e que tendem a refletir para as organizações.

Infere-se que tais conseqüências dependerão, em boa medida, de como as organizações desenvolvem estratégias de Gestão de Pessoas direcionadas às admissões intranacionais, uma vez que, em casos de internacionalização de empresas e pessoas, por exemplo, sabe-se que as políticas e práticas adotadas pela área são determinantes para que os

sujeitos envolvidos no processo tenham uma rápida receptividade à nova cultura. A figura a seguir apresentada sintetiza estas colocações.

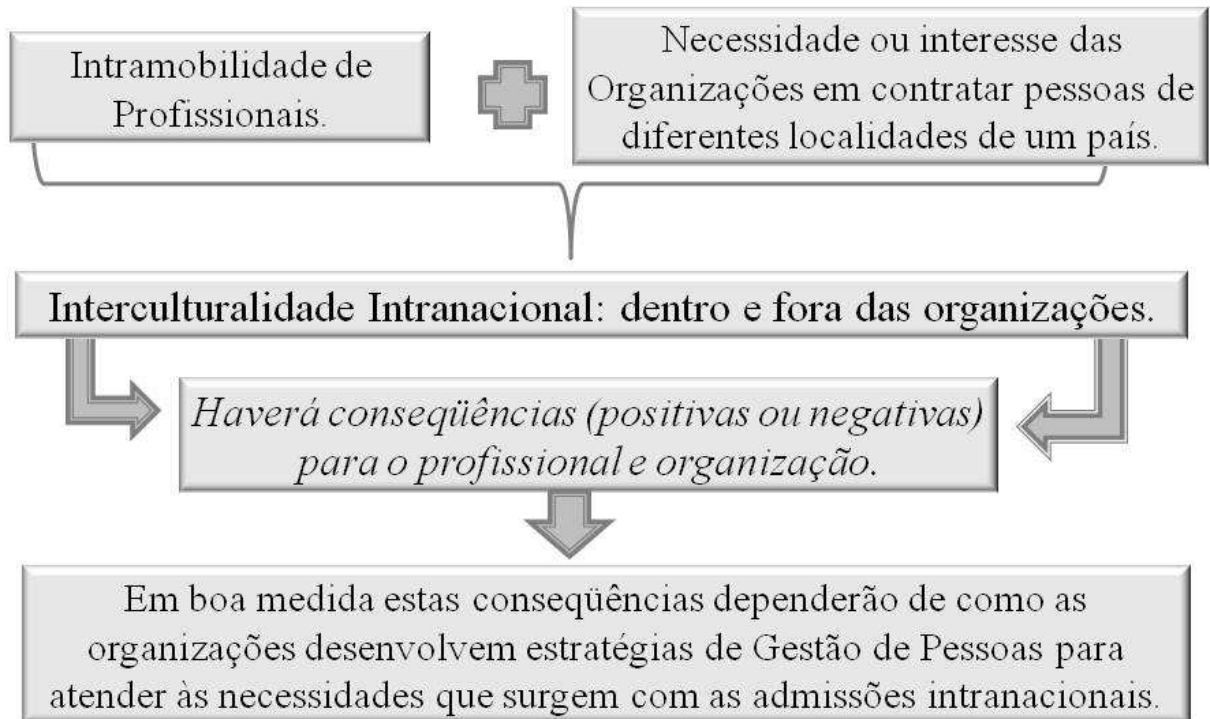


Figura 1 – Síntese da Problematização do Estudo.
Fonte: elaborado pela autora (2010).

Com base no que foi exposto até então, identifica-se ser imperativa a reflexão acerca dos aspectos atinentes à interculturalidade intranacional e sobre suas formas de gestão, especialmente a partir da opinião de pessoas que realizaram a intramobilidade em razão de suas carreiras, foram contratadas por organizações e que, assim, viveram ou vivem o processo de interculturalidade intranacional dentro e fora do contexto organizacional. Deste modo, a fim de preencher um campo de estudo ainda pouco discutido na Administração, particularmente nas Áreas de Estudos Organizacionais e de Gestão de Pessoas, esta Tese buscou responder à seguinte questão de pesquisa:

Como profissionais que realizaram a intramobilidade em função de suas carreiras percebem e vivenciam a interculturalidade intranacional?

Assim, o presente estudo teve por objetivo geral identificar e analisar como profissionais que realizaram a intramobilidade em função de suas carreiras percebem e vivenciam a interculturalidade intranacional. Já os objetivos a seguir apresentados visaram a

operacionalizar a pergunta e o objetivo supracitados. Portanto, em relação aos objetivos específicos, este estudo procurou:

- a) identificar e analisar os processos de interculturalidade vivenciados e percebidos como importantes pelos profissionais ao longo de suas vidas;
- b) identificar e analisar os motivos que levam os profissionais à intramobildade;
- c) verificar e analisar fatores que facilitam e/ou dificultam o ajustamento cultural em um ambiente de interculturalidade intranacional na organização e fora dela;
- d) analisar se as vivências interculturais no âmbito pessoal refletem na atuação profissional dos indivíduos e vice-versa;
- e) verificar e analisar as estratégias organizacionais de Gestão de Pessoas direcionadas às admissões intranacionais;
- f) identificar e analisar as conseqüências (oportunidades e desafios) decorrentes da interculturalidade intranacional para profissionais e organizações;
- g) verificar e analisar as especificidades do processo de interculturalidade intranacional no Brasil e na França.

Em função deste último objetivo é importante elucidar que uma parte da pesquisa empírica foi realizada em outra nação, a França. Isto foi possível devido ao fato de a presente autora ter tido a oportunidade de vincular-se como pesquisadora visitante por aproximadamente cinco meses ao antigo Centre d'Etude des Sciences Appliquées à la Gestion (CESAG), atualmente intitulado HuManiS, da École de Management Strasbourg/Université de Strasbourg, França (EM Strasbourg). Destaca-se que o HuManiS possui uma linha de pesquisa destinada ao estudo sobre Gestão Intercultural, o que, em boa medida, possibilitou estender a coleta de dados da fase exploratória desta Tese junto a profissionais deste país, particularmente de Strasbourg. Enfatiza-se que o desenvolvimento da pesquisa em outro país oportunizou, para este estudo, a obtenção de sugestões e *feedbacks* de professores da EM Strasbourg especializados nas temáticas pesquisadas. Além disso, na Europa as pesquisas empíricas e debates teóricos sobre gestão intercultural são mais recorrentes (FREITAS, 2009a) e, conseqüentemente, a literatura é mais numerosa e também mais acessível. Assinala-se que este fator foi de suma importância para a construção teórica desta Tese. Por fim, acredita-se que, ao olhar para “o outro”, ou seja, ao refletir sobre uma determinada temática baseando-se em outras visões de mundo, abrem-se inúmeras possibilidades para o

melhor entendimento acerca do fenômeno que está sendo pesquisado, o que efetivamente ocorreu no âmbito deste estudo.

Contudo, ressalta-se que a postura teórica adotada para a reflexão sobre a interculturalidade foi a Intercultural, a qual busca compreender a dinâmica que está no centro do encontro de culturas e também por entender a interculturalidade como um processo interativo e, por conseqüência, uma experiência (NG *et al.*, 2009; DRUMMOND-ABDALA, 2008). Assim, mesmo tendo sido proposta a análise de especificidades do processo de interculturalidade intranacional no Brasil e na França, esta Tese não as comparou, característica inerente aos estudos com postura teórica *Cross-Cultural* que buscam cotejar as culturas a partir de diferenças nacionais e internacionais, com forte amparo de instrumental quantitativo (GUITEL, 2006; FREITAS, 2009).

Salienta-se ainda que foram documentados os principais trabalhos relacionados aos temas principais desta Tese, ou seja, mobilidade, interculturalidade e gestão de pessoas baseando-se, essencialmente, em literaturas norte-americana, européia (eminentemente francesa) e brasileira. Sabe-se, todavia, que alguns trabalhos importantes podem não ter sido contemplados. Mas, como ressalta Drummond-Abdala (2008), este é um “preço a pagar” uma vez que se escolhe a fidelidade a uma determinada linha de pesquisa, no presente caso, a Intercultural, acima descrita.

Depois de expostos a questão, os objetivos e a postura teórica adotada nesta Tese, outros esclarecimentos ao leitor se fazem necessários. Primeiramente, é importante ressaltar que a posição epistemológica assumida neste estudo é a interpretacionista, uma vez que a interculturalidade foi compreendida e explicada a partir do ponto de vista das pessoas envolvidas neste processo (VERGARA; CALDAS, 2005). Desta forma, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois não se enumerou ou mediu os eventos e partiu-se de questões e focos de interesse amplos, que foram se definindo com o andamento do estudo (GODOY, 1995).

A coleta de dados foi feita em duas etapas. Na primeira fase, dita exploratória, com o objetivo de melhor compreender o fenômeno investigado, bem como avaliar a sua pertinência, realizaram-se entrevistas semi-estruturadas com treze profissionais brasileiros que se movimentaram intranacionalmente para trabalhar em organizações localizadas no pólo industrial da cidade de Camaçari na Bahia/Brasil. Também foram entrevistados dez profissionais franceses que realizaram a intramobildade para atuar profissionalmente em organizações de Strasbourg/França. Em uma segunda fase, realizada somente no Brasil, adotou-se a abordagem de história de vida, a qual permitiu compreender o processo de

interculturalidade intranacional a partir das narrativas pessoais de partes significativas das vidas de quatro profissionais brasileiros.

Sabe-se também que uma pesquisa de Tese (teórica e empírica) é permeada por escolhas e, conseqüentemente, por renúncias. Assim, outra elucidação importante a ser feita refere-se à seleção dos sujeitos deste estudo. Como relatado anteriormente, optou-se por investigar a vivência e a percepção de pessoas que assumiram a Intranacionalidade por iniciativa própria e atrelada a aspectos profissionais. Procedeu-se desta maneira por considerar que estes indivíduos tendem a demonstrar uma maior imparcialidade acerca dos aspectos inerentes ao tema investigado, diferentemente do que poderia ocorrer caso fossem analisadas as vivências e percepções de funcionários transferidos intranacionalmente por organizações. Sustenta-se esta opção em um artigo publicado por Guitel (2006a), no qual é feito um comparativo do processo de integração intercultural de expatriados e imigrantes brasileiros na França. A autora afirma que, pelo fato de os imigrantes terem mudado de nação por escolha própria e não por uma imposição da empresa, o processo intercultural ocorreu de forma mais amena justamente por não haver pressão sobre eles, o que não ocorreu em alguns casos de expatriação investigados por Guitel (2006a).

Feitas as devidas elucidações, cabe agora esclarecer que, por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, esta Tese se baseia em pressupostos. Deste modo, o principal pressuposto assumido neste estudo considera que a interculturalidade intranacional é percebida e vivenciada fora e dentro das organizações, mas as oportunidades e os desafios oriundos da interação entre culturas regionais são, muitas vezes, negligenciados pelas organizações. Em decorrência disto, pressupõe-se ainda que exista uma lacuna no que concerne à institucionalização de estratégias organizacionais que atentem à contratação e à interação de pessoas de culturas regionais distintas, mas que algumas ações podem ser percebidas e sugeridas pelos sujeitos investigados.

Desta maneira, acredita-se que a primeira relevância teórica desta Tese, sobretudo para o campo da Administração, particularmente às Áreas de Estudos Organizacionais e de Gestão de Pessoas, relaciona-se ao aprofundamento e à discussão de outras formas que norteiam o conceito de interculturalidade que, no presente estudo, está focada nas questões intranacionais. Pensa-se que a necessidade de reflexão em relação ao encontro de culturas regionais surge, sobretudo, quando se pondera acerca de países onde são reconhecidas distinções entre suas regiões. Além disso, a adoção de histórias de vida para compreender a interculturalidade intranacional auxiliou a explicar o processo a partir das narrativas das

peças que efetivamente o viveram e/ou o vivem, englobando os âmbitos individuais e sociais e contextualizando-os no macro contexto em que ocorrem (CLOSS, 2009).

Portanto, o presente trabalho diferencia-se de outros sobre o tema por perceber, igualmente a Barroso (2006), que as preocupações com a interculturalidade precisam ser direcionadas às variadas regiões de um país, reconhecendo-se que o estrangeiro é diferente, sim, mas seus cidadãos também o são entre si, e esta distinção deve estar incorporada nas ações organizacionais. Frente a esta colocação é importante discorrer sobre a contribuição deste estudo para as organizações, preocupação que não pode deixar de ser considerada, uma vez que o presente Doutorado está ligado a uma Escola de Administração. Assim, como sugere Drummond-Abdala (2008), o pesquisador em gestão é compelido a oferecer uma justificativa de funcionalidade e de utilidade da pesquisa devendo estar atento às necessidades econômicas e sociais da organização, visto que “a pesquisa é uma investigação sobre a ação e a prática e, assim, não pode se desconectar deste fio condutor para se perder nos meandros de discussões puramente abstratas” (DRUMMOND-ABDALA, 2008, p. 18-19).

Logo, defende-se neste estudo que organizações que atuam em países reconhecidos como multiculturais devem ponderar sobre possuir estratégias de Gestão de Pessoas direcionadas às admissões intranacionais, não apenas como forma de transmitir para a sociedade que suas práticas respeitam a diversidade ou atendem a requisitos legais (BARROSO, 2006) ou a necessidades do mercado de trabalho, mas também pela heterogeneidade poder trazer resultados positivos para competitividade organizacional. Conseqüentemente, ao inferir-se que um lugar onde há encontro entre pessoas de culturas regionais diferentes é o de organizações que admitem pessoas naturais de várias localidades de um mesmo país, este estudo torna-se relevante no momento em que evidencia a importância da definição de políticas e práticas relacionadas à seleção, preparação, orientação, gestão do desempenho, remuneração, etc. Acredita-se que a partir da institucionalização de uma Gestão Intercultural de Pessoas (GIP) voltada ao intranacional será possível atender às demandas dos profissionais que efetuam a intramobildade e de tais organizações que lhes contratam, pois a diversidade cultural, além de favorecer a organização, pode, ao mesmo tempo, causar problemas quando ignorada ou negligenciada (FREITAS, 2008).

Já para os profissionais, percebe-se uma contribuição no sentido de apontar-lhes questões que os façam refletir sobre as demandas que emergem com a intramobildade e também acerca das ações de suas organizações voltadas a esta questão. Sabe-se que, no momento em que as pessoas estão cientes a respeito das lacunas existentes no contexto organizacional, elas têm condições de exigir mudanças e melhorias.

Por fim, os temas centrais desta Tese vão ao encontro da linha de pesquisa sobre Gestão Intercultural do Núcleo de Estudos Sobre Poder e Organizações Locais (NEPOL) da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Brasil, sob coordenação da Professora Dr^a. Tânia D. Fischer, orientadora desta Tese de Doutorado. Este Núcleo vem realizando trabalhos sobre poderes espacialmente localizados e promovendo discussões sobre as heterogeneidades organizacionais e processos de gestão verificados em diferentes escalas territoriais. Paralelamente, este trabalho também se insere dentro da linha de pesquisa sobre *Management Interculturel* da École de Management Strasbourg/Université de Strasbourg, França, da qual faz parte a co-orientadora desta Tese, Professora Dr^a. Virgínia Drummond-Abdala.

Para apresentar as análises teóricas e empíricas, dividiu-se a presente Tese em sete capítulos, incluindo esta Introdução. Assim, o próximo capítulo, capítulo 2, apresenta ao leitor as principais discussões teóricas e conceituais relacionadas aos três macro temas que compõem o referencial teórico desta Tese: Mobilidade, Interculturalidade e Gestão de Pessoas.

Em seguida, no capítulo 3, são apresentadas as escolhas ontológicas, epistemológicas e metodológicas deste estudo. Fala-se, portanto, sobre a postura interpretativista, abordagem qualitativa, técnicas de coleta e análise utilizadas na fase exploratória da pesquisa e, ao final, detalha-se diferentes aspectos relacionados à abordagem de História de Vida.

O capítulo 4 expõe e analisa os resultados obtidos através da realização da pesquisa exploratória no Brasil, sendo que, no capítulo seguinte, capítulo 5, são discutidos os resultados da mesma etapa de investigação, porém executada junto a profissionais franceses. Já no capítulo 6 da presente Tese são analisadas as histórias de vida dos quatro profissionais brasileiros investigados focando-se, essencialmente, em suas vivências e percepções interculturais. Por fim, o capítulo 7 abarca as considerações finais deste estudo.

Sendo assim, convida-se o leitor a imergir nas discussões aqui propostas com o intuito de compreender as questões interculturais que perpassam a vivência e a interação entre indivíduos de culturas regionais distintas, porém, pertencentes a um mesmo país.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo de fundamentação teórica objetiva explicar e discutir os aportes teóricos sobre os temas centrais abordados nesta Tese. O capítulo engloba três seções com suas respectivas subseções.

Na primeira seção é apresentado o tema da Mobilidade fazendo-se, inicialmente, uma reflexão sobre o fenômeno. Ainda nesta seção é exposta a correlação do tema mobilidade com os estudos sobre gestão para, ao final, serem apresentados questões e dados estatísticos sobre a intramobilidade.

Em seguida, na segunda seção deste capítulo teórico, discorre-se sobre a Interculturalidade analisando-se, inicialmente, breves reflexões sobre o conceito de cultura. Após, fala-se sobre as teorias, histórico e conceitos que norteiam o entendimento da interculturalidade para, na seqüência, abordar aspectos atinentes à gestão intercultural.

O capítulo de fundamentação teórica da presente Tese é finalizado com a exposição de temas relacionados à área de Gestão de Pessoas, como a sua construção histórica, conceituações, discussão acerca dos processos de atração, desenvolvimento e retenção, Gestão de Pessoas Internacional e, por último, apresenta-se um quadro com as estratégias utilizadas na expatriação de profissionais e as que poderiam e/ou deveriam ser desenvolvidas em casos de contratações intranacionais.

A seguir apresenta-se uma figura explicativa que ilustra os principais conceitos que embasam esta Tese, bem como a articulação entre eles.

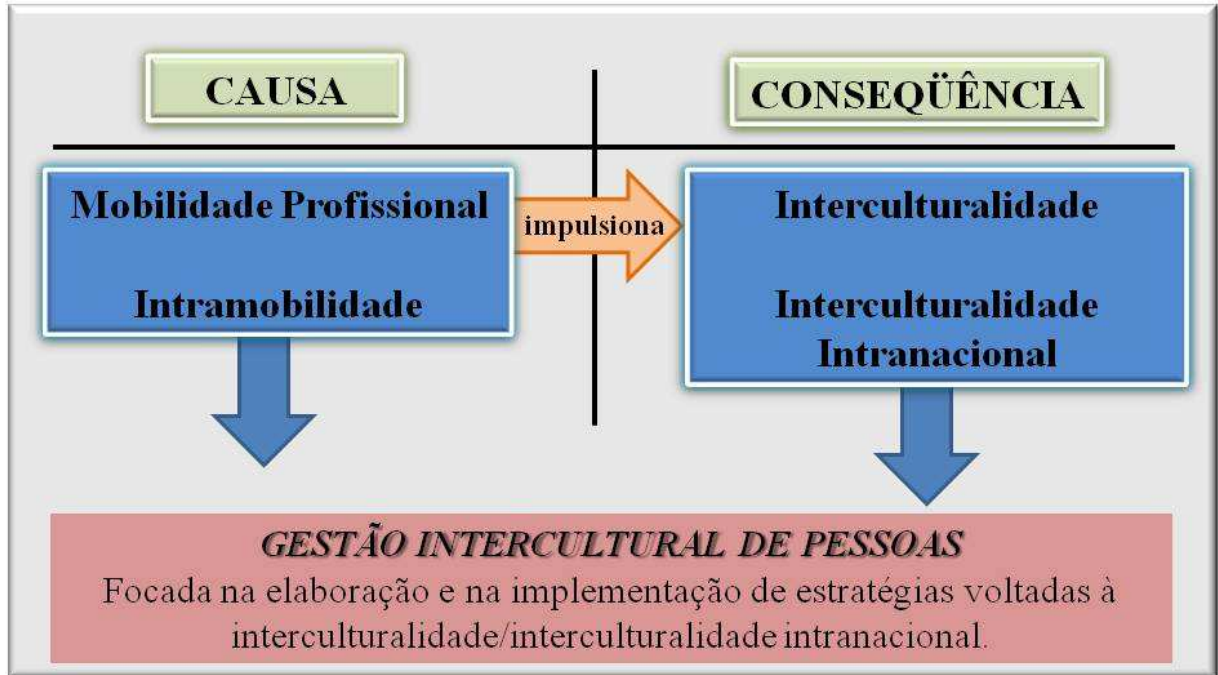


Figura 2 – Conceitos Centrais da Tese.
 Fonte: elaborada pela autora (2011).

2.1 MOBILIDADE: uma reflexão sobre o fenômeno

Quando as pessoas se deslocam, *quer atravessem ou não fronteiras internacionais*⁵, embarcam numa viagem de esperança e de incertezas. A maioria parte em busca de melhores oportunidades, na esperança de poder aliar os seus próprios talentos aos recursos existentes nos países de destino, obtendo, assim, benefícios para si e para a sua família mais direta, que freqüentemente os acompanha ou os segue posteriormente. Se forem bem sucedidos, a sua iniciativa e os seus esforços poderão também beneficiar aqueles que deixaram para trás, bem como a sociedade no seio da qual construíram os seus novos lares. Mas nem todos são, efetivamente, bem sucedidos. Os migrantes que deixam os amigos e a família poderão vir a enfrentar a solidão, sentir que não são bem-vindos entre as pessoas que temem ou que hostilizam os estrangeiros recém-chegados, poderão perder o emprego ou adoecer e, por isso, não ser capaz de aceder aos serviços de apoio de que necessitam para prosperar (RELATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO, 2009, p.1).

Ao pesquisar no dicionário de significados⁶, pode-se definir a palavra mobilidade, do latim *mobilitate*, como a propriedade do que é móvel ou do que obedece às leis do movimento. Na definição sociológica, tem-se que a mobilidade é o deslocamento de indivíduos, grupos ou elementos culturais no espaço social. Analogamente, para

⁵ Grifo nosso.

⁶Fonte: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=mobilidade> Acesso em 22.out.2009.

Cresswell (2006), a mobilidade envolve deslocamento, um ato de mover-se entre localidades que podem ser cidades ou pequenos centros distantes.

Seja qual for a definição assumida para entendimento do tema, é impossível não concordar com Freitas (2009) quando alega que a mobilidade está na ordem do dia e parece ser emblemática dos novos tempos. Da mesma forma, Bauman (1999), afirma que estamos todos em movimento, mesmo se fisicamente parados. Segundo o autor, no mundo em que habitamos, a distância parece não importar muito sendo que, diversas vezes, ela só existe para ser anulada “como se o espaço não passasse de um convite contínuo a ser desrespeitado, refutado e negado. O espaço deixou de ser um obstáculo, pois basta uma fração de segundos para conquistá-lo. Não há mais fronteiras naturais nem lugares óbvios a ocupar” (BAUMAN, 1999, p.85). A mobilidade é, portanto, uma arma, um jeito de combate em favor da independência, conforme Fernandez (2002).

Desta forma, a compreensão sobre a mobilidade é fundamental para entender o ser humano, visto que, desde o nascimento até as viagens internacionais dos homens de negócio, ela está em todo lugar. Tal fenômeno também pode ser visualizado como progresso, liberdade, oportunidade e modernidade. Assim, “mobility, then, is more central to both the world and our understanding of it than ever before”⁷ (CRESSWELL, 2006, p.2). Analogamente, conforme Maffesoli (2006), independentemente do nome que possa dar-lhe, a mobilidade ou o nomadismo estão inscritos na história da humanidade, seja individual ou social.

Diante das colocações de Cresswell (2006) e de Maffesoli (2006), é importante destacar a idéia de que a mobilidade faz parte da história da humanidade. Em função de doenças, guerras, ditaduras e colonizações pessoas se movimentavam (ATTALI, 2003). Na época das grandes navegações, a busca pelo exótico, pela descoberta de novos territórios fazia com que desbravadores e suas tripulações se aventurassem além mar, passando longos períodos longe de suas famílias e de sua terra natal. Nesta ocasião, as situações que envolviam este deslocamento eram bastante precárias. Muitos morriam durante a viagem em virtude de doenças para as quais não se imaginava a causa tampouco a cura.

Hoje, felizmente, ou não, a situação mudou. Os meios de transporte são mais velozes e levam as pessoas rapidamente a novos destinos. Dorme-se em um lugar e acorda-se em outro, como num passe de mágica. Portanto, “as distâncias foram praticamente encolhidas quando se tornou possível viajar para mais longe em um tempo menor” (CRESSWELL, 2006, p. 6).

⁷ Tradução própria: a mobilidade, então, é mais central tanto ao mundo como para nossa compreensão do que antes.

Ademais, há preocupação com a segurança dos passageiros e também com o seu conforto durante o percurso. Fernandez (2002) corrobora esta questão alegando que uma importante razão para o maior número de viagens atualmente se baseia nas melhores condições oferecidas para o transporte.

Contudo, para Maffesoli (2006), toda mobilidade acaba envolvendo certa dose de aventura. Da mesma forma, Fernandez (2002) aborda a idéia de que viagens sempre foram e sempre serão aventuras, visto que a história, de acordo com o autor, aponta os viajantes e descobridores perpassados por uma áurea aventureira.

Destarte, o fenômeno da mobilidade não é recente, como já ressaltado anteriormente. Além disso, há a idéia de que o nomadismo, marcado pela constante movimentação, é uma coisa boa, que coloca as pessoas em contato com novos espaços e novas realidades. Afinal, ser um “*Easy Rider*”⁸ é ter liberdade e autonomia, é prazeroso para a vida.

“Mexa-se!” é um ordenamento presente nos dias atuais, conforme descreve Freitas (2009). Para a autora, este mandato é facilmente cumprido pelas pessoas, pois há, para tal ordem, uma legitimidade em um mundo caracterizado por mutações, instabilidades e incertezas, especialmente no contexto organizacional. Sendo assim, é indispensável que as pessoas possuam respostas adaptáveis, ágeis e flexíveis.

Neste mesmo sentido, Maffesoli (2006) fala que há uma pulsão migratória que ultrapassa meras questões racionais e de funcionalidade e que incita as pessoas a mudarem de lugar, de hábitos, de parceiros, para realizarem as múltiplas facetas de sua personalidade. Portanto, a confrontação com o exterior, com o estrangeiro e com o estranho permitirá ao indivíduo viver esta pluralidade adormecida ou renegá-la (FREITAS, 2009).

Uma das causas desta premência por movimentação é apontada por Bauman (1999), ou seja, há a falta de razões plausíveis para ficarmos imóveis, em um lugar específico. Isto gera, muitas vezes, uma ansiedade para encontrar e inventar uma razão, pois, para o autor, a idéia de estado de repouso, da imobilidade, só faz sentido em um mundo que fica parado ou se for assim percebido, o que não coaduna com os dias atuais.

Percebe-se ainda que o mundo de hoje é “sem fronteiras”, onde acontecimentos em um ponto do planeta são anunciados em poucos segundos ou, até mesmo, ao vivo para os seus demais habitantes. Catástrofes ecológicas, como o derramamento de litros de petróleo no Golfo do México ocorrido no início do ano de 2010; salvamentos, como o realizado pelo Chile aos 33 mineiros em meados deste mesmo ano; os esportes, pelos jogos olímpicos, copas

⁸ Título de um filme estadunidense de 1969 que retrata a história de dois motociclistas que viajam pelos Estados Unidos em suas motos em busca de liberdade.

do mundo e demais mundiais esportivos; assuntos políticos, crises ou recuperações econômicas de países, são exemplos de como o mundo contemporâneo está interconectado, permitindo, na maioria das vezes, o livre acesso à informação, o que, por sua vez, não deixa de ser uma forma de mobilidade. Neste sentido, uma mobilidade virtual, visto que as potencialidades do ciberespaço estão distantes de serem excluídas e já testemunham o enriquecimento cultural ligado à mobilidade, à circulação (MAFFESOLI, 2006). Freitas (2009, p. 252) complementa:

O mundo sem fronteiras, também, chorou por Nova York, Madri e Iraque, apenas para mencionarmos alguns dos destinatários mais recentes das lágrimas e protestos mundiais. Tsunamis, furacões e outras catástrofes naturais têm gerado solidariedades planetárias em tempo recorde. No lado alegre da vida, eventos como a Copa do Mundo de futebol e os Jogos Olímpicos são freqüentados por torcedores de todos os cantos do planeta, além daqueles ligados na mesma emoção, por meio do controle remoto, da parabólica e dos satélites.

O encolhimento do espaço é favorecido pelo uso banalizado das tecnologias e da rápida transformação de todo o intervalo em mais uma interface (SANT'ANNA, 2001). Para Cresswell (2006), a mobilidade também evoca questões de tecnologia, pois significa, igualmente, um mundo repleto de movimentação de pessoas em escala global. É muito claro, para o autor, que a mobilidade é central na significação do que é ser moderno, sendo que, um cidadão moderno é, a despeito de outras coisas, um cidadão móvel.

Mobility is a fact of life. To be human, indeed, to be animal, is to have some kind of a capacity of mobility. We experienced the world as we move through it. Mobility is a capacity of all but the most severely disable bodies. Unlike the division between public and private space, mobility have been with us since day one⁹ (CRESSWELL, 2006, p.22).

O que parece, diante das colocações supracitadas, é que não há mais fronteiras naturais nem lugares óbvios a ocupar (BAUMAN, 1999), uma vez que somos todos viajantes e que a facilidade da mobilidade tende a tirar o *glamour* dos lugares. Ademais, para o autor, a combinação da anulação dos vistos de entrada com o aumento dos controles de imigração tem uma profunda significação simbólica, podendo ser considerada uma metáfora para a estratificação emergente.

⁹ Tradução própria: A mobilidade é um fato da vida. Para ser humano, certamente, para ser animal, é ter algum tipo de capacidade de mobilidade. Nós experimentamos o mundo a partir de como nós nos movemos através dele. A mobilidade é uma capacidade de todos, exceto dos corpos severamente incapacitados. Ao contrário da divisão entre o espaço público e o privado, a mobilidade está conosco desde o nosso primeiro dia de vida.

[...] agora o acesso à mobilidade global é que foi levado a mais alta categoria dentre os fatores de estratificação. Também revela a dimensão global de toda privação, por mais localizados. Alguns desfrutam da nova liberdade de movimentos sans papiers. Outros não têm permissão para ficar em seus lugares pela mesma razão (BAUMAN, 1999, p.96).

Sant’Anna (2001, p. 36) possui uma visão contrária, pois, para a autora, a “banalização das viagens não retira delas todo o seu aspecto extraordinário”. Já para Michel (2005), quanto mais as pessoas se deslocam no mundo, mais os Estados desobstruem a sua liberdade de circular; mais as facilidades de deslocamento se afirmam e caem mais rapidamente as barreiras para controlar os fluxos migratórios. O mesmo autor complementa ao afirmar que o controle da mobilidade tornou-se uma prioridade para os governantes e o desenvolvimento da circulação humana tende a favorecer a generalização dos papéis de identidade.

Desta maneira, os indivíduos que podem desfrutar da possibilidade da mobilidade são, muitas vezes, denominados de nômades. Michel (2005) ressalta a idéia de que, antes de ser sedentário, o homem é naturalmente nômade. O termo nômade evoca a origem da época pastoril, visto que a palavra grega *nomado* deriva do verbo *nemein*, relacionada ao verbo pastar. Tradicionalmente, a esta categoria de pastores, se juntaram outros tipos de populações nômades, em particular os caçadores e agricultores.

Assim, segundo Michel (2005), o nomadismo, que está na moda, é uma maneira de viver, de observar, de saber e de fazer. Conforme o autor, é a autonomia das pessoas que cria a essência nômade. Além disso, o respeito aos outros e o livre-arbítrio de pensar e de circular são componentes essenciais da mobilidade.

Logo, da mesma maneira que o nomadismo participou na construção de civilizações anteriores, pode-se pensar que esta forma de movimento contribui para a construção da realidade social contemporânea e é um elemento central para compreender a constituição da vida social (MAFFESOLI, 2006). O autor complementa alegando que o nomadismo representa o milagre da novidade e faz com que as coisas não se tornem monótonas.

Deste modo, pensar de forma nômade é estar a favor da liberdade. Os nômades são a chance dos sedentários do futuro; conservam o espírito de liberdade e a prática da autonomia. Vale ressaltar que é possível ser nômade estando parado a partir da mobilidade virtual, como acima afirmado (BAUMAN, 1999; FERNANDEZ, 2002; MICHEL, 2005). Destaca-se ainda que o nômade e o sedentário da contemporaneidade espelham o selvagem e o civilizado de tempos passados.

Em 2004, os povos nômades representavam aproximadamente dez milhões de pessoas no mundo. Os mais importantes eram os pastores, habitantes de regiões com clima e

condições difíceis como desertos, montanhas, etc. (MICHEL, 2005). O autor também diferencia os nômades em duas categorias. A primeira categoria estaria composta por aqueles indivíduos considerados nômades autênticos e tradicionais, como pastores, caçadores, pescadores, etc. E, a segunda categoria, é formada por nômades artificiais e bastante modernos, que seriam:

- a) Nômades da Estrada: mendigos e errantes.
- b) Nômades do Lazer: turistas, viajantes, veranistas, excursionistas.
- c) Nômades do trabalho: expatriados, estudantes, jornalistas

Sendo assim, percebe-se que, diante da mundialização, a qual anuncia uma aceleração incontrolada dos deslocamentos dos homens e precariza a frágil ordem do mundo, surgem novas formas de nomadismo (MICHEL, 2005). Entretanto, Bauman (1999) alerta que utilizar a denominação nômade indiscriminadamente a todos que se movimentam pode conduzir a erros grosseiros, uma vez que atenua as profundas diferenças que separam experiências distintas. Neste sentido, o autor afirma que o mundo, sedimentado em dois pólos - no alto e no pé da nova hierarquia da mobilidade -, difere acentuadamente.

Para o primeiro mundo, de acordo com Bauman (1999), o dos globalmente móveis, o espaço perdeu sua qualidade restritiva e é facilmente transposto tanto na sua versão real como na versão virtual. Porém, para o segundo mundo, o da localidade amarrada, daqueles impedidos de se moverem e, assim, fadados a suportar passivamente qualquer mudança que afete a localidade onde estão presos, o espaço real está se fechando rapidamente.

Para os habitantes do Primeiro Mundo, o mundo cada vez mais cosmopolita e extraterritorial dos homens de negócio globais, dos controladores globais da cultura e dos acadêmicos globais, as fronteiras dos Estados foram derrubadas, como o foram para as mercadorias, o capital e as finanças. Para os habitantes do Segundo Mundo, os muros constituídos pelos controles de imigração, as leis de residência, a política de ruas limpas e tolerância zero ficaram mais altos, os fossos que os separam dos locais de desejo e da sonhada redenção ficaram mais profundos, ao passo que todas as pontes, assim que se tenta atravessar, revelam-se pontes levadiças (BAUMAN, 1999, p. 97).

Esta classificação exposta por Bauman (1999) leva à reflexão sobre a qual mundo pertencem os profissionais pesquisados nesta Tese. Uma vez que se considera que estas pessoas possuem autonomia em relação à sua movimentação, pois realizaram a intramobilidade como forma de aprimoramento de suas carreiras e sendo o mundo cruzado com certa facilidade, os investigados tendem a fazer parte do Primeiro Mundo de Bauman

(1999), acima descrito. Porém, acredita-se que no interior de um país possa existir, concomitantemente, pessoas que pertençam ao segundo mundo.

Ao refletir especificamente sobre a questão da mobilidade, Cresswell (2006) entende este fenômeno de três maneiras. Primeiramente, de acordo com o autor, quando se fala em mobilidade, pode-se ponderar sobre um fato bruto, algo potencialmente observável, uma realidade. É a mobilidade estudada pelos analistas de migração. A segunda maneira de analisar a mobilidade é a partir da idéia de que ela representa liberdade, transgressão, criatividade, ou seja, outra forma de viver a vida.

E, por último, a mobilidade é vista como algo que é constantemente praticado e experienciado. Assim, para o autor, o jeito que andamos, por exemplo, falaria muito sobre nós. Podemos estar apaixonados, alegres, tristes ou carregados, vivenciamos a mobilidade de maneiras diferentes de acordo com o nosso humor. Desta maneira, a mobilidade é entendida como uma experiência incorporada e que reflete, de alguma forma, o jeito de as pessoas serem e se posicionarem perante o mundo em que vivem.

Mobility is a way of being in the world [...] Our feet may hurt as we walk, the wind might blow in our face, we may not be able to sleep as we fly from New York to London. Often how we experience mobility and the ways we move are intimately connected to meanings given to mobility are based on ways in which mobility is practiced and embodied¹⁰ (CRESSWELL, 2006, p.3-4).

O que se percebe é que, uma forma ou outra, quando analisada individualmente, não consegue contemplar o entendimento do que representa o complexo fenômeno da mobilidade. Pensa-se, portanto, que o ideal seja analisar a mobilidade sob mais de uma perspectiva.

Neste momento, é válido destacar que a mobilidade, como entendida neste estudo, é uma das causas da entrada e vivência em um determinado cotidiano culturalmente diferente ao de origem. Respalda-se nestas reflexões, concorda-se com Freitas (2009) que a mobilidade deve ser definida de uma forma ampla, não a limitando a um fenômeno geográfico, mas sim a um rol complexo de “disposições e competências que coloca um indivíduo em interação com o outro, diferente de si, permitindo-lhe vivenciar a alteridade no seu exercício profissional e pessoal” (p. 249). Para a autora, portanto, mobilidade é:

¹⁰ Tradução própria: nossos pés podem se ferir de acordo como andamos, o vento pode soprar em nossa cara, nós não podemos dormir enquanto nós voamos de New York a Londres. Frequentemente o como nós experimentamos a mobilidade e as maneiras como nós nos movemos estão conectados intimamente aos significados dados à mobilidade baseados nas maneiras em que a mobilidade é praticada e personificada.

[...] a capacidade, a disposição e o desejo de que um indivíduo tem de mudar geograficamente e de interagir com diferenças em relação à sua cultura, à sua profissão, à sua empresa, ao seu cargo e aos seus saberes, fazendo ajustes que favorecem o seu melhor desempenho profissional e enriquecem a sua vida pessoal; ou seja, um indivíduo aberto a experiências novas, que confrontem e alarguem os limites dos seus conhecimentos, de suas experiências pessoais e profissionais, bem como as suas certezas culturais (FREITAS, 2009, p. 249).

Este conceito apontado por Freitas (2009) é o que norteou o entendimento da mobilidade nesta Tese, por considerá-lo pertinente aos objetivos propostos neste estudo. Ressalta-se ainda que a compreensão da mobilidade é direcionada e pensada em relação aos limites intranacionais dos países pesquisados neste estudo.

No que tange às formas de mobilidade, Freitas (2009) descreve que é possível haver três configurações diferenciadas. A primeira fala sobre a mobilidade de capitais, ou seja, está representada pela enorme variedade das operações bancárias e financeiras instantâneas, com níveis de segurança cada vez maiores e com custos de transação e de agência mais baixos, impulsionada, principalmente, pelo uso da informática e da internet.

Há também a mobilidade organizacional que, segundo Freitas (2009), é um movimento novo, mas não mais raro, que acontece quando há o deslocamento de empresas inteiras que fecham as suas unidades em um local e mudam para outros, motivadas por instabilidades econômicas e políticas, incentivos fiscais e legislações trabalhistas mais generosas, por custos de instalação e manutenção, preços de infra-estrutura, etc. Por fim, existe a mobilidade profissional, foco da análise neste estudo e que busca, justamente, entender como e por que pessoas se deslocam em função de suas carreiras.

Atualmente, esta mobilidade profissional é mais corriqueira devido à facilidade de deslocamento que impulsiona e auxilia indivíduos a saírem de um lugar para trabalharem em outro, independente da posição hierárquica a ser ocupada (MACHADO; HERNANDES, 2003). Diante disso, Grisci *et al.* (2006) detalham os motivos que levam à mobilidade profissional e que, de acordo com os autores, acabam caracterizando-a. Portanto, é possível que ocorra a mobilidade ascendente, descendente ou oscilante.

A mobilidade é classificada como ascendente, conforme Grisci *et al.* (2006), quando o profissional ocupa continuamente grupos de cargos superiores aos anteriormente assumidos, sendo motivada por vantagem financeira ou reconhecimento profissional. Em uma situação oposta, tem-se a mobilidade descendente que acontece quando o trabalhador passa a ocupar consecutivamente grupos de cargos inferiores aos antes ocupados. Grisci *et al.* (2006) afirmam que este tipo de mobilidade normalmente advém do não atingimento de metas sucessivamente crescentes, quando os sujeitos não se adaptam ao perfil exigido para o cargo,

quando não suportam a cobrança e a pressão ou por mudanças estratégicas ou estruturais provenientes dos novos modos de gestão. Por fim, a mobilidade oscilante é descrita por Grisci *et al.* (2006) como aquela em que, ao longo da vida profissional na empresa, o trabalhador ora ascende, ora descende na estrutura hierárquica, ora é transferido de lugar sem que ocorram mudanças relativas ao nível do cargo.

Contudo, Bauman (1999) afirma que, seja qual for o tipo de movimentação assumida, esta gerará o que o autor denomina de “turistas”, descritos como os indivíduos que se movimentam porque querem e que acabam se tornando andarilhos colocando os seus sonhos acima dos confortos do lar. Fazem isto, de acordo com o autor, porque assim o desejam; porque consideram esta estratégia de vida mais racional ou porque foram seduzidos pelos prazeres reais ou imaginários de uma vida hedonística. É a idéia de aventura que está intrínseca à questão da mobilidade, conforme anteriormente descrito.

Entretanto, Bauman (1999) faz a ressalva de que uma das causas destas movimentações é o fato de que as pessoas não têm o poder de escolher a sociedade onde nascem, e isso as leva a viajar, quer gostem ou não: “Mas nem todos os andarilhos estão em movimento por preferirem isso a ficar parados ou porque querem ir aonde vão. Muitos talvez preferissem ir a outros lugares ou mesmo não ter uma vida nômade – se pudessem escolher; mas, não lhes deram opção” (BAUMAN, 1999, p. 100). É o caso, por exemplo, de pessoas que fogem de seus locais de origem em virtude de guerras, miséria, desemprego, falta de uma oportunidade digna de vida. Portanto, os turistas viajam porque querem e os vagabundos (BAUMAN, 1999) porque não têm outra opção suportável.

Esta ausência de escolha citada por Bauman (1999) pode ser uma das causas do que Fernandez (2002) chama de hospitalidade passiva. Ou seja, o sujeito realizador da mobilidade fica alheio a qualquer tipo de questão cultural, não se predispondo a viver, tampouco a conhecer as convenções, costumes, hábitos e folclores da nova realidade. Um exemplo desta hospitalidade passiva seriam os “*Executivos Softel*” (DRUMMOND-ABDALA, 2008) que, apesar de rodarem o mundo viajando por suas empresas, não abrem mão do ambiente similar, proporcionado por determinadas redes de hotéis, em qualquer localidade do planeta. Esta postura reflete, como expõe Joly (1996), em uma das características da tendência ao gueto.

Não raro encontramos pessoas “bem postas na vida” que viajam o mundo sem “sair de seu quarto”, que se hospedam em cadeias de hotéis internacionais para não sofrer com a mudança do *layout*, que comem em restaurantes internacionais para não mudar o hábito alimentar, que se cercam de toda a segurança para desfrutar a viagem sem sofrer nenhum tipo de “incômodo” com o estranho e, principalmente, para não enfrentar o risco de ser considerado “estrangeiro” (FREITAS, 2009, p.255).

Estes indivíduos, apesar de viajados, não podem ser considerados pessoas pré-dispostas à interculturalidade, tema que será aprofundado na próxima seção. Fernandez (2002, p.125) complementa:

Toutefois, ne nous méprenons pas un individu peut vivre plusieurs années dans un pays sans en saisir la moindre subtilité. En revanche, un autre individu peut développer des compétences interculturelles très élevées en un temps limité. L'expérience est donc très personnelle¹¹

Freitas (2009) argumenta ainda que um indivíduo que é bastante dependente do conforto e das facilidades do seu *habitus* tende a ter dificuldades em enfrentar situações para as quais suas proteções habituais não tenham muita validade. Sabe-se que, apesar da mobilidade gerar estranhamentos sobre o novo espaço, para a autora, uma pessoa que tem a oportunidade de viajar o mundo, mas que não vive as diferenças, “é apenas um viajante sedentário, que não muda os seus hábitos e que não se confronta com o novo” (FREITAS, 2009, p. 255).

Todavia, há aquelas pessoas identificadas como possuidoras de uma hospitalidade ativa, as quais procuram conhecer e interpretar a nova cultura na qual estão inseridas. Buscam redescobrir o espaço e nascer de novo. Estes indivíduos, de acordo com Fernandez (2002), tendem a apresentar maior tolerância, aceitação do outro e menor etnocentrismo. O autor afirma que este tipo de hospitalidade é bem menos freqüente à ocorrência da hospitalidade passiva, porém, não rara. Por último, Fernandez (2002) alega existirem pessoas que desejam se inserir culturalmente, mas são impedidas por alguma questão legal do novo contexto. Neste caso, como pode ser analisado, há uma inclinação para adaptação que, no entanto, é abafada e o indivíduo é possuidor de uma hospitalidade reprimida.

Mas, mesmo que haja uma hospitalidade ativa, o quanto é possível conhecer um determinado cotidiano diferente do nosso de origem? Ou melhor, é possível, em algum momento, apreender todas as questões que perpassam este novo contexto? Fernandez (2002) alerta que, para imergir em certo cotidiano, não se deve levar em consideração apenas o tempo quantitativo, mas também o que o autor chama de tempo qualitativo, o qual seria, efetivamente, o resultado da compreensão da cultura de acolhimento.

Acrescenta-se às exposições de Fernandez (2002) a reflexão a respeito do vínculo que o novo habitante estabelece com a localidade para a qual mudou. Seria este um mero lugar de

¹¹ Tradução própria: no entanto, não nos enganemos que um indivíduo pode viver vários anos num país sem apreender a mais mínima sutileza. Em contrapartida, outro indivíduo pode desenvolver competências interculturais muito elevadas em um tempo limitado. A experiência é, por conseguinte, muito pessoal.

passagem, sobre o qual o indivíduo pondera que o seu tempo de permanência é pré-estabelecido desejando, apenas, durante sua estada, evoluir em sua carreira, crescer profissionalmente e melhorar sua condição econômica? Ou a nova localidade será vista como um lugar de permanência, onde o profissional desejará efetivamente constituir e fixar raízes?

Acredita-se que a forma como a pessoa enxerga, sente e vivencia o novo lugar influenciará diretamente no seu ajustamento à nova cultura. Isso se dá em função da pré-disposição particular que há em cada ser humano em ser nômade, em gostar de aventura e que, por fim, resultará no tipo de hospitalidade vivenciada por cada um.

Ceci peut être vrai, mais ne nous méprenons pas, le temps quantitatif n'est pas substituable à un temps qualitatif qui serait l'aboutissement d'une compréhension de la culture d'accueil. En revanche, une attitude ouverte doit jouer avec le temps car l'apprentissage du quotidien est exigeant. Compte tenu de la composante temporelle, il nous faut maintenant rendre compte de la plongée progressive dans une autre réalité culturelle que la sienne¹² (FERNANDEZ, 2002, p. 111).

Sendo assim, verifica-se que é necessário refletir que a movimentação leva consigo vários sentidos, os quais variam de pessoa para pessoa. Diante desta exposição, Cresswell (2006) aborda uma forma interessante de entender e analisar a mobilidade. Para o autor, o movimento, raras vezes, representa somente o movimento, pois ele carrega inúmeros significados políticos, econômicos e sociais. Porém, estes significados têm escalas diferenciadas. As exposições do autor levam a ponderar que, antigamente, ser móvel representava não ter um lugar próprio, socialmente e geograficamente. Pessoas sem lugar não tinham um bom *status* e dependiam da generosidade dos Senhores que as empregavam.

Eram os marginalizados daquela época. É óbvio que nos dias atuais ainda há aqueles que se deslocam em função de necessidades econômicas e sociais, os chamados vagabundos de Bauman (1999). No entanto, quando se reflete sobre as pessoas móveis de hoje, a tendência é de se pensar acerca de indivíduos potencialmente competentes, especialmente quando se atrela esta visão ao contexto corporativo. Assim, no mundo dos negócios estar apto a mobilidade, ser o turista de Bauman (1999), representa, sem dúvida, um diferencial no currículo.

Freitas (2009) alerta sobre esta questão ao afirmar que a realidade empírica de muitas organizações informa ser corriqueiro o desligamento de funcionários que não aceitam

¹² Tradução própria: isto pode ser verdadeiro, mas não nos enganamos, o tempo quantitativo não é substituível a um tempo qualitativo que seria o resultado de uma compreensão da cultura de acolhimento. Em contrapartida, uma atitude aberta deve brincar com o tempo porque a aprendizagem do diário é exigente. Tendo em conta o componente temporal, devemos levar em consideração o mergulho progressivo numa outra realidade cultural que a não a nossa.

designações internacionais ou que não são bem sucedidos em seus processos de adaptação cultural e retornam antes do tempo designado para a missão. O discurso empresarial pauta-se na justificativa de que tais pessoas que, por sua vez, são de carne, osso e possuem sentimentos, não têm potencial de mobilidade, sendo este um atributo indispensável da contemporaneidade (FREITAS, 2009).

Se estão se movendo é porque “ficar em casa” num mundo feito sob medida para o turista parece humilhante e enfadonho e de qualquer modo, a longo prazo não parece uma proposta factível. Estão se movendo porque foram empurrados – tendo sido primeiro desenraizados do lugar sem perspectivas por uma força sedutora ou propulsora poderosa demais e muitas vezes misteriosa demais para resistir (BAUMAN, 1999, p. 102).

Porém, na visão de Cresswell (2006), a escala da mobilidade mudou para melhor, visto que pessoas podem agora mover-se em uma maior proporção sem, necessariamente, terem que obter a permissão de alguém em específico, a não ser pela apresentação de visto de entrada que a maioria dos países solicita em suas políticas de imigração. O Estado, neste caso é o inimigo da mobilidade, como sugere o autor.

Portanto, é fato que a movimentação das pessoas tem sido central na construção de modelos de mundo diferenciados, ao mesmo tempo em que tendem a levar à maior intolerância e tensão social. Deste modo, contextos mais diversos requerem formas que contemplem à adaptação das pessoas a uma nova realidade cultural, minimizando possíveis choques culturais e maximizando as vantagens que podem surgir da interculturalidade. E esta tendência não pode ficar alheia do mundo organizacional, cujas algumas questões serão a seguir apresentadas.

2.1.1 Mobilidade e Gestão

*Descobrir novas paisagens e experimentar topografias diferentes
mobiliza corpo e entusiasmo a alma¹³.*

A mobilidade é uma das questões que faz parte do cenário organizacional contemporâneo. Uma vez que, como descrito anteriormente, pessoas e até mesmo as próprias empresas têm, nos dias atuais, maior oportunidade e facilidade de deslocamento, tal fenômeno não pode deixar de ser considerado na elaboração e execução de estratégias organizacionais.

¹³ SANT’ANNA, Denise Bernuzzi de. **Corpos de Passagem**: ensaios sobre a subjetividade contemporânea. São Paulo: estação liberdade, 2001.

É uma realidade para a qual as organizações devem estar preparadas a gerenciar, pois, na visão de Freitas (2009, p.248), estas “têm uma extraordinária capacidade de ler e interpretar cenários e, a partir deles, adaptar os seus planos e ações, capitalizando em seu benefício aspirações e angústias que emanam, de maneira difusa, do corpo social”.

Freitas (2009) complementa ao afirmar que algumas organizações, para poderem enfrentar a amplitude de questões que perpassam o fenômeno da mobilidade, vêm substituindo a tradicional palavra “expatriação” profissional, que diz respeito ao deslocamento de executivos para outros países, por “mobilidade profissional”. Anui-se com a adoção de uma terminologia mais ampla, como sugere a mobilidade profissional, visto que a movimentação, para ser foco de preocupação organizacional, não necessariamente precisa ocorrer apenas para fora de limites nacionais, mas também intranacionalmente, tema discutido nesta Tese.

Todavia, em função do debate acerca da mobilidade profissional ser recente há, conforme Freitas (2009), uma lacuna de estudos acadêmicos que tratem deste tema, além de haver uma carência de bibliografia nacional e internacional especificamente relacionada ao universo organizacional. Concorde-se com Freitas (2009), visto que tal impasse também foi vivenciado pela presente doutoranda quando na busca por um referencial de qualidade que pudesse ser utilizado na elaboração teórica desta Tese.

Destaca-se, assim, que a literatura francesa foi a que mais subsidiou as discussões teóricas deste assunto. Além disso, utilizou-se algumas referências norte-americanas para poder compreender o fenômeno da mobilidade. No Brasil, com exceção ao artigo *A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamôsmos nômadés?* escrito pela professora Maria Ester de Freitas da EAESP/FGV e publicado da Revista O&S e, a despeito de alguns estudos que versam sobre a expatriação profissional e que tratam tangencialmente sobre a questão da mobilidade profissional, não foram identificados, nas fontes consultadas por esta doutoranda, livros, tampouco artigos que discutissem este assunto atrelado especificamente ao âmbito das organizações.

Esta parece ser uma situação um tanto contraditória, uma vez que a mobilidade profissional vem sendo considerada, segundo Freitas (2009), como um novo capital simbólico nas organizações. Ou seja, uma condição *sine qua non* exigida no perfil dos profissionais, os quais devem estar dispostos e preparados para serem designados para missões no exterior, tendo que se adaptar de maneira rápida a uma nova realidade cultural. E, caso o profissional não tenha “potencial de mobilidade” ou não possua competências interculturais, seu futuro de ex-empregado está garantido (FREITAS, 2009). A tese de Freitas (2009), com a qual se

coaduna, é a de que “se empresas encontram nessa carência uma razão para demitir, é porque elas consideram este um atributo importante para atrair e reter seu pessoal”. A mobilidade, ainda, torna-se um requisito diante da consolidação de determinados setores da economia. Acrescenta-se à colocação da autora o argumento de que, uma vez que organizações acreditam que a mobilidade é um predicado importante para atrair e reter profissionais, elas devem se preparar para gerenciar esta questão.

Argumentamos que existe um viés ideológico no fato de a mobilidade começar a aparecer como uma opção exclusivamente individual quando ela é, também, uma necessidade fundada em uma realidade organizacional concreta. Entendemos que existe uma necessidade organizacional real de indivíduos facilmente adaptáveis culturalmente e desejosos de uma forma de vida móvel (FREITAS, 2009, p. 249).

Contudo, não é isto que ocorre efetivamente na realidade organizacional. Difunde-se a idéia de que as responsabilidades inerentes à mobilidade, tanto as relacionadas às suas causas como às suas conseqüências, devem ser estritamente do profissional que a realizou. Afinal, a mobilidade foi “fruto exclusivo de um desejo genuíno do indivíduo e não, também, uma exigência para as empresas competirem neste novo mundo econômico” (FREITAS, 2009, p. 249). Muitas vezes, é claro, há convergência entre os interesses dos profissionais e das organizações, o que tende a facilitar o processo de deslocamento.

O que Freitas (2009) expõe, colocações com as quais se anui, é que não se pode tratar a mobilidade apenas como uma aspiração do indivíduo, pois ela é também “uma ideologia que mascara os objetivos das organizações e repassa apenas aos indivíduos os ônus e responsabilidades decorrentes dessa escolha” (FREITAS, 2009, p. 249). Há, assim, uma co-responsabilidade das organizações neste processo, visto que para elas a diversidade que é gerada no contexto organizacional a partir destas movimentações é interessante e estratégica para o seu negócio. Porém, quando mal gerenciada pode acarretar em prejuízos de grandes proporções. Conforme Hanashiro e Carvalho (2005), há um discurso da diversidade enaltecendo os benefícios de grupos de trabalho mais heterogêneos, principalmente para conquistar segmentos específicos de consumidores. No entanto, a diversidade constitui também um paradoxo para a realidade dessas empresas, na medida em que grupos formados por pessoas com diferentes dimensões de diversidade, no caso desta Tese, cultural, estão mais propensos a gerar conflitos intergrupais.

Portanto, a busca pela mobilidade não pode ser considerada apenas como fruto de desejos e/ou necessidades pessoais e individuais dos profissionais, conforme alerta Freitas (2009). Ela é, sim, mesmo que de forma subjacente, uma imposição do novo cenário

organizacional no qual empresas valorizam, estimulam e exigem tal atributo como sendo indispensável. Um exemplo desta situação seriam os textos de recrutamento destinados à contratação de jovens talentos. Consta-se que, em muitos processos seletivos, é explicitado como requisitos adicionais “experiência internacional” e “disponibilidade para deslocamento” que, de uma forma ou de outra, poderão tornar-se a linha de corte na seleção final dos candidatos.

A crítica que Freitas (2009) faz é justamente a de admitir que esta seja uma procura solitária do profissional e que a responsabilidade das organizações neste processo é somente a de “abrir as portas, dando-lhe uma oportunidade diferencial, quando este diferencial é condição competitiva para elas no mercado de global” (p.253). A autora complementa:

Ora, aprender a aprender a diversidade do mundo pode ser um desejo para o indivíduo, mas é claramente uma necessidade urgente para as empresas que atuam em um mercado global; portanto, entendemos que a “glamourização” da mobilidade profissional é intencional, planejada e visa estimular no indivíduo um imaginário viajante poderoso, transformando-o em um projeto individual de vida apenas (FREITAS, 2009, p. 253)

Sendo assim, uma das características inerentes à mobilidade, particularmente à mobilidade internacional, é o *glamour* e o *status* que ela proporciona. De acordo com Freitas (2009), homem culto hoje é aquele viajado, sendo que, nas empresas, os profissionais que passam pelos testes culturais são aqueles vistos como dinâmicos, adaptáveis e flexíveis. Não é diferente no meio acadêmico, no qual os pesquisadores mais reputados são os que se instruem no exterior, trabalham em conjunto com colegas do mundo inteiro e publicam internacionalmente (FREITAS, 2009).

Assim, um intercâmbio, um MBA, uma expatriação, um doutorado ou pós-doutorado em uma universidade estrangeira aparece para nós como a melhor maneira de legitimar o executivo ou o acadêmico em nosso meio, ou seja, a identidade do moderno está relacionada com repetir e implementar modelos e teorias geradas fora do país (MOTTA *et al.*, 2009, p. 278).

Nota-se que muitos destes empregos internacionais exercem crescente atração e fascínio particularmente sobre os profissionais recém graduados ou em vias de concluírem seu curso superior, mesmo que alguns dos salários oferecidos não possam ser considerados como melhores que os pagos em sua versão sedentária (FREITAS, 2009). Assim, executivos, cada vez mais jovens, circulam nas pontes-aéreas, muitas vezes com visual despojado, com suas mochilas a tira colo as quais carregam seus *laptops* e a enorme responsabilidade e orgulho de estarem representando suas organizações.

Novas ocupações com perfis diferenciados surgem todos os dias em vários locais do planeta e atraem candidatos de outros tantos locais, sejam para as organizações multilaterais de ação comunitária, as quais buscam voluntários, ou para as empresas que recrutam candidatos às suas vagas (FREITAS, 2009, p. 252).

Porém, Freitas (2009), ao citar Cerdin (2002)¹⁴, alerta que, recentemente, alguns aspectos têm sido apontados como barreiras ao processo de mobilidade internacional, como o desenvolvimento das telecomunicações que permitem a comunicação e execução de determinadas tarefas mesmo distantes geograficamente, além de serem mais baratas e rápidas. Um exemplo disso seria a composição de equipes virtuais em muitas organizações. Tais equipes, apesar de existirem desde os anos 1960, disseminaram-se efetivamente a partir da década de 1980 com a revolução da tecnologia. A consequência é que este novo contexto eliminou barreiras entre grupos dispersos e permitiu às organizações utilizarem habilidades de pessoas fisicamente distantes (ANDRES, 2002; JARVENPAA; LEIDNER, 1999). Hoje, portanto, a troca de informações por correio eletrônico, *webinars*, intranet (*team rooms*) e Skype® fez a comunicação tornar-se mais fácil e reduziu drasticamente os custos corporativos.

Além disso, há o fato de os sistemas de transportes estarem mais velozes, o que favorece o encontro de pessoas apenas para reuniões e tomadas de decisões retornando, em seguida, ao seu local de origem. Nota-se que, com isto, mimiza-se a possibilidade de haver choques culturais, pois não há a inserção total de um indivíduo ao sistema cultural e social do outro (FREITAS, 2009) e também torna o processo mais barato. Porém, esquece-se que as missões internacionais ajudam no processo de capacitação intercultural dos profissionais.

Ora, tais profissionais, que estão em posição de destaque na hierarquia dessas empresas, definem o futuro da organização e tendem a privilegiar o que a sua própria experiência valida como requisito diferencial e pertinente ao sucesso organizacional. Queremos dizer que existe uma projeção futura sobre as competências que serão estratégicas; assim, se dá a reprodução desse valor como um diferencial estratégico indispensável até que um novo atributo venha complementá-lo ou substituí-lo como indispensável (FREITAS, 2009, p. 261).

Mas se o deslocamento internacional tem esta capacidade de “glamourizar” as carreiras, como aponta Freitas (2009), o que se pode pensar acerca da movimentação intranacional de profissionais? Será que esta tem o mesmo poder valorativo, ou possui um cunho pejorativo, remetendo à lembrança dos migrantes que saem de sua terra natal em busca de condições de sobrevivência? Além disso, em termos de carreira, quantas pessoas se

¹⁴ CERDIN, J-L. *Expatriation*. Paris: Ed. d'Organisations, 2.ed, 2002.

dispõem a enfrentar as mobilidades internacional e intranacional em busca de melhores condições profissionais?

Com vistas a responder a estes questionamentos, primeiramente é importante apresentar alguns dados do *Observatoire International de Migration* expostos por Freitas (2009). Tais dados estimavam em 150 milhões a quantidade de migrantes atrás de trabalho no mundo. Números apontados por Attali (2003) previam em 500 milhões pessoas que mudaram de país por alguns anos em virtude de razões profissionais.

Recentemente, tal debate surge como tema central do Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH) do ano de 2009 do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. O referido relatório, nomeado de *Ultrapassar Barreiras: Mobilidade e desenvolvimento humanos*, tem como objetivo desmitificar o estereótipo do migrante e alargar e reequilibrar as percepções que existem da migração, de modo a refletir uma realidade que se afigura mais complexa e bastante variável.

Dentre tantas questões abordadas pelo Relatório, um dos seus mais importantes apontamentos ressalva que, permitir a migração tanto dentro como para fora de fronteiras de uma nação pode aumentar a liberdade das pessoas e melhorar as vidas de milhões de indivíduos no mundo inteiro. O Relatório desenvolve também uma discussão sobre quem são os migrantes, de onde vêm e para onde vão, e por que se deslocam. Paralelamente, lança um olhar sobre os múltiplos impactos da migração junto a todos aqueles que são por ela afetados não só em relação aos que partem, mas também aos que ficam.

A figura a seguir expõe alguns dados acerca das diferenças percentuais que existem em alguns países em relação à emigração (cruza-se fronteiras internacionais) e à migração interna. O que se percebe é que, como o próprio RDH (2009) evidencia, muito mais pessoas deslocam-se dentro de fronteiras do que para fora delas, sendo nos países da América Latina onde se registram os maiores índices de mobilidade interna no mundo. No Brasil, onde há cerca de 17 milhões de migrantes internos (pessoas chamadas no RDH de migrantes de toda a vida, ou seja, aqueles em que algum momento de sua vida movimentaram-se intranacionalmente), a diferença entre as duas movimentações é bastante significativa, como pode ser observado no gráfico a seguir apresentado.

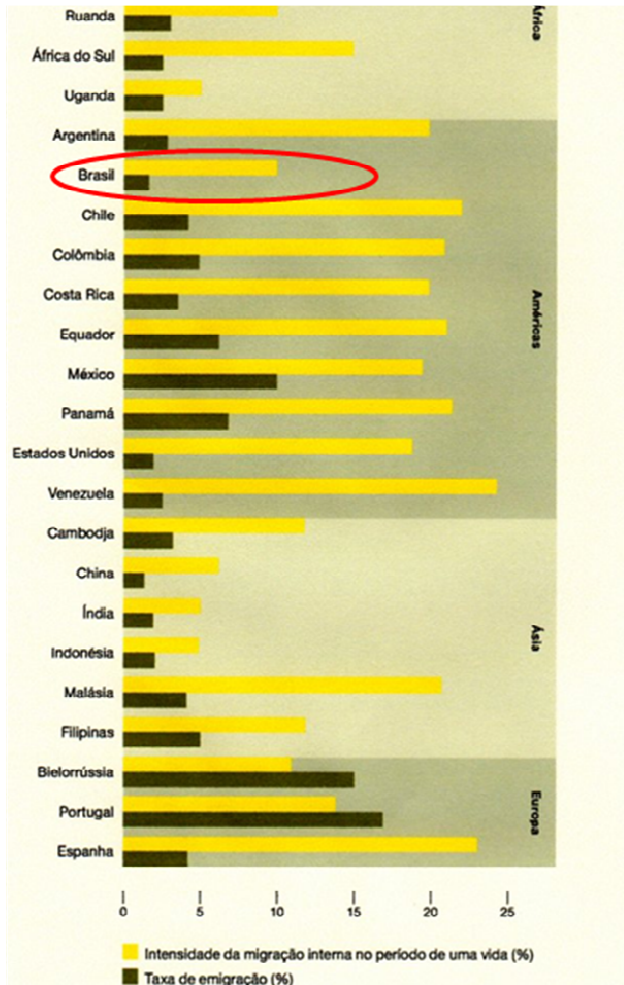


Figura 3 – Deslocamentos Internos e Taxas de Emigração 2000-2002.
Fonte: RDH (2009).

A relevância de se pensar em movimentações intranacionais alicerça-se, inicialmente, nos dados apontados pelo RDH de 2009, os quais indicam que a maioria dos deslocamentos no mundo é feita por pessoas que se movimentam dentro do seu próprio país. Pautando-se em uma definição conservadora, o RDH estima que aproximadamente 740 milhões de pessoas sejam migrantes internas, o que representa quase quatro vezes mais do que àquelas que se deslocaram internacionalmente.

Todavia, é importante, neste momento, destacar que se tem plena consciência de que esta considerável diferença entre as movimentações internas e externas a um país provavelmente ocorra em função de ser mais fácil e mais plausível o trânsito dentro da própria nação. Viajar para o estrangeiro requer vistos de entrada, é, na maioria das vezes, economicamente mais dispendioso, há a certeza de que haverá o encontro com uma cultura diferente, a comunicação torna-se uma difícil questão, estranha-se os hábitos, costumes e valores, etc. Contudo, e é aí que reside uma das reflexões desta Tese, pensa-se ser errôneo

afirmar que alguns destes obstáculos serão enfrentados apenas em deslocamentos para além dos limites de um país. Uma causa para que haja a predominância desta linha de pensamento é que as nações são consideradas, na maioria dos estudos, como territórios homogêneos em termos culturais. Isto leva à conclusão de que além da questão quantitativa que perpassa a migração interna a um país há outros fatores relevantes que justificam o olhar para o fenômeno do deslocamento interno em uma nação.

Assim, nesta Tese, denominou-se esta movimentação/mobilidade dentro dos limites geográficos de um país de *Intramobilidade*. Além disso, é fundamental esclarecer que, apesar de haver diversas aspirações que levam uma pessoa a migrar intranacionalmente, o foco deste estudo recaiu estritamente sobre os motivos profissionais de indivíduos que, por opção própria, tiveram esta iniciativa de deslocamento.

Lembra-se, como descrito na introdução deste trabalho, que tal escolha respaldou-se em um artigo publicado por Guitel (2006), no qual a autora faz uma comparação do processo de integração intercultural de expatriados e imigrantes brasileiros na França. Deste modo, Guitel (2006) afirma que em função dos imigrantes terem mudado de nação por escolha própria e não por uma imposição da empresa, isto acabou facilitando o processo de interculturalidade justamente por não haver pressão sobre eles, o que não ocorreu em alguns casos de expatriação investigados pela autora.

Portanto, considera-se que indivíduos que decidem pela intramobilidade para suas carreiras, desvinculados de qualquer outro fator, tendem a demonstrar uma visão mais imparcial acerca dos aspectos inerentes à intramobilidade e à interculturalidade, diferentemente do que poderia ocorrer caso fossem analisadas as vivências e percepções de funcionários transferidos intranacionalmente por organizações. Assim, pensar sobre as movimentações internas em uma nação, especialmente no que concerne a algumas características dos países estudados nesta pesquisa, Brasil e França, é fundamental e, portanto, será tema de discussão da próxima subseção.

2.1.2 A Intramobilidade: dados brasileiros e franceses

Inicialmente, é importante destacar que, conforme a Organização das Nações Unidas (ONU), o direito à mobilidade é um direito humano. No Brasil, o Artigo 5º da Constituição Federal do País, que trata do direito de liberdade dos cidadãos desta nação, afirma o seguinte:

Art. 5º. Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade [...]

Neste Artigo 5º, o inciso XV assevera que “é livre a locomoção no território nacional em tempo de paz, podendo qualquer pessoa, nos termos da lei, nele entrar, permanecer ou dele sair com seus bens”. Nestas condições, além das viagens de turismo, cidadãos brasileiros são livres para movimentarem-se dentro do país pelos motivos que lhes forem convenientes.

Fernandez (2002) associa a movimentação à idéia de *Carpe Diem*. Neste sentido, não existiria um “lar doce lar”, pois este é superado pela sensação de liberdade que a mobilidade proporciona. Entretanto, no caso da migração, ou seja, da movimentação interna em um país, esta não é, em muitos casos, uma aventura. Ao contrário, deve ser considerada como o deslocamento à procura de trabalho e renda, conforme o Relatório do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA – (2010)¹⁵ que trata das questões especificamente brasileiras.

Assim, ao discorrer e analisar sobre as migrações internas a um país, o IPEA (2010) afirma que tal fenômeno, muitas vezes, passa despercebido aos olhos de diversos analistas e também de pesquisadores em função da complexidade inerente ao assunto. O IPEA (2010) alega que este descaso é fruto das migrações dentro de uma nação serem “submetidas às hipóteses mais óbvias, como a atração pelas “luzes da cidade” ou a repulsão motivada por condições objetivas, econômicas e outras relacionadas ao mercado de trabalho” (IPEA, 2010, p. 3).

Além disso, quase sempre quando se pensa em razões que levam às migrações, tende-se a refletir sobre as questões de pobreza. No caso do Brasil, tem-se o exemplo desta imagem nas migrações em massa de nordestinos, castigados pela seca da região, que buscaram na década de 1980 (e ainda buscam, mas hoje por outros motivos) eminentemente na região sudeste, uma forma de sobrevivência, apesar de muitos terem ficado em condições piores do que estavam em sua terra natal.

Em todo caso, o migrante nem sempre é um sem lugar, inclassificável. Ele ocupa posições no mundo do trabalho; é objeto de especulações como “nordestino, nortista, paraíba”, “é feito para trabalhar na construção civil como pedreiro ou ajudante de pedreiro”; ou simplesmente suscita, como nos designativos citados, reações de rejeição e preconceito (IPEA, 2010, p. 3).

¹⁵ Chamou-se esta referência de IPEA (2010).

Conforme dados do IPEA (2010), os números das migrações e emigrações no Brasil são bastante expressivos. Na tabela abaixo é possível verificar alguns indicadores da movimentação entre regiões no País.

	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro Oeste	Emigrantes
Norte	147.009	69.961	52.470	20.514	67.794	357.748
Nordeste	103.389	262.574	461.983	17.343	134.072	979.361
Sudeste	38.294	387.428	465.593	146.600	106.108	1.144.023
Sul	11.827	17.600	121.896	191.007	51.496	393.826
Centro-Oeste	52.757	73.071	116.697	58.644	151.614	452.783
Imigrantes	353.276	810.634	1.218.639	434.108	511.084	3.327.741

Figura 4 – Migrantes Interestaduais por Região.
Fonte: IPEA (2010).

Nota-se que o Nordeste, no qual está inserido um dos *lócus* de análise desta Tese, ou seja, o pólo industrial de Camaçari na Bahia, é a segunda região em termos de emigrantes e também de migrantes, ficando atrás apenas da Região Sudeste. As duas regiões representam 60% dos números de migrações no Brasil. Porém, a pesquisa do IPEA (2010) alerta para o fato de que se forem analisados os números proporcionalmente à população total da região, identificar-se-á que as regiões Norte (2,6%) e Centro Oeste (3,7%) apresentam as maiores proporções de migração.

Dentre diversas análises trazidas pelo relatório do IPEA (2010), quatro chamam atenção por estarem relacionadas ao presente estudo. O primeiro ponto refere-se à função catalisadora das redes sociais como apoio aos migrantes, ou seja, para o IPEA (2010), os maiores fluxos estão associados a maiores redes sociais.

Em segundo lugar, houve aumento do nível de escolaridade do migrante, considerada pelo IPEA (2010) como 12 ou mais anos de estudos, nos anos analisados. O Relatório alerta que, apesar do mesmo ter acontecido entre os não-migrantes, o ritmo de crescimento escolar destes é menor. Assim, para o IPEA (2010, p. 9), “não há razão para não se levantar a hipótese de que a escolarização aumenta a probabilidade de migração, ou seja, o percentual de migrantes com pelo menos 12 anos de estudo é maior que o de não migrantes nessa situação”. A tabela abaixo, extraída do Relatório do IPEA (2010), corrobora estas exposições ao apontar o nítido crescimento do nível de escolaridade dos migrantes no Brasil.

PERCENTUAL DE INDIVÍDUOS ADULTOS (18 OU MAIS) COM PELO MENOS 12 ANOS DE ESTUDO, 1995, 2001, 2005 E 2008.

Situação Migratória\Anos	1.995	2.001	2.005	2.008
Migrantes no Brasil	10,0%	11,7%	13,9%	18,1%
Não migrantes no Brasil	8,2%	9,7%	11,5%	13,8%

Figura 5 – Percentual de Escolaridade de Migrantes e Não Migrantes no Brasil.
Fonte: IPEA (2010).

O terceiro aspecto considerado importante apontado pelo Relatório do IPEA (2010) é o fato de o migrante auferir maiores rendimentos do que o não migrante. Além disso, a diferença entre ambos aumentou ao longo dos anos (salvo de 1995 para 2001), como pode ser visto na figura abaixo.

SALÁRIO MÉDIO DOS OCUPADOS, PARA PESSOAS COM 18 ANOS OU MAIS, 1995, 2001, 2005 E 2008. EM REAIS DE 2008.

Situação Migratória\Anos	1995	2001	2005	2008
Migrantes no Brasil	1.128,05	1.055,68	994,55	1.204,93
Não migrantes no Brasil	988,45	916,91	852,81	968,61

Figura 6 – Percentual de Rendimento de Migrantes e Não Migrantes no Brasil.
Fonte: IPEA (2010).

Por fim, o quarto ponto relevante para o presente estudo, no que concerne à discussão da intramobildade, diz respeito à parcialidade da idéia de que a migração significa pobreza, como afirma o Relatório do IPEA (2010), com base nos dados apresentados. Conforme o IPEA (2010), esta colocação só se aplica de forma relativa e em casos precisos e contextualizados.

O IPEA (2010) também aponta algumas lacunas em seu estudo como, por exemplo, a ausência de uma investigação mais aprofundada em relação aos fatores que podem determinar as partidas, a diversidade das condições que as motivaram e as trajetórias pessoais dos migrantes, questões que foram analisadas na presente Tese. O IPEA (2010, p. 16) complementa:

Migra-se de uma região para outra – ou internamente às regiões – com a intenção de melhoria das condições pessoais ou da família. Migra-se para atenuar as dificuldades vividas na origem, sejam ligadas ao baixo dinamismo das economias locais ou às vulnerabilidades e carências no sistema de proteção social.

O contexto francês se diferencia do brasileiro principalmente pelo fato da mobilidade em função da carreira ser tratada no país em nível de políticas públicas. Um exemplo desta

afirmação é o Relatório *Mobilité géographique & professionnelle: bouger pour l'emploi*¹⁶ elaborado pela Deputada Francesa Claude Greff. No referido relatório, Greff (2009) propõe 27 ações que objetivam dar o suporte necessário aos trabalhadores franceses em casos de movimentações motivadas por aspectos profissionais.

Este relatório traz também alguns dados acerca das movimentações na França: quatro milhões de franceses mudam a cada ano, seis milhões alteram de empregadores, dois milhões alteram de domicílio e empregadores. Um milhão de trabalhadores são transfronteiriços e um milhão está estabelecido no estrangeiro.

Greff (2009) alega que a importância de se pensar a mobilidade como algo estratégico para o país respalda-se, por exemplo, na crise econômica mundial que atinge a França. Conforme a Deputada, mobilidade geográfica profissional torna-se ainda mais importante porque pode contribuir para o regresso ao emprego mais rapidamente. Sendo assim, a idéia de Greff (2009) é que restaurar uma cultura positiva da mobilidade geográfica profissional na França torna-se uma vantagem para desenvolvimento do emprego no país. Para ela, tratar dos obstáculos à mobilidade é indispensável e essencial porque se constituem em um empecilho ao emprego. Portanto, desenvolver a propensão à mobilidade dos franceses significa, para Greff (2009), contribuir para que os cidadãos desta nação estejam em condições de apreender todas as oportunidades de trabalho. A Deputada ressalta que alterar de região para mudar de emprego toma a forma de um êxodo necessário quando a mobilidade geográfica é uma condição da entrada em um ofício ou na realização de seu exercício.

Diante disso, observa-se que, cada vez mais, os jovens têm vivenciado uma fase de estudo em outro país europeu, graças aos programas de intercâmbio como Erasmus e Leonardo. Também os quadros do setor público e privado freqüentemente já conheceram uma mobilidade regional ou internacional (GREFF, 2009).

Assim, o plano de ação europeu para a mobilidade do emprego (2007-2010) deseja fazer da mobilidade um instrumento ao serviço de aumento no número de empregos e também torná-los de maior qualidade. Diante desta questão, Greff (2009) expõe que o Conselho Europeu nomeou as preconizações relativas à mobilidade, sendo que nas suas conclusões sobre a mobilidade profissional e geográfica da mão-de-obra e a livre circulação dos trabalhadores na União Européia, cabe aos Estados-Membros:

¹⁶ Tradução própria: Mobilidade Geográfica e Profissional: mover pelo emprego

- a) ter em conta os elementos ligados à mobilidade em todas suas decisões inscrevendo-a em suas estratégias nacionais ou os seus programas nacionais de reforma;
- b) desenvolver estratégias e instrumentos adequados que permitam identificar e analisar os obstáculos à mobilidade geográfica e profissional dos trabalhadores, contribuindo para a eliminação de tais obstáculos;
- c) facilitar a transição entre empregos e, neste contexto, as políticas que visem a reforçar as ações do mercado de emprego e a capacidade do serviço público de gerir o fluxo crescente dos trabalhadores móveis;
- d) modernizar os sistemas de proteção social acompanhando e facilitando as transições e incentivar os empregadores a utilizarem o portal e a rede EURES e os outros instrumentos úteis;
- e) elaborar e levar a efeito estratégias integradas de mobilidade;
- f) intensificar os seus preparativos com o propósito de introduzir novos regulamentos sobre a coordenação dos sistemas de segurança social.

Em seu relatório, Greff (2009) apresenta um gráfico que ilustra os modelos de mobilidade dentro da União Européia (EU). Neste sentido, a Deputada afirma que, embora a França não seja particularmente um mau aluno europeu em matéria de mobilidade de longa distância (situa-se no quinto lugar dentre os países da União Européia), existem claras possibilidades de progresso para desenvolver a capacidade dos franceses de se moverem em função do emprego. A figura a seguir apresentada expõe o *ranking* dos países analisados.

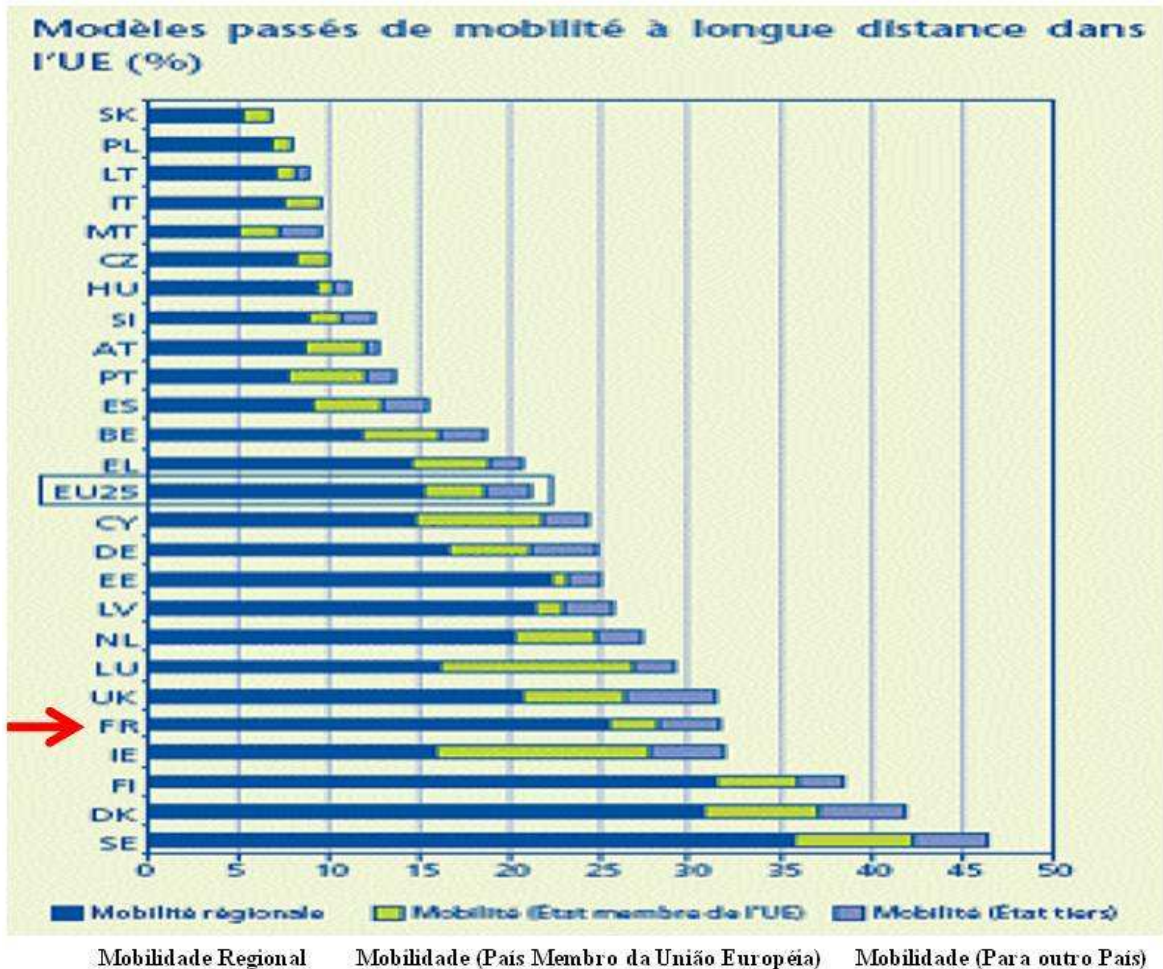


Figura 7 – Modelos de Mobilidade a Longa Distância na União Europeia.
Fonte: Greff (2009).

Diante desta situação, Greff (2009) fala que em 11 de Janeiro de 2008 foi feito um acordo entre os parceiros sociais (instituições diversas) sobre a modernização do mercado de trabalho. O artigo 8 deste acordo incita as empresas a tomarem medidas de acompanhamento no caso de uma mobilidade por iniciativa do empregador (visita ao futuro lugar de trabalho, ajuda na mudança, ajuda na busca por moradia, ajuda na compra ou o aluguel de veículo, ajuda na procura de emprego para o cônjuge, ajuda na procura de escolas) e evoca as informações que poderiam ser trazidas ao trabalhador que deseja realizar a mobilidade.

A Deputada ressalva que não se trata de designar uma nova obrigação para as pessoas à procura de emprego, mas sim, criar, para estes indivíduos, condições de emergência e realização de projetos de mobilidades geográficas profissionais adequados e que valorizem a evolução na carreira, quadro de vida, e integração social. E, para as empresas e para os territórios, a maior facilidade de mobilidade dos assalariados se constitui em um desafio de recrutamento e de atração.

Outra evidência diagnosticada no Relatório de Greff (2009) é que os franceses vêm aspirando a um novo equilíbrio entre a vida profissional e familiar, equilíbrio este que permita conciliar desenvolvimento das capacidades pessoais e melhoria dos desempenhos e que passa, de acordo com as etapas da vida, por uma aptidão à mobilidade profissional e geográfica. E este deslocamento seria, de acordo com a Deputada, uma mobilidade escolhida, antecipada, preparada e acompanhada, uma experiência nova, mas serena e positiva para milhões de franceses a cada ano.

Bouger pour l'emploi, ce n'est pas que l'affaire de celui qui "bouge son emploi". C'est un changement de résidence, de cadre de vie, d'environnement scolaire, de loisirs, de réseau social, d'activité du conjoint. Organiser une mobilité c'est évidemment affronter simultanément les démarches et les coûts liés à ces sujets, identifier les interlocuteurs, supprimer les "cailloux dans la chaussure" avant même de prendre le chemin. Au cours de cette mission, je me suis attachée à identifier chacun de ces "cailloux" touchant aux différentes politiques publiques: emploi, logement, fiscalité, éducation, famille¹⁷ (GREFF, 2009, p.34).

As exposições em torno da intramobilidade no contexto brasileiro e francês demonstraram maneiras bastante díspares de tratar este assunto. No Brasil, o fenômeno é apenas apontado como algo existente no que concerne ao âmbito profissional dos cidadãos deste país. Já na França, pôde-se perceber que a questão da mobilidade é, acima de tudo, algo que deve ser tratado de maneira estratégica uma vez que, quanto mais subsídios forem oferecidos aos profissionais que se dispõem ao deslocamento, mais rapidamente eles se reintegrarão no mercado de trabalho, beneficiando, assim, todo o país.

Porém, independentemente de como é tratada, a mobilidade, no caso desta Tese, a intranacional, gerará encontros interculturais dentro e fora do ambiente de trabalho o que faz com que, conforme Freitas (2009), deva haver maior reflexão acerca destas questões e "favorecendo o aumento das possibilidades de compreensão entre esses atores sociais e a redução das manifestações de guerras identitárias sob a forma de racismos, xenofobias, exclusões, discriminações, fundamentalismos raciais, intolerâncias religiosas etc." (FREITAS, 2009, p 253). Sendo assim, algumas questões sobre a *Interculturalidade* e suas formas de gestão serão abordadas na próxima seção.

¹⁷ Tradução própria: mover para o emprego, não é o negócio do que "move o seu emprego". É uma mudança de residência, quadro de vida, de ambiente escolar, de lazeres, de rede social, de atividade do cônjuge. Organizar uma mobilidade é evidentemente enfrentar simultaneamente as diligências e os custos ligados a estes assuntos, identificar os interlocutores, suprimir "as pedras no sapato" antes mesmo de tomar o caminho. Durante esta missão, estou presa a identificar cada um destas pedras em relação às diferentes políticas públicas: emprego, alojamento, fiscal, educação, família.

2.2 A INTERCULTURALIDADE

Nesta seção serão elencados alguns conceitos, definições e teorias sobre outro tema central discutido nesta Tese, a Interculturalidade. Porém, inicialmente, acredita-se ser necessário expor algumas reflexões sobre a temática da cultura, da qual derivam alguns entendimentos sobre a Interculturalidade. Por fim, serão apresentadas algumas idéias que norteiam a compreensão da Gestão Intercultural nas organizações.

2.2.1 Cultura: breve reflexão sobre o conceito

Chevrier (2006), no segundo capítulo de seu livro, intitulado de *Le Management Interculturel*, afirma que o gerenciamento intercultural se baseia na análise das diferenças culturais. Porém, para a autora, tal termo não tem sentido se não for apresentado, primeiramente, o conceito de cultura. Diante destas arguições de Chevrier (2006), será exposta a seguir uma breve reflexão sobre o conceito de cultura, delineando-se também um sucinto histórico de tal conceito, visto que “une des manières d’appréhender la diversité sémantique, et donc la complexité du champ étudié, consiste à retracer l’histoire du concept”¹⁸ (CHEVRIER, 2006, p. 9).

Inicialmente, sabe-se que falar sobre cultura implica em adentrar em um emaranhado de significações que, de acordo com a lente interpretativa utilizada, poderá revelar diferentes conceituações. Tem-se o entendimento de cultura sob a ótica antropológica, da qual o conceito é originário. Entretanto, outras ciências como a sociologia, a psicologia e também a administração procuram entender este tema para poder explicar os fenômenos que envolvem suas observações. Logo, ao falar de cultura o pesquisador deve ter muita cautela, pois o conceito por si só incita a várias interpretações. Diante disso, ressalta-se que o propósito neste estudo não é o de fazer um detalhamento minucioso da temática cultura, mas sim abordá-la a fim de que se tenha o suporte necessário para o entendimento da interculturalidade.

Cultura diz respeito, portanto, ao que as pessoas são ou ao que um grupo representa, sendo que a palavra cultura derivou metaforicamente da idéia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra (MORGAN, 1996). Destarte, ao falar de cultura, Morgan (1996) refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis, rituais, quotidianos. Contudo, atualmente, o conceito

¹⁸ Tradução própria: Uma das maneiras de apreender a diversidade semântica e, por conseguinte, a complexidade do campo estudado, consiste em reconstituir o histórico do conceito.

de cultura é usado mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida.

Segundo Luppi (1995), o termo cultura tem raiz na palavra latina *cultus* com o significado de cultivo, instrução. Os antropólogos assumiram a palavra em um sentido mais amplo, englobando tudo o que se apreende na vida, transmitido pelos indivíduos e grupos em sociedade. Para Cavedon (2003), ao incorporar-se o termo cultura ao vocábulo da antropologia, dá-se um contorno a esse ramo de saber, na medida em que a cultura se estabelece como o maior diferencial existente entre o homem e os demais animais. Marconi e Presotto (2005) corroboram com essa idéia afirmando que, diversas vezes, o termo cultura é empregado para indicar o desenvolvimento do indivíduo por meio da educação, da instrução, definindo-o como culto ou inculto. Mas os autores salientam que os antropólogos não adotam esses termos nem fazem juízo de valor acerca das culturas, pois não consideram uma superior à outra, sendo apenas diferentes. Referente a esta colocação, concorda-se com Marconi e Presotto (2005), sendo esta a postura assumida no desenvolvimento desta Tese, ou seja, a de não comparar e hierarquizar as culturas nacionais (Brasil e França) e regionais estudadas, mas sim a de analisar as suas especificidades em função do contexto em que se inserem.

No entanto, o conceito de cultura propriamente dito foi definido pela primeira vez (no livro *Primitive Culture* publicado no ano de 1871) por Edward Tylor, que abrangia em uma só palavra todas as possibilidades de realização humana, além de marcar fortemente o caráter de aprendizado da cultura em oposição à idéia de aquisição inata transmitida por mecanismos biológicos (LARAIA, 1997; SILVA; ZANELLI, 2004). Mais de um século transcorrido desde as discussões iniciais de Tylor, era de se esperar que existisse hoje um razoável acordo a respeito desse conceito. Mas, segundo Laraia (1997), as centenas de definições formuladas após esse estudioso serviram mais para estabelecer uma confusão do que para ampliar os limites sobre o conceito de cultura. Schneider e Barsoux (2003) alegam que os antropólogos desacordam sobre o preciso significado de cultura, tendo propondo, neste sentido, 164 definições diferentes. Guitel (2006, p.2) complementa falando que “there is certainly no hardest word to define than the word culture”¹⁹.

Autores como Motta e Caldas (1997), com uma visão mais ligada à Ciência da Administração, reforçam essa idéia, afirmando que cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições, pois:

¹⁹ Tradução própria: não há, certamente, nenhuma palavra mais difícil de definir do que a palavra cultura.

Para alguns, a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz as suas necessidades materiais e psicossociais. Implícita nesta idéia está a noção de ambiente como fonte de sobrevivência e crescimento. Para outros, cultura é a adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente. Nesses dois casos está presente a idéia de *feedback*. A adaptação bem sucedida leva à evolução nessa direção. A adaptação mal sucedida tende a levar a correção e a evolução em outra direção (MOTTA; CALDAS, 1997, p. 16).

Para estes autores, há ainda outra forma de ver a cultura, ou seja, através do inconsciente humano, pois todas as configurações culturais estariam previamente inscritas no inconsciente. Todavia, as condições ambientais internas e externas à comunidade seriam responsáveis pelas combinações diversas dos traços presentes no inconsciente e essas combinações apresentam-se sob forma de símbolos, cujos significados dão a chave de uma cultura e, portanto, de uma comunidade humana. Os autores ainda afirmam que outra visão da cultura procura concentrar-se nas formas diversas de cognição que caracterizam diferentes comunidades. De forma semelhante aos indivíduos, estas optam por determinadas maneiras de pesquisar, perceber e compreender a realidade. Em face de determinadas circunstâncias, essas formas de cognição podem ser alteradas. Por fim, o estudo de tais formas e de suas origens e transformações, bem como do simbolismo que assumem, seria o estudo da cultura (MOTTA; CALDAS, 1997).

Segundo Aktouf (1994), outro autor que aborda este tema no âmbito da administração, a cultura implica uma interdependência entre a história, a estrutura social, as condições de vida e as experiências subjetivas das pessoas. O autor define cultura como sendo o conjunto de características físicas, de técnicas industriais, de convenções e de valores que distinguem uma comunidade de todas as outras que possuem uma tradição diferente.

A cultura, portanto, serve para garantir o pertencimento a um determinado grupo, possuindo uma função identitária, uma vez que se torna possível dizer quem sou eu e quem é o outro. Assim, através da cultura as pessoas se integram em uma determinada coletividade e procuram uma proteção no seio deste grupo (DRUMMOND-GUITEL, 2008).

Em relação às pesquisas de base psicológica sobre cultura que partem de uma perspectiva individual, Silva e Zanelli (2004) afirmam que tais estudos ainda podem ser considerados incipientes. Todavia, as condições ambientais internas e externas à comunidade seriam responsáveis pelas combinações diversas dos traços presentes no inconsciente e essas combinações apresentam-se sob forma de símbolos, cujos significados oferecem a chave de uma cultura e, portanto, de uma comunidade humana.

Geertz (1989) é um dos autores que relaciona o entendimento de cultura a um sistema de símbolos e significados, possuindo uma noção mais interpretativista do conceito. Segundo o autor “no estudo da cultura, os significantes não são sintomas ou conjuntos de sintomas, mas atos simbólicos ou conjuntos de atos simbólicos e o objetivo não é a terapia, mas a análise do discurso social” (GEERTZ, 1989, p. 36).

Sob uma perspectiva estruturalista e sistêmica, para Luppi (1995) a cultura deve ser vista na sua totalidade cujas partes se inter-relacionam de modo que a mudança em uma das partes afeta o relacionamento das demais. A cultura, para o autor, não se constrói como um ser vivo que nasce, cresce e morre; não se pode montá-la como se faz com uma máquina, pois ela tem direção própria, possui grau de flexibilidade e plasticidade interna, sem limites muito estabelecidos.

Além disso, ela é uma manifestação dos seres humanos vivendo em grupo e junto ao ambiente onde se encontram, onde essa maleabilidade é um produto da capacidade da adaptação do homem ao seu meio. Desta forma, conforme o autor, a cultura deve ser entendida como um sistema complexo, produto das interações humanas do grupo ao qual pertence.

Cultures vary in distinct, significant and predictable ways. Our ways of thinking, feeling and behaving as human beings are neither random nor haphazard but rather are profoundly influenced by our cultural heritage. Until we leave our community, we often remain oblivious to the dynamics of our shared culture. As we come in contact with people from other cultures, we become aware of our uniqueness and being to appreciate our differences. In interacting with foreigners we learn to recognize and value our fundamental humanity - our cultural similarities and dissimilarities. At every level, culture profoundly influences the behavior of organizations as well as the behavior of people within organizations²⁰ (ADLER, 2002, p.35).

As idéias de Adler (2002) levam à reflexão de que cada cultura oferece diferentes possibilidades, conscientes, ou não, de descrever a realidade que a circunda (DRUMMOND-GUITEL, 2008). Além disso, quando há encontro com pessoas pertencentes a uma cultura diferente, seja nacional, organizacional, profissional, etc. é que vêm à tona as percepções

²⁰ Tradução própria: As culturas variam de maneiras distintas, significativas e predizíveis. Nossos modos de pensar, sentimento e comportamento como os seres humanos não são nem aleatórios nem sem direção, mas são influenciados um pouco por nossa herança cultural. Até que nós deixemos nossa comunidade, nós permanecemos freqüentemente aliados à dinâmica de nossa cultura compartilhada. Quando entramos em contato com povos de outras culturas, nos tornamos cientes de nossa unicidade e de dever apreciar nossas diferenças na interação com os estrangeiros que nós aprendemos reconhecer e avaliar nossa humanidade fundamental - nossas similaridades e diferenças culturais. A todos os níveis, a cultura influencia profundamente o comportamento das organizações assim como o comportamento dos povos dentro das organizações.

sobre as diferenças e as similaridades culturais. Esse apontamento ainda remete à necessidade de não se considerar a cultura como algo homogêneo.

Cultura, deste modo, “seria um conjunto de padrões que formam um sistema de informações, tendendo a conservar a estabilidade e o equilíbrio do grupo. Um determinado padrão pode ser adequado em um contexto cultural e totalmente inadequado e prejudicial em outro” (LUPPI, 1995, p. 19). Partindo deste conceito de cultura, corrobora-se com Silva e Zanelli (2004) quando afirmam que a diversidade cultural pode coexistir dentro de um mesmo grupo (que a priori é considerado como homogêneo).

Isto porque, conforme Drummond-Guitel (2008), cidadãos de uma mesma cultura são suscetíveis a interpretar um mesmo fenômeno de maneira semelhante, porque dispõem de elementos comuns do mundo, transmitidos pela sua cultura, o que pode levar a tais interpretações. Mas isto, segundo a autora, não significa que as pessoas tenham uma uniformidade de comportamentos, tampouco de interpretações. Como exemplo a esta possibilidade, Silva e Zanelli (2004) citam o caso brasileiro, no qual diferenças culturais entre regiões construíram, ao longo do tempo, agrupamentos com características bastante distintas entre si. Verifica-se que pessoas possuem padrões culturais que, muitas vezes, são diferentes dos de outras pessoas, mesmo que pertençam a um mesmo país.

Portanto, ao analisar tais idéias, estas se tornam bastante pertinentes ao se refletir acerca da interculturalidade, cujos alguns aspectos serão descritos a seguir.

2.2.2 Histórico, Conceituações e Teorias sobre a Interculturalidade

Nas últimas duas décadas, o termo cultura passou a ser associado no âmbito das organizações a um conjunto de novos conceitos como cultura profissional, cultura funcional, cultura nacional, cultura de setor e cultura organizacional (BARBOSA; VELOSO, 2009; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003). Este último, porém, foi o primeiro termo a surgir e a se popularizar como resultante da combinação do conceito de cultura com outros oriundos do universo organizacional e de negócios.

Dos inúmeros conceitos que derivaram da cultura organizacional, a temática da interculturalidade é considerada uma das formas mais contemporâneas de analisar as questões culturais dentro das organizações e tende a remeter os pesquisadores a novas reflexões, talvez mais próximas à realidade atual (BARBOSA; VELOSO, 2009). Isto porque, para Freitas (2000), a noção de interculturalidade oportuniza compreender a interação entre culturas de uma forma mais realista.

Mas, ao analisar o tema da interculturalidade, percebe-se, como expõe Tanure (2007), que os encontros interculturais são tão antigos quanto à própria humanidade e começaram quando duas diferentes tribos encontraram-se pela primeira vez. Sendo assim, são intrínsecos à condição humana (DAVEL *et al.*; 2008).

Da mesma forma, Bueno e Domingues (2008) afirmam que a migração de pessoas de seu país natal para novos destinos é algo que ocorre há bastante tempo. Os romanos, por exemplo, durante a expansão de seu império, podem ser considerados os pioneiros do processo chamado de expatriação que ocorreu de forma minimamente estruturada através do envio de seus cidadãos para trabalhar em seus novos domínios (BUENO; DOMINGUES, 2008). Para Guitel (2006), em tempos passados, este fenômeno não era tão freqüente, mas ocorria, em larga escala, quando havia uma guerra ou em função de projetos expansionistas. A autora também cita o Império Romano como exemplo do período de intensa atividade intercultural da humanidade e acrescenta a busca por metais preciosos, as viagens de Marco Pólo e outras grandes descobertas.

Pensa-se que esses encontros tinham uma postura pacífica e o intuito de realizarem o comércio entre diferentes grupos. Mas, em outras ocasiões, resultavam em conflitos entre diferentes povos. Isto porque, conforme Tanure (2007), os mesmos princípios básicos de comparação, preconceito e criação de estereótipos que se observa atualmente devem ter existido há milhares de anos, visto que, como se sabe, o contato intercultural não gera imediatamente a compreensão mútua, mas sim uma resistência inicial que poderá prejudicar no intercâmbio entre culturas. A interculturalidade, portanto, é o modo de desenvolvimento das sociedades para melhor e também para pior, uma vez que ela ocorre em contextos bem diferentes como guerras mundiais, genocídios, colonizações, migrações, mundialização econômica, financeira, esportiva, multicultural e intercultural (DEMORGON, 2002).

Contudo, buscar uma interação construtiva tornou-se fundamental nos dias de hoje, pois a interculturalidade deve remeter ao diálogo e ao entendimento para a ação, com vistas a atingir a eficiência nos negócios no mundo globalizado (BARBOSA; VELOSO, 2009). Assim, existem estudos que procuram entender como ocorre a interação entre pessoas de culturas diferentes em diferentes contextos. Nas pesquisas brasileiras, por exemplo, este tipo de análise ocorre freqüentemente quando os autores visam a identificar como se estabelece o relacionamento entre estrangeiros e locais; quais as peculiaridades percebidas pelos investigados acerca das culturas; como reagem às diferenças e às semelhanças do “outro”.

Um dos motivos para tal preocupação, conforme Barbosa e Veloso (2009), é que a questão da diversidade impõe à sociedade contemporânea uma árdua tarefa, ou seja, a de

conservá-la sem perder a coesão social. Para as autoras, “vivemos num ambiente multicultural no qual vários diferentes ocupam um mesmo espaço e nos propomos a lidar e gerir esta diferença sem neutralizá-la ou dissolvê-la” (p. 167). E o conceito de interculturalidade ajuda a dar conta da diferença no âmbito social e, mais especificamente, no organizacional (BARBOSA; VELOSO, 2009).

Neste momento, é importante fazer a distinção entre as terminologias multicultural e intercultural, uma vez que, segundo Demorgon (2002; 2005), tende-se a abordá-las como sendo algo similar. Deste modo, Jaime (2009) afirma que o adjetivo multicultural descreve as características sociais e problemas de governabilidade apresentados pelas sociedades nas quais diferentes comunidades culturais convivem e tentam construir uma vida em comum, ao mesmo tempo em que retêm algo de sua identidade original. Já em relação ao substantivo multiculturalismo, o autor alega que este diz respeito às estratégias e políticas adotadas para administrar problemas de diversidade e multiplicidade gerados pelas sociedades multiculturais.

Ainda segundo Jaime (2009), a entrada do universo empresarial nas disputas em torno da dinâmica multicultural acontece no contexto de uma economia globalizada, sob uma perspectiva calcada em responsabilidade social e de gestão de diversidade. Em função disso, “as grandes empresas passaram a divulgar uma suposta preocupação com o caráter multicultural da composição de sua força de trabalho, sinalizando para a implementação de políticas de inclusão de mulheres, negros, *gays*, pessoas com deficiência, etc.” (JAIME, 2009, p. 128). De acordo com o autor, são estas as dimensões que têm sido privilegiadas pelos programas de diversidade nas empresas brasileiras.

As colocações de Demorgon (2005) direcionam para o mesmo entendimento, pois, para o autor, o termo multicultural significa apenas a existência de diferentes culturas em um determinado espaço, que pode ser um bairro ou um planeta inteiro. Já o multiculturalismo representaria a solução existencial e política para tratar dos fatos multiculturais.

Assim, se o multicultural pressupõe a coexistência de diferentes culturas, o intercultural significa os momentos de contato, violentos ou pacíficos, Identifica-se, portanto, que há uma distinção bastante grande entre os dois conceitos (DEMORGON, 2005).

Existe ainda outra terminologia que, em sua origem, propôs uma importante alternativa ao entendimento da aculturação, estudando o processo de resistência, troca e apropriação que ocorre entre diferentes populações que entram em contato (BENESSAIEH, 2009). Fala-se, por conseguinte, do transcultural cuja questão central é a configuração do poder na ocorrência destes contatos, onde grupos não dominantes são engajados em um

processo de apropriação e transformação direcionando para o fim de sua consolidação. Hoje, de acordo com Benessaieh (2009), o termo é utilizado para o entendimento das relações entre sociedades centrais e periféricas demonstrando como os grupos marginais ou subordinados selecionam e convivem com materiais transmitidos para eles por uma cultura metropolitana. Para Demorgon (2005), o transcultural visa a compreender as situações desfavoráveis de certa sociedade culturalmente e politicamente minoritária e, portanto, a questão central deste termo é a distribuição de poder desigual, sendo que o grupo culturalmente dominante e o culturalmente marginal são claramente identificados (BENESSAIEH, 2009).

Destarte, é importante ressaltar, como afirma Demorgon (2005), que o intercultural, o multicultural e o transcultural não são pólos opostos, mas sim complementares de uma regulação das trocas humanas. Entretanto, conforme o autor, o intercultural aparece como uma alternativa que deverá substituir o multicultural e o transcultural e é um novo paradigma que procura explicar a complexidade de uma sociedade real sendo, portanto, o termo mais adequado para a condução dos entendimentos nesta Tese.

Mesmo tendo sido apontado que há ancestralidade em torno dos encontros entre culturas diferentes, Freitas (2000) afirma que as pesquisas sobre aspectos interculturais são recentes, pois datam do final da década de 1980. Para esta autora, sob tal enfoque as culturas são tratadas de forma mais dinâmica, mutável, tradicionais, diversas, locais, globais, densas etc. Neuvirth (2006) corrobora ao afirmar que a abordagem intercultural surgiu a partir dos estudos voltados para a temática da cultura organizacional, mas demonstrou ser mais completa do que outras, a exemplo daquelas nas quais as culturas são vistas como variáveis manipuláveis. Assim, pode-se inferir que o aspecto intercultural é dinâmico porque trata do processo que ganha espaço toda vez que duas ou mais culturas se cruzam, interagem e trocam elementos contribuindo, desta maneira, para o mútuo enriquecimento e evolução (GUITEL, 2006).

Analogamente, Barbosa e Veloso (2009) asseveram que a idéia de interculturalidade está mais ligada à tradução de uma cultura para outra, tendo se tornado mais popular no âmbito dos negócios internacionais a partir de meados da Segunda Guerra Mundial. Mas as autoras falam e, assim, indo ao encontro dos apontamentos de Freitas (2000), que a partir da década de 1980, com o avanço da globalização, “o contato intercultural até então restrito aos segmentos mais elevados das organizações e aos expatriados expandiu-se e rotinizou-se, ao mesmo tempo em que a idéia de diversidade e diferença passou a ser percebida e transformada em uma tecnologia gerencial” (BARBOSA; VELOSO, 2009, p. 169). Demorgon (2005) complementa ao afirmar que, com a globalização, a percepção das

diferenças culturais atuais conduziu a um tipo de pesquisa mais autêntico que a sua gênese geo-histórica, visto que as trocas e as interações culturais são bem mais comuns hoje em dia. Sendo assim, as situações interculturais constituem-se como um fenômeno antigo, mas a preocupação em compreendê-las, tendo em conta precisamente as diferenças entre culturas, é uma necessidade que surge com os crescimentos econômicos, sociais e tecnológicos recentes (CHEVRIER, 2006).

No que diz respeito à origem dos trabalhos e dos estudos sobre a interculturalidade, Freitas (2009) registra que estes nasceram basicamente da preocupação de governos europeus com problemas oriundos de processos migratórios que dificultavam os serviços de assistência social. Ademais, conforme a autora, é possível afirmar que os estudos referentes a esta temática estão inseridos em duas correntes intelectuais distintas.

A primeira seria a chamada corrente anglo-saxônica, que utiliza a terminologia “*cross-cultural*” e se caracteriza por pesquisas comparativas e culturalistas das culturas a partir de diferenças nacionais e internacionais, com forte apoio de instrumental quantitativo. Pauta-se, portanto, em uma visão mais funcionalista do conceito.

De acordo com Guitel (2006), os estudos que adotam uma postura *cross-cultural* são essencialmente caracterizados por um esforço construtivista, apesar de eles realmente terem uma peculiaridade mais positivista. A base destas pesquisas foi lançada pelos autores Forchi e Hales nos anos 1970. Após, Hofstede também seguiu a linha *cross-cultural* em seus estudos. O grande problema destas pesquisas é que elas tentam enquadrar a cultura em determinadas categorias além de seus métodos e procedimentos estatísticos não serem questionados. (GUITEL, 2006). Entretanto, esse tipo de trabalho tem servido de inspiração para muitas edições de livros acerca de organizações associando, assim, as pesquisas sobre interculturalidade a estudos comparativos de culturas nacionais e suas especificidades para a maioria das pesquisas empresariais.

A outra corrente intelectual seria a européia, denominada de “intercultural”, cujos pressupostos direcionam os entendimentos nesta Tese, e desenvolve pesquisa interacionista sobre as conseqüências dos encontros interculturais, privilegiando a interpretação no contato (FREITAS, 2009). Neste sentido, Freitas (2009a, p.93) complementa:

A corrente intercultural [...] ela se concentra na diversidade de identidades no seio de uma mesma cultura, na vivência interativa nos espaços sociais, como escola e trabalho, e na responsabilidade social pela solução de problemas ligados a esta vivência; assim a relação intercultural é uma relação concreta e não um conceito puro, ela não é uma solução, mas uma situação que nos engloba.

Todavia, Guitel (2006) afirma que a maioria das referências sobre interculturalidade, bem como de cultura de forma comparativa, ainda é anglo-saxônica (estadunidense) e acaba ignorando referências de países de língua não-inglesa, o que limita seus pontos de vista neste campo. Assim, a abordagem preferida acaba sendo a quantitativa, voltada para antecipações das conseqüências de encontros entre duas culturas (GUITEL, 2006). Da mesma forma, Bueno e Domingues (2008) destacam que os estudos pioneiros sobre interculturalidade são os de pesquisadores estadunidenses, com uma tendência ao pragmatismo sobre tal assunto, possuindo uma predominância da visão gerencialista, que é bem conhecida e disseminada no meio das Ciências Sociais Aplicadas, especificamente da Administração.

Guitel (2006) expõe ainda que os estudos *cross-cultural* e intercultural (cada um com suas especificidades) se tornaram disciplinas independentes muito recentemente, representando, desta maneira, um campo rico para as pesquisas organizacionais, especialmente as relacionadas às questões de Gestão de Pessoas Internacional (este tema será tratado na próxima seção). Para a autora, os estudos pautados na comunicação intercultural, por exemplo, têm, atualmente, uma grande relevância para as pesquisas ligadas à definição de competências interculturais dos expatriados e de profissionais internacionais.

Todavia, sobre o estabelecimento de competências interculturais, Barbosa e Veloso (2009) fazem uma leitura crítica acerca desta questão, pois, para as autoras, o espaço da interculturalidade nas organizações é captado apenas pelos discursos sobre a experiência do contato cultural e de “como lidar com o outro”. Há, segundo Barbosa e Veloso (2009), uma omissão das empresas neste sentido, visto que partem do pressuposto de que os próprios indivíduos irão encarar esta experiência, tendo que encontrar instrumentos adequados para conviver com pessoas e gerir estas pessoas de diferentes origens culturais.

A partir destas exposições de Barbosa e Veloso (2009) aliadas à posição assumida na seção anterior que tratou sobre a questão da mobilidade, considerando-a também como uma responsabilidade organizacional, percebe-se uma contribuição significativa do estudo desenvolvido nesta Tese. No momento em que se passa a analisar as estratégias assumidas pelas organizações quando optam por contratações de profissionais que migraram de diferentes partes de um país, quais as que efetivamente contribuem, ou não, quais as que poderiam ser implementadas ou abolidas, pode-se sinalizar a importância de determinadas ações para as empresas. Entretanto, cabe ressaltar que, de forma alguma, pretende-se criar uma “receita de bolo”. A proposta deste estudo é expandir o olhar de organizações e de profissionais que se deparam e interagem com a diversidade de culturas regionais no âmbito do trabalho e que acarreta, conseqüentemente, em encontros interculturais.

Contudo, pelo fato do campo de estudos sobre a administração intercultural ainda estar em *construção*, encontra-se aberto a uma série de abordagens de natureza epistemológica e metodológica (BUENO; DOMINGUES, 2008). Ou seja, acaba tornando-se uma “colcha de retalhos”, um espaço temático no qual “tudo pode ser inserido” e “tudo pode ser discutido”. E, segundo os autores, o mais usual ainda são os estudos sobre sucessos e fracassos organizacionais ou de projetos em função de uma maior ou menor atenção dedicada à compatibilidade cultural dos parceiros.

Tais pesquisas, nas quais se incluem as realizadas sobre expatriações e expatriados, processos migratórios, coordenação de equipes multiculturais, estratégias de fusão e aquisição são eminentemente de natureza empírica e têm a sua espinha dorsal sustentada pelos estudos comparativos entre culturas nacionais (FREITAS, 2000). Já Bueno e Domingues (2008) alegam que, ao verificar a literatura contemporânea sobre Estratégia e Estudos Organizacionais, o assunto da interculturalidade ganhou destaque devido ao movimento de expansão de mercado das grandes empresas. Conforme os autores, foi neste período que surgiram alguns trabalhos que procuraram descrever tal fenômeno, sem fazer alusão a nenhuma teoria que o embasasse, fato que ocorre até hoje. Aos poucos, as explicações teóricas estão sendo construídas, mas ainda há o predomínio da pesquisa de campo propriamente dita.

Pressupõe-se que no Brasil esta lacuna seja ainda maior, pois além de serem recentes os estudos nesta área no país, o fato de haver pouco interesse no tema pode ser atribuído, de acordo com Freitas (2009a), às dimensões continentais do país, à ausência de cobrança de reparações históricas frente aos colonizadores do Brasil e a um suposto consenso acerca de sermos uma cultura e um povo produzidos por várias incorporações étnicas e culturais. Freitas (2009a) sustenta estas idéias alegando que, em países onde a mestiçagem vêm ocorrendo mais recentemente, parece haver maior interesse acerca da discussão intercultural. Aliado a isto, a autora afirma que, no que concerne aos cursos de Administração no Brasil, estes apenas recentemente assumiram a importância dos negócios internacionais e a irreversibilidade da internacionalização, que são temas, segundo Freitas (2009a), estudados basicamente do ponto de vista da estratégia da empresa.

Porém, cabe salientar que, apesar da temática intercultural ter chamado a atenção mais recentemente, conforme aponta Demorgon (2002), ela não surge como uma consequência da globalização, como a maioria das pessoas pensa, pois, como anteriormente descrito, a relação entre grupos humanos pertencentes a diferentes culturas sempre tiveram espaço na história

mundial. Mas é fato que este fenômeno, na medida em que reduz as distâncias, fez com que a discussão em torno da interculturalidade ganhasse maior relevância.

Referente a esta questão, Freitas (2009) afirma que, além da globalização econômica, ocorreu uma explosão na produção e na transmissão de informações a qual, através da internet e de outros meios de comunicação que diminuíram consideravelmente as barreiras geográficas, reduziu o desconhecimento de uns povos sobre os outros e estabeleceu outros meios de sociabilidade. Neste sentido, é interessante pensar sobre as redes virtuais de relacionamento como, por exemplo, *Orkut* e *Facebook*, através das quais é plausível fazer “amizades interculturais”. Freitas (2009) ainda traz para a pauta de reflexão a questão dos transportes de longa distância que se tornaram mais rápidos e mais baratos possibilitando o turismo e o deslocamento profissional. A autora acrescenta:

Na área de comunicações, também vemos novas faces da mídia intercultural com seus canais de televisão binacionais e bilíngües ou através de canais fechados produzidos em diferentes países; nos serviços utilizados indistintamente em qualquer lugar através do uso de cartões e códigos eletrônicos; nas pontes aéreas e nos trens em fluxo constante (caso europeu), que levam e trazem profissionais que trabalham fora de seu domicílio nacional durante os dias da semana [...] (FREITAS, 2009, p. 96).

Por estas e por tantas outras razões torna-se pertinente refletir sobre a interculturalidade, que é descrita por Demorgon (2002) como o processo dinâmico conseqüente do encontro de duas ou mais culturas distintas, sendo este processo arriscado, uma vez que pode levar a conflitos e a problemas relacionados às questões de identidade de diferentes atores participantes destas culturas (GUITEL, 2006). Matos (2002) afirma que a interculturalidade objetiva prever, evitar e/ou analisar e gerir possíveis conflitos gerados pela interação de culturas diversas permitindo a percepção de algumas tendências culturais da atualidade dentre elas a hibridização. Neste caso, a autora utiliza o termo hibridização como uma forma de diálogo, de dialética, de síntese cultural, natural, analítica e não impositiva.

Trevisan (2001) lembra esta idéia ao alegar que o encontro de culturas produz mudanças caracterizadas pela complementaridade e o resultado da interação cultural oportuniza o surgimento de novos comportamentos definidos como hibridismo cultural ou cultura híbrida. E completa: “essa interação ou relação dinâmica que ocorre entre duas entidades ou dois atores que mutuamente trocam suas experiências, idéias, valores, pensamentos, enfim, sua cultura e que, por conseguinte, se modificam é chamada de intercultural” (TREVISAN, 2001, p.22). Tal interação, portanto, se constituiria no objeto dos estudos interculturais, considerando a cultura como algo mais dinâmico do que estático.

Muito estreita a este conceito de hibridização está a idéia de alteridade, que consiste na relação do indivíduo com o outro, sendo por meio desta troca que cada pessoa constrói ou reconstrói sua identidade e o reconhecimento do outro favorece a compreensão de si (MACHADO; HERNANDES, 2003). A identidade e a alteridade são indissociáveis, pois “não somente a identificação com o outro interfere na construção da identidade, mas também a diferenciação do outro. Deste modo, o processo de inserção social do indivíduo acontece pelas identificações e pelas diferenciações [...]” (MACHADO; HERNANDES, 2003, p. 3).

Portanto, quando culturas diferentes entram em contato, descortinam-se inúmeras possibilidades de se entender o mundo (MATOS, 2002). E para poder dar conta de tais entendimentos, tem-se o conceito de interculturalidade a qual se realiza no momento em que culturas díspares passam a conviver, a interagir em um processo capaz de criar e recriar sentido para os atores envolvidos (MATOS, 2002). Ela prevê a interação de grupos sociais identificados a conjuntos de valores e normas de conduta distintos. Cada cultura possui seus determinados padrões de significado, sendo que o que é comum para membros de determinada cultura pode parecer estranho para membros de outro grupo social (MATOS, 2002).

Assim, vale refletir sobre as colocações feitas por Davel, Dupuis e Chanlat (2008) as quais alertam que, ao pensar sobre um contexto intercultural, é importante delimitar sobre qual tipo de cultura que está sendo analisada, pois pode-se falar em cultura local, regional, nacional, supranacional ou transnacional. Da mesma forma, ressaltam os autores, é possível tratar de cultura de trabalho, de profissão, de empresa ou de indústria. Analogamente, Chevrier (2006) fala que um indivíduo pertence simultaneamente a diversos grupos sociais e participa de muitas culturas, tornando possível a relação do conceito de cultura a diferentes escalas ou a um processo descascamento de uma cebola: cultura nacional, cultura regional, cultura de empresa, cultura de profissão, etc. Portanto, em cada uma destas culturas, faz-se referência a um grupo humano pertencente a um conjunto de práticas, de valores e de simbologias.

Deste modo, neste momento é importante destacar que a interculturalidade vem sendo abordada e analisada na maioria dos estudos e pesquisas como o encontro entre culturas nacionais. Todavia, considera-se que, sobre todas as premissas, preocupações com choques e diferenças culturais e explicações referentes a este conceito pode ser atribuída atenção em relação ao encontro entre culturas regionais de um mesmo país. Ao retomar as questões discutidas na introdução desta Tese, a análise sobre a diferença cultural dentro de um único

país permite explorar a interculturalidade em nível de nação (BARROSO, 2006), sendo esta a opção de análise deste estudo.

Denomina-se o encontro entre culturas regionais de *Interculturalidade Intranacional* a qual busca, portanto, compreender como se estabelecem as interações entre pessoas naturais de regiões culturais distintas de um mesmo país e/ou entre o indivíduo e os aspectos cotidianos inerentes a uma localidade diferente da sua de origem.

As explanações de alguns autores subsidiam esta escolha. Adler (2002), por exemplo, afirma que não é preciso ir para o exterior para encontrar alguém com *background* cultural diferente. Semelhantemente, Schneider e Barsoux (2003) alertam que é bastante difícil saber quando uma fronteira que divide países é mais significativa do que as suas “fronteiras” internas. Em casos específicos, conforme os autores, similaridades entre países criam culturas regionais que ultrapassam as fronteiras de uma nação, como é o caso de Stüttgard na Alemanha, onde a herança étnica e linguística de tribos alemãs cruzaram os limites nacionais e incluíram partes da Alsácia na França (efetivamente comprovado pela pesquisa empírica desta Tese) e da Suíça, o que explica a similaridade entre algumas nações ou parte delas. Assim, no interior de culturas nacionais existe diversidade cultural importante a ser considerada, pois as culturas regionais são envolvidas pela geografia, história, forças políticas e econômicas, linguagem e religião e, dentro de algumas nações, os laços regionais fortes competem com a identidade nacional, como são os casos dos povos bascos do nordeste da Espanha que lutam por independência ou da população do Québec no Canadá (DUPUIS, 2008; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003).

Estas exposições reforçam a pertinência do conceito de *cultura regional* adotado nesta Tese. Portanto, entende-se a cultura regional como um espaço inserido em uma sociedade maior (no caso desta Tese, um país), ou seja, uma divisão de uma cultura nacional na qual são encontrados alguns traços culturais homogêneos como valores, atitudes, hábitos e comportamentos que são compartilhados pelos seus membros e que são heterogêneos frente aos traços culturais de outras culturas regionais (adaptado de MUZZIO; CASTRO, 2008). No Brasil, especificamente, sabe-se que há diferentes formas de delimitar estas culturas regionais. Uma delas foi a realizada pelo antropólogo Darcy Ribeiro em sua obra clássica *O Povo Brasileiro*. Neste livro, Ribeiro (2007) demarcou culturalmente o Brasil em cinco regiões: O Brasil Crioulo, O Brasil Caboclo, O Brasil Sertanejo, O Brasil Caipira e Os Brasis Sulinos. Na visão de Muzzio e Castro (2008), esta divisão proposta por Ribeiro (2007) está mais próxima da homogeneidade cultural de certos territórios do que de divisões legais e está fortemente baseada na raça e nas atividades econômicas.

Há também o estudo de Diégues Jr. (1960) que dividiu o Brasil em dez regiões culturais: Nordeste Agrário do Litoral, O Mediterrâneo Pastoril, Amazônia e a atividade extrativa, A Mineração no Planalto, O Centro Oeste Extrativista e Pastoril, O Extremo Sul Pastoril, Colonização Estrangeira: o papel do imigrante, O Café, sua irradiação e sua influência social, Cacau, Sal e Pesca e as populações respectivas, As Indústrias, as Cidades e as Metrôpoles (o Anexo A traz um mapa do Brasil com a divisão das regiões culturais propostas por Diégues Jr.). Muzzio e Castro (2008) falam que as classificações de Diégues Jr. (1960) e de Ribeiro (2007) possuem forte relação com as origens do Brasil de séculos atrás, sendo que devido ao grande avanço nos meios de comunicação, meios de transporte, na tecnologia da informação etc., é possível que não sejam mais suficientes para diferenciar as regiões atualmente.

Para corroborar esta idéia e apresentar uma visão mais atual destas diferenças regionais presentes no Brasil, Muzzio e Castro (2008) discorrem sobre uma pesquisa feita por Tanure (2007) a qual replicou o importante estudo realizado por Hofstede (2003), acrescentando à análise as diferenças que existem, em relação às categorias pesquisadas (distância do poder; masculinidade *versus* feminilidade; individualismo *versus* coletivismo; orientação de longo prazo; aversão à incerteza), entre alguns Estados Brasileiros, evidenciando a existência, ainda hoje, de diferenças regionais. Para Muzzio e Castro (2008) o estudo de Tanure (2007) apresenta a lacuna de não terem sido pesquisados Estados das regiões Centro-Oeste e Norte, além de não ter deixado explícito o número de gestores entrevistados, o que, de modo algum, prejudica a essência dos resultados empíricos que exprimem as distinções regionais brasileiras.

Muzzio e Castro (2008) ainda fizeram um trabalho minucioso quando na confecção de um quadro que sintetiza os índices encontrados na pesquisa de Hofstede (2003) e de Tanure (2007) para o Brasil e para alguns Estados em particular. Paralelamente, os autores classificaram os Estados Brasileiros de acordo com as divisões culturais propostas por Diégues Jr. (1960) e Ribeiro (2007). O referido quadro que é apresentado a seguir em formato de figura e elucida a importância de pensar a nação Brasil de uma maneira heterogênea, pois, por exemplo, enquanto que na Bahia evidencia-se a presença de uma cultura machista (índice 26), em Santa Catarina será encontrada uma cultura com características mais femininas (índice 69). Outro ponto que se destaca são as diferenças existentes entre o individualismo *versus* coletivismo, pois em Pernambuco presencia-se uma sociedade muito mais voltada para o coletivo enquanto que em São Paulo há a predominância do aspecto individual nas relações.

Dimensões	Brasil		Estados		Região Cultural Predominante	
	Hofstede, 1980	Barros, 2003	Barros, 2003	Ribeiro, 2006	Diégues Jr., 1960	
Distância do Poder	69	75	SP	64	Caipira	Café / Faixa industrial
			RJ	67	Caipira	Café / Faixa industrial
			MG	77	Caipira	Café / Mineração Fx. industrial
			RS	77	Gaúcha, Gringa	Colon. Estrangeira / Sul pastoril
			SC	80	Gaúcha, Gringa	Colon. Estrangeira / Sul pastoril
			CE	84	Sertanejo	Mediterrâneo Pastoril
			PE	84	Crioula	NE agrário / Med. Pastoril
Individualismo x Coletivismo	38	41	SP	50	Caipira	Café / Faixa industrial
			RJ	49	Caipira	Café / Faixa industrial
			ES	49	Caipira	Café / Faixa industrial
			MG	44	Caipira	Café / Mineração Fx. Industrial
			RS	26	Gaúcha, Gringa	Colon. Estrangeira / Sul pastoril
			SC	34	Gaúcha, Gringa	Colon. Estrangeira / Sul pastoril
			PE	16	Crioula	NE agrário / Med. Pastoril
			BA	12	Crioula	Mediterr. Pastoril /Mineração
Aversão à incerteza	76	36	SP	25	Caipira	Café / Faixa industrial
			RJ	26	Caipira	Café / Faixa industrial
			ES	28	Caipira	Café / Faixa industrial
			SC	32	Gaúcha, Gringa	Colon. Estrangeira / Sul pastoril
			CE	40	Sertanejo	Mediterrâneo Pastoril
			MG	41	Caipira	Café / Mineração Fx. Industrial
			RS	49	Gaúcha, Gringa	Colon. Estrangeira / Sul pastoril
			BA	57	Crioula	Mediterr. Pastoril /Mineração
Masculinidade x feminilidade	49	55	BA	29	Crioula	Mediterr. Pastoril /Mineração
			PE	38	Crioula	NE agrário / Med. Pastoril
			CE	39	Sertanejo	Mediterrâneo Pastoril
			MG	51	Caipira	Café / Mineração Fx. Industrial
			RS	55	Gaúcha, Gringa	Colon. Estrangeira / Sul pastoril
			RJ	56	Caipira	Café / Faixa industrial
			PR	62	Gaúcha, Gringa	Colon. Estrangeira / Sul pastoril
			SP	62	Caipira	Café / Faixa industrial
			SC	69	Gaúcha, Gringa	Colon. Estrangeira / Sul pastoril
Orientação de longo prazo	65	63	CE	54	Sertanejo	Mediterrâneo Pastoril
			RS	58	Gaúcha, Gringa	Colon. Estrangeira / Sul pastoril
			SP	60	Caipira	Café / Faixa industrial
			RJ	62	Caipira	Café / Faixa industrial
			MG	68	Caipira	Café / Mineração Fx. Industrial
			SC	76	Gaúcha, Gringa	Colon. Estrangeira / Sul pastoril

Figura 8 – Dimensões da Cultura *versus* Regiões Culturais Brasileiras.
Fonte: Muzzio e Castro (2008).

Destarte, neste momento é importante fazer algumas ressalvas. O propósito desta Tese não é o de fazer um detalhamento histórico de cada região, retratando suas particularidades e comparando-as, mas sim evidenciar de que maneira as diferenças são percebidas e vivenciadas pelos investigados. Assim, no caso brasileiro, a cultura regional foi tratada e entendida nesta Tese no nível de cada um dos 26 Estados da Federação e do Distrito Federal, opção corroborada pela figura acima exposta. Referente à pesquisa realizada na França,

considerou-se como cultura regional aquela que diz respeito a cada um dos 96 Departamentos franceses.

Ainda neste sentido, Lenartowicz e Roth (2001) discutem a relevância de compreender as subculturas nacionais em estudos que tratam de cultura. Destaca-se que esta Tese não utilizou o termo subcultura, por considerá-lo permeado por uma possível conotação de inferioridade, não sendo esta a visão pretendida neste estudo, uma vez que se considera a discussão das culturas intranacionais a um país um fator extremamente relevante. Como os próprios Lenartowicz e Roth (2001) definem, *subcultura* seria um *grupo secundário* dentro de uma sociedade que exibem um padrão comum.

Apesar de ser recente e não tão usual, Lenartowicz e Roth (2001) afirmam que a literatura de negócios internacionais vem reconhecendo, paulatinamente, a potencial importância de haver pesquisas que tratem sobre subculturas ou culturas regionais de um mesmo país. Os autores citam como exemplo os estudos de Adler (1984)²¹ e de Adler (1984)²² os quais demonstram que pesquisas comparativas inapropriadamente assumem que as populações domésticas são homogêneas. Clark (1990)²³, de acordo com os autores, expressa a mesma idéia alegando que a nação tem sido usada como sinônimo para uma cultura porque é fácil para definir e delimitar. Lenartowicz e Roth (2001) ainda fazem referência ao estudo seminal de Hofstede (2003) que, segundo eles, não se limitou ao entendimento das diferenças entre países, pois apontou para a existência de diferenças culturais entre grupos de uma nação.

Assim, para tentar explicar e comprovar que existem diferenças entre culturas regionais, os pesquisadores Lenartowicz e Roth (2001) realizaram um estudo no Brasil, por considerar este país com uma grande evidência da existência de culturas regionais distintas dentro da nação. Pesquisaram quatro culturas regionais brasileiras: mineiros, cariocas, paulistas e gaúchos. O objetivo dos autores com a pesquisa era o de verificar a existência de variações culturais dentro de uma nação, no caso, o Brasil, e identificar a influência desta variação nos resultados empresariais.

De uma forma geral, os achados de Lenartowicz e Roth (2001) sugerem que pode ser bastante benéfico desenvolver práticas organizacionais em um nível de subculturas nacionais (terminologia adotada pelos autores) não havendo a necessidade de negar, necessariamente, o

²¹ Adler, Nancy. 1984. Understanding the Ways of Understanding: Cross-cultural Management Methodology Reviewed. **Advances in International Comparative Management**, 1: 31-67.

²² Adler, R. Doktor & S. Redding. 1986. From the Atlantic to the Pacific Century: Cross-Cultural Management Reviewed. **Journal of Management**, 12: 295-318.

²³ Clark, Terry. 1990. International Marketing and National Character: A Review and Proposal for an Integrative Theory. **Journal of Marketing**, 54(4): 66-79.

nível nacional da cultura. Dupuis (2008) complementa ao afirmar que poucos pesquisadores se interessam sobre a análise de diferenças locais ou regionais no domínio da gestão intercultural. Por fim, Lenartowicz e Roth (2001) percebem seu estudo como um bom início para se pensar acerca do impacto de subculturas nacionais sobre a performance das organizações e acrescentam que as pesquisas devem ter cautela em assumir uma homogeneidade cultural acerca de um país, pois valores podem variar significativamente e sistematicamente dentro das fronteiras de uma nação, colocações com as quais se coaduna.

Portanto, a análise dos apontamentos de Lenartowicz e Roth (2001) faz com que se reitere a importância da pesquisa desta Tese que visou, de uma forma geral, a analisar como os profissionais que realizaram a intramobildade percebem e vivenciam a interculturalidade intranacional. Desta maneira, um dos *locus* de convivência com culturas regionais distintas será o da organização na qual passaram a trabalhar. Nele, o indivíduo, “um estranho no novo ninho”, interagirá com pessoas de culturas regionais diferentes da sua, sejam elas pertencentes ao próprio local ou provenientes de outra cultura regional do país. Além disso, há as vivências no cotidiano da nova localidade que podem também influenciar na adaptação dos sujeitos e que, em alguns casos, podem impactar no seu desempenho no trabalho.

Diante desta diversidade cultural e com vistas a minimizar os problemas que surgem a partir delas, as organizações que optam por estas contratações, por interesse ou necessidade, devem buscar desenvolver políticas e práticas relacionadas a uma gestão intercultural. Frente a isto, no próximo item desta subseção será aborda a gestão intercultural como um elemento importante no mundo contemporâneo dos negócios.

2.2.3 A Gestão Intercultural

Nós somos estrangeiros até que encontremos a possibilidade de nos adaptarmos à nova cultura. Deve-se, assim, trabalhar constantemente para que haja adaptação e para que as experiências negativas se transformem em algo positivo²⁴.

Os estudos sobre o gerenciamento cultural são fruto da vontade em melhorar a eficácia econômica das empresas multiculturais e da exigência ética de respeitar as diferenças. Todavia, é um campo de pesquisa que ainda é emergente, não estando, portanto, plenamente consolidado (CHEVRIER, 2006).

²⁴ Fonte: Demorgon (2002); texto traduzido pela presente autora.

Para definir o gerenciamento intercultural deve-se, de acordo com Chevrier (2006), responder aos seguintes questionamentos: Quais dificuldades as diferenças culturais suscitam na gestão das empresas? Quais são as formas de transpor os obstáculos e proliferar a diversidade cultural na organização? Diante disso, Chevrier (2006) aponta que o gerenciamento intercultural visa a melhorar as interações interculturais no ambiente de trabalho, sendo que tais melhorias, para a autora, poderão ser percebidas na performance técnica e econômica das equipes multiculturais, além de expandir, também, as experiências subjetivas das pessoas envolvidas no processo intercultural.

Le management interculturel consiste donc à construire des articulations entre porteurs de cultures différentes afin de minimiser les conséquences négatives des différences pour les individus et les entreprises et de bénéficier des ressources potentielles qu'offre chaque culture²⁵ (CHEVRIER, 2006, p. 4).

Sendo assim, o termo gerenciamento intercultural é freqüentemente empregado para designar as maneiras de organizar a coabitação de diferentes culturas de empresas, quando, por exemplo, em casos de fusões e aquisições. Nestes casos, é comum atestar-se as dificuldades de conciliar diferentes maneiras de organizar processos, mensurar e valorizar performances, etc. Porém, Chevrier (2006) alerta que a cultura de empresa não se constitui como uma produção autônoma que pode ignorar as culturas sociais, nacionais e também regionais (como é o caso desta Tese) que lhe atravessam.

Destarte, a gestão intercultural implica em definir os grupos sociais (corpos profissionais, empresas, grupos nacionais) que desempenham um papel na situação examinada. E, as diferenças culturais podem ser encontradas não importa onde, ou seja, entre dois indivíduos, entre duas profissões, entre duas regiões, dois continentes em uma diversidade de variações (CHEVRIER, 2006).

Para Drummond-Guitel (2008), o gerenciamento intercultural é a disciplina que trata de todas as interações de todas as espécies de culturas ou conjuntos de valores dentro da organização. A autora também alerta que não se pode pensar o gerenciamento intercultural como um fim em si mesmo, mas como um meio para resolver os problemas e responder às questões que aparentemente não têm repostas. Não se trata de oferecer um manual para lidar com todos os problemas, porém definir as armadilhas, propor conselhos operacionais para

²⁵ Tradução própria: a gestão intercultural consiste, então, em construir articulações entre portadores de culturas diferentes a fim de minimizar as conseqüências negativas das diferenças para os indivíduos e para as empresas, beneficiá-las pelos recursos potenciais que cada cultura oferece.

identificação e valorização da diversidade cultural dentro das organizações (DRUMMOND-GUITEL, 2008).

Chevrier (2006) ressalta que as pesquisas como as de Edward Hall e Hofstede tiveram seu lugar na interface entre a cultura e o gerenciamento e se constituem até hoje como importantes referências no campo da gestão intercultural. Entretanto, outras pesquisas como a de D'Iribarne (1989) e a de Trompenaars e Hampden-Turner (1997) também se destacaram por procurar compreender, de maneiras diferenciadas, estas mesmas questões.

Destarte, inicialmente é importante falar sobre as pesquisas desenvolvidas por Edward Hall, um antropólogo americano que se interessou, na década de 1930, nas relações interculturais entre a população branca e indígena nos Estados Unidos. Porém, mais tarde, voltou suas pesquisas para a interculturalidade a nível internacional. Barmeyer *et al.* (1993) consideram as pesquisas no campo da comunicação desenvolvidas por Hall no final da década de 1950 como as que deram início aos estudos sobre gestão intercultural.

Além disso, conforme Drummond-Guitel (2008), Hall foi o intelectual chave do programa de treinamento do Instituto de Serviços Estrangeiro Norte-Americano, onde pôde trabalhar e desenvolver suas pesquisas entre os anos de 1950 a 1955. Durante este período, segundo a autora, Hall conceituou novos paradigmas de pesquisa que foram lançados na sua obra seminal *A Linguagem Silenciosa*.

De acordo com Chevrier (2006), os primeiros trabalhos de Hall com este foco intercultural foram publicados nos anos de 1960 e 1970 e procuraram entender algumas diferenças culturais entre países como Japão, Estados Unidos, França e Alemanha. Para Hall, a cultura é um conjunto de regras tácitas de comportamento incluindo aquelas desde o nascimento, as adquiridas durante o processo de socialização e no seio familiar (CHEVRIER, 2006). A visão de Hall seria, segundo a autora, determinística.

Aos poucos, muitos pesquisadores passaram a adotar as idéias de Hall em suas pesquisas e a organizar cursos sobre comunicação intercultural nas universidades norte-americanas e inglesas (DRUMMOND-GUITEL, 2008). A autora também ressalta que, no início, as idéias de Hall giravam em torno da comunicação intercultural de uma maneira geral. Mas, com o passar do tempo, começou-se a tratar da comunicação intercultural profissional, das reuniões e das negociações.

Portanto, para Hall, a análise dos comportamentos fecunda sob a perspectiva da comunicação (CHEVRIER, 2006). Em outras palavras, Hall considera que a cultura é essencialmente um sistema de criação, emissão, retenção e tratamento da informação. Assim, os estudos dos comportamentos habituais de comunicação de Hall foram marcados sobre três

dimensões escondidas nas mensagens: as percepções que as pessoas de culturas diferentes têm sobre o tempo, o espaço e a distância interpessoal entre os indivíduos e a noção de contexto intercultural de comunicação (BARMAYER *et al.*, 1993; CHEVRIER, 2006; DRUMMOND-GUITEL, 2008). Estas três dimensões serão tratadas a seguir.

2.2.3.1 As Percepções e Gestão do *Tempo* para Hall

A noção de tempo é fundamental para a compreensão de outra cultura. Assim, referente à questão do tempo, Hall (1983) considera que a percepção temporal variará de acordo com cada cultura. Deste modo, as sociedades complexas organizam o tempo de duas maneiras diferentes: uma coisa feita a cada tempo, ou muitas coisas realizadas ao mesmo tempo. O primeiro caso Hall (1983) denominou de sistema Monocrônico. Já o segundo foi chamado de Policrônico.

Hall afirma (1983) que os agendamentos em culturas com tendência policrônica não são levados a sério e, como consequência, freqüentemente são cancelados. Além disso, as pessoas pertencentes a este tipo de cultura envolvem-se com diferentes tarefas ao mesmo tempo e nada é sólido ou firme, particularmente os planos para o futuro, os quais, de acordo com o autor, podem ser perfeitamente trocados no exato momento de sua execução, mesmo que sejam importantes.

Pessoas com tendência policrônica também têm extrema necessidade de se envolver com os outros e ficar permanentemente em contato, além das questões familiares virem sempre em primeiro lugar. “Their knowledge of each other is truly extraordinary. “Their involvement in people is the very core of their existence”²⁶ (HALL, 1983, p. 50). Isto, segundo o autor, acaba tendo algumas implicações burocráticas, pois para a delegação da autoridade não é exigido despenhar volumes altos de negócio e, uma vez que se tenha uma pessoa no interior do processo ou um amigo, as coisas simplesmente acontecerão.

Hall (1983) também cita as fraquezas das culturas com tendência policrônica. Conforme o autor, a primeira delas seria a extrema dependência que recai sobre as lideranças que têm que ter punho firme com as contingências e ficar sempre no topo de tudo. Referente às organizações, quando estas assumem uma postura voltada ao policronismo, seu modelo acaba sendo limitado em termos de tamanho, são lentas e têm sua estrutura abalada com qualquer situação que seja nova ou diferente.

²⁶ Tradução própria: seu conhecimento dos outros é verdadeiramente extraordinário. Seu envolvimento com as pessoas é a razão maior de sua existência.

Esta circunstância é o contrário do que ocorre com organizações inclinadas ao monocronismo, visto que Hall (1983) as descreve como àquelas que podem crescer muito mais do que as policrônicas. Entretanto, são cegas quando se trata dos aspectos humanos inseridos no contexto organizacional.

Destarte, nas culturas com tendência monocrônica, cada evento é agendado como itens separados. A vida, em geral, está em tempos imprevisíveis e pode-se dizer, perfeitamente, quanto tempo durará, por exemplo, uma conversa com um cliente. O tempo monocrônico também é algo tangível e é associado a palavras como salvar, utilizar, perder, matar, rastejar, etc. A organização temporal nestas culturas é utilizada como algo que ordena a vida das pessoas. As regras coordenam tudo, exceto o nascimento e a morte (HALL, 1983).

Ademais, o tempo monocrônico é descrito pelo autor como arbitrário, imposto e aprendido. É, então, completamente assimilado e integrado nestas culturas, tratado como se fosse a única maneira natural e lógica de organizar a vida, além de não tolerar qualquer manifestação espontânea (HALL, 1983).

É importante ainda destacar três questões acerca das percepções de gestão do *tempo* de Hall. Primeiramente, não se pode considerar uma cultura ou outra como sendo completamente monocrônica ou policrônica. Não é pertinente generalizar, visto que haverá discrepâncias em seu interior sendo, neste caso, correto alegar que elas possuirão uma *tendência maior* a serem monocrônicas ou policrônicas (DRUMMOND-GUITEL, 2008).

Outra ponderação refere-se ao fato de que, conforme o papel desempenhado na sociedade e também em função do sexo da pessoa, a postura diante da gestão do tempo poderá variar. Hall (1983) justifica suas colocações a partir da exemplificação do povo estadunidense, cuja orientação principal no campo dos negócios é monocrônica. Todavia, no âmbito da casa, especialmente naquelas onde as mulheres são a chave para a resolução de qualquer problema, incide mais a postura policrônica.

A última questão salienta que todas as culturas com alta tecnologia parecem incorporar funções monocrônicas e policrônicas. O ponto, para Hall (1983), é que tais culturas fazem isto de um jeito particular. O autor exemplifica a partir da cultura francesa que, segundo ele, é monocrônica intelectualmente e policrônica em questões de comportamento.

Por fim, destaca-se que se concorda com a idéia de Hall (1983) que diz que culturas nacionais variam em seu interior quanto ao monocronismo e ao policronismo. Sabe-se que, no caso do Brasil, especificamente, as pessoas do sul do país, por exemplo, têm uma tendência maior ao monocronismo, enquanto que as pessoas do nordeste inclinam-se mais a assumir

uma postura policrônica. Porém, como alertado por Hall (1983) e por Drummond-Guitel (2008), não se pode generalizar.

2.2.3.2 O *Contexto* para Hall

Ao analisar a questão do contexto, Hall (1983) afirma que, de acordo com o ambiente em que serão proferidas, as palavras terão significados diferentes. Sendo assim, nenhuma comunicação será totalmente independente do contexto e seu significado terá, automaticamente, um importante componente contextual. Para o autor “[...] the context, which carries varying proportions of the meaning. Without context, the code is incomplete since it encompasses only part of the message”²⁷ (HALL, 1981, p. 86). Neste sentido, definir o contexto é uma questão extremamente relevante, porém, muitas vezes, de difícil execução. Hall (1983), entretanto, sublinha a existência de dois tipos de contextos culturais: contexto alto/rico e contexto baixo/pobre.

Nas culturas de contexto alto/rico de interpretação, a comunicação faz fortemente referência ao contexto cultural, havendo muitas coisas implícitas no processo de comunicação. Para Hall (1981, p.91), este contexto “is one in which most of the information is either in the physical context or internalized in the person, while very little is in the coded, explicit, transmitted part of the message”²⁸. Ademais, neste tipo de contexto cultural, o fluxo de informações é bastante difícil e os contatos interpessoais são extremamente relevantes. Há ainda uma grande tendência de retenção de informação e proliferação de ruídos comunicacionais (DRUMMOND-GUITEL, 2008). A autora afirma que é bastante comum, neste tipo de contexto cultural, as palavras terem mais de um significado. Assim, o contexto cultural de comunicação pode dizer, por exemplo, se um *não* significa realmente um não ou pode ser um *sim*. Como exemplo de países que possuem culturas ricas em relação ao seu contexto, é possível citar a maioria das culturas latino-americanas, a cultura japonesa e também a francesa. Portanto, quanto mais as informações forem compartilhadas, mais rico será o contexto (HALL, 1983).

Diante destas colocações, pode-se imaginar que uma pessoa que não faça parte deste tipo de contexto cultural alto/rico terá, inicialmente, bastante dificuldade em interpretar mensagens verbais e não verbais do referido contexto. Estas pessoas seriam pertencentes a

²⁷ Tradução própria: o contexto, que carrega várias proporções de significados. Sem contexto, o código está incompleto, pois abrange somente a parte da mensagem.

²⁸ Tradução própria: é aquele em que a maioria das informações está no contexto físico ou interiorizado da pessoa, enquanto que muito pouco está no código, explícito, transmitido em parte da mensagem.

contextos culturais baixo/pobres, nos quais o fluxo de informação tende a ser mais fluido e há um grande excesso de informações que devem ser selecionadas. Além disso, as mensagens são explícitas e a margem de interpretação é reduzida (DRUMMOND-GUITEL, 2008). É por isto que algumas pessoas desejam informações detalhadas suplementares para entender uma mensagem porque elas dispõem de pouca reserva de informações e são, por consequência, menos preparadas em casos de decisão (BARMAYER *et al.*, 2003). É o caso da cultura estadunidense, a qual faz pouca referência ao contexto cultural. Um *não* em um contexto cultural baixo/pobre significa simplesmente um não. Porém, Hall (1981) alerta que nenhuma cultura existe exclusivamente em um ponto extremo da escala alto/rico; baixo/pobre.

Drummond-Guitel (2008) afirma que estes dois diferentes contextos culturais, alto/rico e baixo/pobre, incitam a imaginar que podem ocorrer inúmeros mal entendidos oriundos da diferença do contexto de comunicação, sobretudo quando o modo de comunicação escolhido reduz as chances de interpretação. Neste caso, a autora sugere que os encontros face a face seriam uma forma eficiente de interpretar comunicações não verbais nestes encontros. Entretanto, a maioria das empresas julga ganhar tempo e economia ao reduzir reuniões presenciais e os gastos com salários nas movimentações ao estrangeiro. Drummond-Guitel (2008) questiona, assim, se estas economias não gerarão gastos futuros com a resolução de problemas frutos de mal entendidos comunicacionais.

2.2.3.3 A Gestão do *Espaço* para Hall

A cultura também determina o modo como as pessoas tratarão o espaço exterior (físico) e o espaço interior (pessoal), próprio de cada indivíduo. Sendo assim, a distância pessoal corresponde à distância que as pessoas estabelecem entre elas e os outros para que seja possível efetuar uma comunicação eficiente e também limitar a sua identidade. Drummond-Guitel (2008) assinala que “là où finit mon espace personnel, commence celui de l'autre: la distance existante entre l'autre et moi est un élément indispensable pour qu'il y ait possibilité de communication entre nous”²⁹.

Contudo, Hall (1990) aponta que existe uma falha geral em relação ao significado de muitos elementos que contribuem ao sentido dado pelo indivíduo ao espaço. E, para o autor, este erro respalda-se no fato de que se pensa que, para qualquer caso, há sempre uma única e identificável causa, além de se considerar que os limites da pessoa começam e terminam em

²⁹ Tradução própria: onde termina o meu espaço pessoal, começa o do outro: a distância existente entre o outro e eu é um elemento indispensável para que haja possibilidade de comunicação entre nós.

sua pele. Na verdade, esta fronteira que define o espaço de cada ser humano tem também um caráter psicológico que determinará o espaço de cada um.

Ao estabelecer esta distância, o indivíduo resguarda sua identidade e seus sentimentos mais profundos. É, portanto, como se criasse uma bolha ao seu redor que o protegesse de invasões indesejadas. Esta bolha corresponde ao espaço pessoal de cada sujeito e é caracterizada por conter fronteiras mais ou menos flexíveis e será preservada de maneira mais ou menos intensa de acordo com as diferenças culturais (DRUMMOND-GUITEL, 2008). Assim, quando há uma invasão física desta bolha, as pessoas valem-se de subterfúgios para expulsar os invasores, afinal, não foi permitida sua entrada. Porém, a dimensão desta bolha variará de acordo com a cultura. A figura a seguir apresentada representa duas situações distintas.

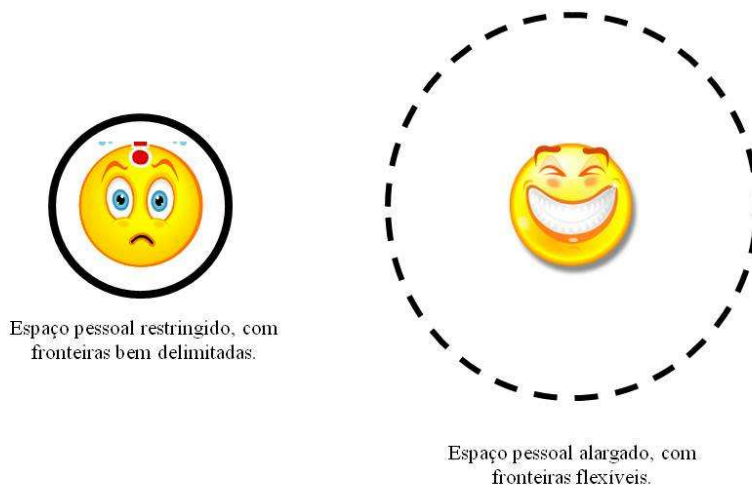


Figura 9 – Espaço de Interação e Comunicação entre as Pessoas.
Fonte: adaptado de Drummond-Guitel (2008).

No primeiro caso, de acordo com Drummond-Guitel (2008), no qual o espaço pessoal é restringido e que possui fronteiras bem delimitadas, as pessoas tendem a evitar o contato físico com outros e também levam mais tempo para fazer novas amizades. Porém, quando se estabelecem, estas duram bastante tempo. Ademais, sorrir implica em uma intimidade, por isso não o fazem para estranhos.

Já no segundo caso, a autora afirma que o contato físico é uma forma natural de saudação, amizades são facilmente estabelecidas, mas duram pouco. Além disso, o sorriso destas pessoas transforma-se em um sinal que apenas confirma a ausência de hostilidade.

O que se percebe é que certas culturas autorizam e admitem facilmente uma aproximação de estranhos, tendo, portanto, um espaço pessoal bastante largo. Neste sentido,

conforme Hall (1984), o espaço é um meio de comunicação e cada cultura organiza seu espaço de maneira distinta. Para o autor, o espaço é também uma forma de privilegiar a entrada de alguns em detrimento de outros. Hall (1984) exemplifica a partir da cultura estadunidense que, em sua visão, não possui preferências e, quando no atendimento ao público, o fazem de acordo com a chegada das pessoas. Hall (1984) nota que isto não acontece em culturas permeadas pela idéia de classe, as quais selecionam e intervêm no atendimento das pessoas. Esta situação, quando pensada na cultura brasileira, remete à lembrança do famoso discurso do “Você sabe com quem está falando?”.

Os eventos espaciais dão à comunicação sua entonação e seu acento e excedem, muitas vezes, os discursos, visto que o fluxo de palavras e a mudança das distâncias entre duas pessoas em interação faz parte do processo de comunicação (HALL, 1984). Assim, as distâncias entre estranhos durante uma conversa ilustra a importância da dinâmica da interação espacial. Quanto é permitido aproximar-se de um japonês, de um estadunidense, de um francês em um diálogo? Como é a proximidade na conversa com um paulista, baiano ou gaúcho? Sendo assim, Hall (1984) afirma que as pessoas, de acordo com sua cultura, ou se aproximam ou recuam, o que vai depender de como utilizam seu espaço.

Portanto, as três dimensões, tempo, contexto e espaço analisadas por Hall (1981; 1983; 1984; 1990) visam a explicar como as pessoas de culturas diferentes se relacionam diante destas questões, o que, certamente, refletirá no seu modo de agir também no ambiente organizacional. Porém, vale ressaltar que, segundo Chevrier (2006), estes três componentes não são independentes, uma vez que um influencia o outro.

Outro autor que, conforme Chevrier (2006), é referência no campo da gestão intercultural é o holandês Geert Hofstede. Seu trabalho, iniciado nos anos de 1960, mas desenvolvido em sua grande parte nos anos de 1970 voltado à pesquisa na área dos estudos sobre a diversidade das culturas nacionais, objetivou comparar as atitudes e os valores dos gerentes e das empresas de diferentes países tendo sido desenvolvido em uma empresa multinacional estadunidense, a IBM, com filiais em mais de 100 países.

Hofstede mostrou como as características culturais de cada uma das filiais eram fortemente influenciadas pelos valores nacionais, ou seja, pelos valores predominantes nos países onde essas filiais estavam instaladas. E, apesar dessas filiais fazerem parte de uma mesma organização que, por sua vez, difundia fortes valores corporativos, elas apresentavam, segundo o país no qual estavam localizadas, características culturais distintas. A partir dos achados de Hofstede (2003), começou-se a pensar na possibilidade de haver uma

heterogeneidade cultural dentro das organizações, através da existência de subculturas que influenciariam a organização.

Vale ressaltar que a pesquisa de Hofstede (2003) baseou-se em um questionário de aproximadamente 60 questões agrupadas em quatro categorias: grau de satisfação no trabalho, percepção subjetiva dos aspectos da vida profissional, objetivos pessoais e crenças e identificação do respondente. Os resultados obtidos na pesquisa foram classificados em quatro dimensões: culturas com distância hierárquica longa ou curta, culturas com forte ou fraco conforto em face de incertezas, culturas femininas ou masculinas e culturas coletivistas ou individualistas. Hofstede (2003) acreditava que estas quatro dimensões poderiam explicar a influência dos valores nacionais sobre as ações das pessoas dentro das organizações.

Assim, a dimensão que diz respeito à distância de poder ou distância hierárquica corresponde às diferenças de poder aceitas em uma sociedade. As principais implicações desta dimensão para o âmbito organizacional é que esta direciona o comportamento de gestores para uma postura mais autocrática ou democrática, conforme o país em que estiver instalada a organização. Verifica-se também que, em culturas com maior distância hierárquica, privilégios aos níveis superiores são melhores aceitos.

Já a dimensão que faz referência ao nível em que se controla a incerteza, mede o quanto as sociedades toleram as incertezas e se mobilizam para evitá-las. Hofstede (2003) verificou que certas culturas ficam bem mais à vontade frente a novidades, a imprevistos e ao desconhecido enquanto que outras têm maior desconforto diante da incerteza.

Outra dimensão de Hofstede (2003) coloca em oposição as sociedades masculinas às sociedades femininas e evidencia as diferenças de papéis dentro destas sociedades. A partir da análise baseada em características consideradas masculinas como agressividade, competitividade, busca pelo sucesso material e progresso em oposição a características de culturas femininas vistas como conciliadoras, pacíficas, com grande preocupação com os indivíduos e com a preservação da natureza é o que faria as sociedades terem um indicador maior de masculinidade ou de feminilidade (DRUMMOND-GUITEL, 2008).

A dimensão individualismo *versus* coletivismo, conforme Hofstede (2003), aponta que nas sociedades coletivistas os laços entre seus membros são bem mais fortes do que em sociedades individualistas, nas quais prevalecem os interesses próprios. Assim, as culturas coletivistas seriam caracterizadas por certa invasão da intimidade do indivíduo pelo grupo, as regras variam de um grupo para o outro e o poder é assumido pelos grupos de interesse. Ao contrário, portanto, do que aconteceria em culturas individualistas que valorizam os resultados obtidos por pessoas de forma autônoma, independente e individual.

Mais tarde, Hofstede incluiu a análise de uma quinta dimensão que se refere à orientação de curto prazo *versus* longo prazo e visou a verificar o quanto as sociedades são imediatistas, ou não. A inclusão desta dimensão, conforme Drummond-Guitel (2008), foi devido ao fato de Hofstede ter feito uma revisão de seu questionário e ter concluído que este continha muitas características ocidentais, o que acabou dificultando as repostas dos povos orientais, que não se identificavam por completo com alguns questionamentos. Assim, os valores que surgiram desta nova dimensão foram: perseverança, organização social por *status*, preocupação com as aparências e preocupação com questões relacionadas ao tempo.

Portanto, estas cinco dimensões permitiram que Hofstede associasse a cada país um índice de posicionamento em relação a outros em função de cada uma das variáveis. O pesquisador também constatou que, conforme forem caracterizadas as sociedades com base nestas dimensões, as organizações que nelas se instalarem deverão assumir valores próximos a estas sociedades e serão diretamente influenciadas por suas características.

Chevrier (2006) alega que a pesquisa de Hofstede foi muito importante para o campo dos estudos sobre gestão intercultural, uma vez que legitimou uma visão alternativa à hipótese de convergência de culturas. Conforme a autora: “Geert Hofstede a ainsi légitimé un champ de recherche en établissant une relation étroite entre des cultures nationales et des formes d'organisation, des pratiques de management ainsi que des comportements au travail”³⁰ (CHEVRIER, 2006, p. 58). Esta visão de Chevrier (2006) é corroborada por Freitas (2008) e Bosche (1993), pois consideram que foi a partir das pesquisas de Hofstede que houve um real avanço nos estudos organizacionais relacionados à interculturalidade e à gestão intercultural.

Porém, a pesquisa Hofstede recebeu algumas críticas, as quais estiveram ligadas diretamente a questões metodológicas como a adequação na formulação dos questionamentos e a aplicação da pesquisa em uma empresa apenas. Mas, sobretudo, o pesquisador foi questionado sobre o fato de que, ao categorizar uma cultura dentro de uma determinada dimensão, não significaria dizer que todos os seus membros se comportarão daquela forma ou terão valores próximos a ela (CHEVRIER, 2006).

Contudo, Chevrier (2006) ressalta que os trabalhos de Hall e Hofstede foram determinantes para o desenvolvimento dos estudos em gestão intercultural. A autora ainda alega que houve, neste sentido, três tipos de contribuições. A primeira seria a de Hall, que auxiliou as pessoas a adaptarem seus comportamentos de acordo com os seus interlocutores.

³⁰ Tradução própria: Geert Hofstede legitimou um campo de investigação estabelecendo uma relação estreita entre culturas nacionais e formas de organização, das práticas de gestão bem como os comportamentos no trabalho.

A contribuição de Hofstede pautou-se na evidência de que há diferenças significativas entre culturas nacionais. Por fim, há uma categoria que reivindica uma compreensão em profundidade das culturas a partir de uma postura eminentemente interpretativa.

Assim, tais pesquisas, se diferenciam das demais por adotar uma conceituação de cultura emprestada da antropologia simbólica se baseando em um processo de interpretação (CHEVRIER, 2006). Para a autora, portanto, as concepções partilhadas que servem de contexto de interpretação são as que constituem a cultura de uma determinada comunidade.

Chevrier (2006) cita os trabalhos de D'Iribarne como pertencentes a esta tipologia de estudos sobre gestão intercultural. No seu livro *La Logique de l'honneur*, D'Iribarne (1989), adota a perspectiva etnológica, a qual não se preocupa somente com as instituições, regras e estratégias, mas também com os sentidos e costumes. Para tanto, o autor afirma que era necessário aproximar-se dos seus métodos tendo adotado, assim, a técnica de observação em sua pesquisa.

A visão de D'Iribarne (1989) é a de que, para descobrir o quanto as tradições de um país governam a vida das suas empresas e também para melhor aprender a gerir em outro lugar é necessário analisar o que separa os funcionamentos humano e técnico de unidades de produção situadas em países diferentes. Segundo o autor:

Observant attentivement les aspects apparemment les plus terre à terre du fonctionnement de chaque usine et de sa gestion, nous avons vu progressivement se dégager et prendre du relief dans chaque pays une manière spécifique de relier l'individu à la collectivité et de séparer le bien du mal, le légitime de l'illégitime ce que l'on respecte, ce qui indiffère et ce que l'on méprise. Et l'univers de l'organisation, des règles, des procédures, de tout ce qui n'est pas donné par la société, mais est le fruit direct de l'intelligence et de la volonté de ceux qui ont un pouvoir de gestion, s'est montré intimement lié à cet univers de valeurs et de moeurs³¹ (D'IRIBARNE, 1989, p. 11-12).

A partir disso, D'Iribarne (1989), ao realizar sua investigação em três fábricas, filiais de um mesmo grupo industrial e que executavam o mesmo tipo de produção, lotadas na França, Estados Unidos e Países Baixos explicou as relações sociais nestes países. D'Iribarne (1989), baseando-se nos antecedentes históricos de cada cultura para compreender alguns comportamentos bastante ancorados no cotidiano de trabalho das pessoas e aparentemente

³¹ Tradução própria: observando cuidadosamente os aspectos aparentemente a mais a terra do funcionamento de cada fábrica e de sua gestão, vimos progressivamente tomar relevo em cada país uma maneira específica de ligar o indivíduo a coletividade e de separar o bem do mal, o legítimo do ilegítimo, o que se respeita, o que é indiferente e o que confunde. E o universo da organização, das regras, os procedimentos, qualquer coisa que não é dada pela sociedade, mas é fruto direto da inteligência e da vontade dos que têm um poder de gestão, é mostrado ligado a este universo de valores e de costumes.

inexplicáveis ou ilógicos (DRUMMOND-GUITEL, 2008), evidenciou elementos chave em cada país e a maneira como estes se manifestavam em cada uma das culturas.

Destarte, a usina de Saint-Benoît-le-Vieux, situada na França, foi caracterizada por D'Iribarne (1989) pela *Lógica da Honra*, muito baseada em sua história, tão exigente nos deveres que prescrevem os privilégios que permitem defender. Neste contexto, há direitos e obrigações a serem seguidos por todos e as pessoas agirão de acordo com o que consideram ser justo, o que caracterizará o fato de a pessoa ser digna da honra. Um exemplo desta situação é que, em uma organização, para ser legitimado, o superior deverá mostrar-se digno para ocupar o devido cargo (CHANLAT, 2008).

Já a usina de Patrick City, situada nos Estados Unidos, respaldou-se, segundo a pesquisa de D'Iribarne (1989), em uma *Lógica do Contrato* a qual pressupõe que as relações sociais são contratuais, como se fosse uma relação cliente-fornecedor (CHANLAT, 2008). D'Iribarne (1989) explica que, desde sua criação, a sociedade estadunidense é baseada em uma concepção de vida em sociedade que repousa em uma idéia de trocas livres e equitativas entre iguais. Contudo, o autor assevera que a concepção da vida em sociedade que os estadunidenses exprimem é profundamente estrangeira aos costumes que prevalecem em outras partes do planeta, visto que as relações comerciais são a referência e não a dignidade do ofício ou da atividade. Já nas organizações, o subordinado trabalha para seu chefe imediato que fixa os objetivos a serem atingidos, julga a qualidade do trabalho e exerce controle sobre ele. O contrato, assim estabelecido, não prejudica a hierarquia e se fundamenta em uma relação entre iguais (CHANLAT, 2008).

Por último, as relações na usina situada nos Países Baixos, especificamente na Holanda, baseiam-se em uma *Lógica do Consenso*, conforme verificado na pesquisa de D'Iribarne (1989). Neste universo, o superior é visto como um par pelos subordinados, pois não se beneficia de nenhum estatuto em particular e passa boa parte do tempo dialogando com seus subordinados para obter o seu consentimento quando tem que tomar alguma atitude. O consenso, portanto, é um objetivo constantemente buscado e as decisões são fruto de longas discussões que devem respeitar a opinião de todos (CHANLAT, 2008). D'Iribarne (1989) observa que não são toleradas nesta sociedade atitudes preconceituosas e discriminatórias, postura que se reverte para o âmbito organizacional, mas que em sua face negativa de busca pelo consenso pode fazer surgir descomprometimento e agressividade não verbal (DRUMMOND-GUITEL, 2008).

Uma das grandes contribuições de D'Iribarne (1989) a partir de sua pesquisa realizada em fábricas lotadas em três países diferentes foi a de apontar que existem comportamentos no

contexto laboral que, muitas vezes, são aparentemente difíceis de explicar. E, a partir da adoção de uma abordagem etnológica que se apoiou na imersão do autor nestes contextos, na realização de entrevistas em profundidade e no conhecimento das culturas e da história das sociedades, foi possível evitar explicações simplificadas (CHANLAT, 2008).

Autores que também discutiram as diferenças culturais no âmbito da gestão intercultural foram Fons Trompenaars e Charles Hampden-Turner. No livro *Riding the Waves of Culture*, os autores, um de origem holandesa (Trompenaars) e outro de origem inglesa (Hampden-Turner), afirmam que toda cultura se distingue de outras conforme solucionam certos problemas que se revelam como dilemas. Conforme os autores, é conveniente olhar estes problemas sob três focos: aqueles que se originam do relacionamento com pessoas, aqueles que surgem da questão relacionada ao tempo e aqueles relacionado ao ambiente.

Inicialmente, há cinco orientações que explicam, segundo Trompenaars e Hampden-Turner (1997), as relações entre pessoas de culturas diferentes.

- a) **Universalismo versus Particularismo** – envolverá a interface entre relações e regras. Em contextos universalistas, o que é bom e certo deve ser sempre aplicado a todos, indiscriminadamente. O foco maior sempre será sobre as regras. Entretanto, em contextos particularistas o foco será mais acentuado sobre os relacionamentos (que sempre virão em primeiro lugar) do que sobre regras.
- b) **Individualismo versus Coletivismo** – procura explicar se os indivíduos olham primeiro para si próprios, individualmente, ou se percebem-se, em primeiro lugar, como membros de um grupo. Analisa, portanto, o conflito entre o que desejamos enquanto indivíduos e os interesses do grupo ao qual pertencemos. É parecida, em muitos aspectos, com a variável de mesmo nome estudada por Hofstede (2003).
- c) **Culturas Afetivas versus Culturas Neutras** – analisa o quanto é permitido ou aceitável expressar emoções em determinadas culturas. Membros de culturas afetivamente neutras não demonstram seus sentimentos, mantendo-os cuidadosamente controlados. Em contraste, em culturas caracterizadas por terem forte afetividade, as pessoas expressam plenamente seus sentimentos através de sorrisos, por exemplo.
- d) **Culturas Específicas versus Culturas Difusas** – esta conceituação de Trompenaars e Hampden-Turner (1997) é bastante próxima à Gestão do Espaço de Hall (1984), visto que explica os diferentes níveis de engajamento pessoal dos indivíduos de acordo com a sua cultura nas esferas pública e privada. Parte do

princípio de que a personalidade de cada indivíduo se confirma através da interação com outros indivíduos (DRUMMOND-ABADALA, 2008). Ademais, explica que as pessoas desempenharão um papel específico de acordo com cada ambiente. Assim, nos contextos difusos, haverá transposição de um determinado papel social em uma esfera para as demais. Ao contrário das culturas específicas, nas quais os sujeitos representarão um papel social de acordo com o ambiente em que estiverem interagindo.

- e) **Realização versus Reputação** – para Trompenaars e Hampden-Turner (1997) existem culturas em que as pessoas são julgadas por suas realizações e suas conquistas enquanto que em outras os indivíduos são analisados pelas suas redes de relacionamento, a escola onde estudaram, onde moram, o clube que freqüentam, etc. Conforme os autores, em culturas baseadas na realização, a pergunta a ser feita é: “O que você estudou?”. Já nas culturas pautadas na reputação, pergunta-se: “Onde você estudou?”

Além destas cinco orientações que explicam as relações entre pessoas de culturas diferentes, há os problemas que emergem da relação dos sujeitos com o tempo, que difere segundo o contexto cultural. Novamente, esta explicação de Trompenaars e Hampden-Turner (1997) se aproxima de outro elemento estudado por Hall (1983), a *Gestão do Tempo*. Entretanto, Trompenaars e Hampden-Turner (1997) assumem que se deve também considerar se a sociedade é mais orientada para eventos passados ou futuros e também se o tempo é visto por ela como algo linear ou circular.

Por último, os problemas que emergem da relação das pessoas com o ambiente podem também apontar as diferenças culturais. Sujeitos pertencentes a culturas orientadas a um maior controle interno tendem, por exemplo, a se sentir desconfortáveis quando o ambiente fica fora de controle além de focar estritamente em **si** mesmos, no **seu** grupo e na **sua** organização. Ao contrário acontece em culturas com controle externo, nas quais as pessoas freqüentemente têm atitudes flexíveis, não se sentem desconfortáveis em situações repentinas e possuem foco no outro. Em alguns aspectos, esta relação das pessoas com o ambiente de Trompenaars e Hampden-Turner (1997) se assemelha com a análise da variável sobre o nível em que se controla a incerteza de Hofstede (2003).

Tais teorias dos autores supracitados [Hall (1981; 1983; 1984; 1990); Hofstede (2003); D'Iribarne (1989); Trompenaars e Hampden-Turner, (1997)] apesar de serem eminentemente pensadas sobre a interação entre culturas nacionais, lançam possíveis pistas de análise sobre o

os encontros culturais intranacionais. Isto porque auxiliam a compreender as conseqüências que surgem a partir da interação entre culturas díspares, sendo este o primeiro passo para que haja uma eficiente gestão intercultural. Porém, esta questão nem sempre é considerada com a seriedade que deveria tanto por organizações como também pelos profissionais.

Ademais, como dito anteriormente, o encontro de culturas distintas (sejam elas internacionais ou nacionais) é algo recorrente ao longo da história da humanidade. Deste modo, é bastante provável que o conjunto de regras de um determinado grupo social, quando em contato com outro, gere inúmeros resultados, como aprendizagem ou conflitos. Torna-se natural, portanto, que a visão de mundo do indivíduo impacte também em suas decisões.

Assim, Laraia (1997) considera que, devido ao fato do ser humano, muitas vezes, enxergar o mundo por meio de sua cultura, como conseqüência existe a propensão em considerar o seu modo de vida como o mais correto e o mais natural. Tal tendência, segundo o autor, é denominada de etnocentrismo, responsável pela ocorrência de numerosos conflitos sociais. Em grande parte das culturas há tendência ao etnocentrismo, como se a própria sociedade em que se vive fosse a única, a principal ou a que deveria servir de exemplo. Isto não significa, contudo, que todos os membros de uma mesma cultura pensem e ajam exatamente da mesma maneira. Ademais, a postura etnocêntrica pode ser evitada no momento em que o indivíduo se predispõe a entender e a se adaptar a alguns aspectos inerentes a outra cultura. Para tanto, Fernandez (2002) descreve que pode haver três maneiras.

A idéia de *imersão-adaptação* citada por Fernandez (2002) depende de uma intencionalidade de modo voluntário. Ou seja, ao deparar-se com questões contrárias à sua cultura, o indivíduo procura se adaptar ao alhures. Assim, no processo de adaptação-imersão três atitudes são comumente percebidas nas pessoas. A primeira delas diz respeito ao princípio de realidade cuja imersão é apenas um estado avançado no processo intercultural. A realidade, portanto, é apenas uma aventura, uma estratégia de carreira ou de interesse financeiro. A segunda atitude, conforme Fernandez (2002), implica em um grau mais elevado de escolha pela adaptação, sendo que as idéias já começam a ser interpretadas e começa-se a sentir a adaptação intercultural. Por fim, na última atitude, o lugar diferente é visto com o desejo de ser vivido. Há um esforço nítido para adaptação, mas que não exige uma “crise de nervos”, como coloca Fernandez (2002) em função do indivíduo se deparar com um universo mental completamente diferente do seu. A vida cotidiana no alhures é reveladora de um choque de ignorância, pois requer outra tonalidade mental. Assim, algumas táticas implícitas se fazem necessárias. Para o autor, esta fase de adaptação permite sentir e perceber códigos culturais, sempre apreendendo os sentidos. “On découvre avec surprise et étonnement des

differences notoires sur des actes quotidiens très ordinaires comme l'hygiène du corps, la propreté³², (FERNANDEZ, 2010, p. 119).

Já a atitude de *imersão-compreensão* não é somente uma resposta a uma adaptação que teve êxito, visto que ela se inscreve plenamente em um esforço individual de compreender a experiência e também da vontade de apreender em conjunto. Representa uma aproximação maior e sensível à realidade, o que fará emergir três variáveis constitutivas da aprendizagem intercultural: a construção progressiva de um puzzle procedente da experiência, a tomada de consciência de uma necessidade de aprender a olhar o diferente e a compreensão dos tempos antropológicos ou tempos culturais.

No que diz respeito ao puzzle da experiência, Fernandez (2002) relata que nossas experiências seriam peças de quebra-cabeças que, conforme vão sendo encaixadas, darão uma visão da realidade. Mas a imagem nunca será formada por completo. Cada nova peça permite apreciar as diferenças e as semelhanças vividas. E estas peças, metaforizadas por Fernandez (2002) como os pequenos detalhes da vida, evidenciarão experiências diferentes, uma experiência misteriosa e exótica. No que concerne à capacidade de olhar, supõe-se que haja uma consciência intuitiva de uma inteligência visual. O autor complementa afirmando que a experiência do alhures favorece a eclosão de tal inteligência, pois pequenos detalhes aparentemente insignificantes podem revelar convenções culturais, como os tempos culturais de cada cultura. Por isto, Fernandez (2002) afirma ser fundamental aprender a olhar o diferente em vivências interculturais.

Por último, Fernandez (2002) fala que as duas fases anteriores não significam a aquisição de novas experiências por completo. Para tanto, é necessária a fase de *imersão-integração*. Mas a passagem da fase de compreensão para a de integração não é facilmente percebida, pois muitos elementos da primeira inclinam as pessoas a pensarem que já estão integradas no novo contexto cultural. O autor, ao buscar a definição da palavra integração, alega que integrar-se é movimentar-se e entender por completo os códigos e as lógicas culturais e interculturais.

Outra explicação sobre o entendimento do processo de adaptação em culturas diferentes é representada a partir da curva de adaptação cultural. Autores como Joly (1996) e Finuras (1999) falam que é facilmente possível determinar etapas generalizáveis a todas as experiências de exposição a culturas estrangeiras. Porém, quando se fala sobre as fases de adaptação, a literatura direciona esta questão às vivências de expatriados, alegando que estes

³² Tradução própria: descobre-se com surpresa e admiração as diferenças notórias sobre atos diários, muito comuns como a higiene do corpo, a limpeza.

passarão por vários estágios que vão da euforia até a adaptação. E, quanto mais distante for a cultura do país hospedeiro da cultura do país do expatriado, maior será a dificuldade no seu ajustamento. Identifica-se que esta análise pode ser feita também em casos de intramobildade, visto que, por se tratarem de encontros entre culturas regionais diferentes, haverá um processo de adaptação cultural pelo qual o migrante inevitavelmente passará.

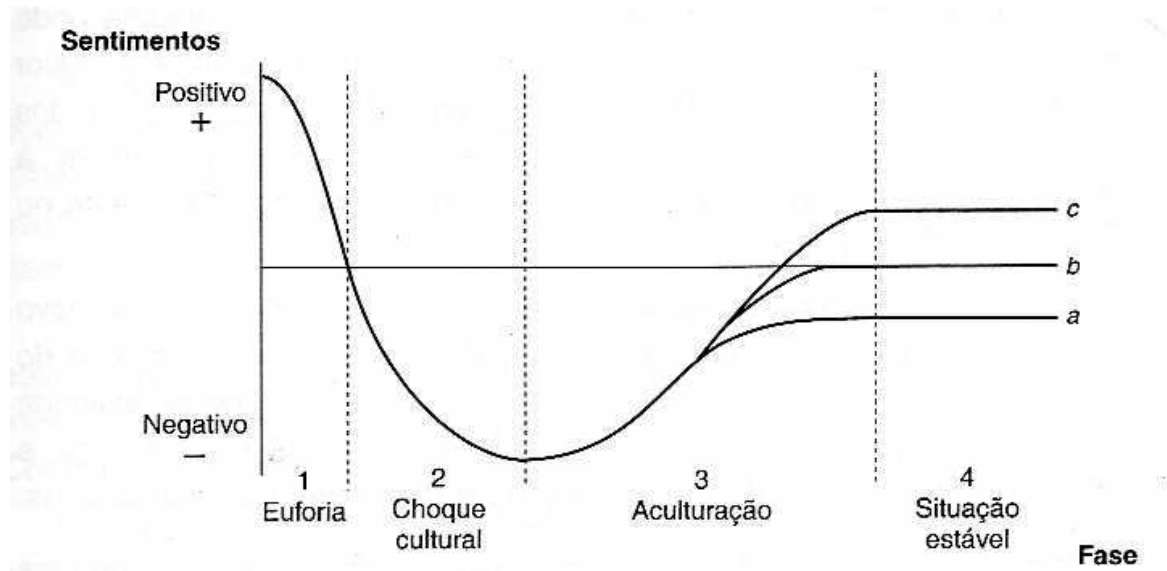


Figura 10 – Curva de Adaptação Cultural.
Fonte: Furnham e Bochner (1986, *apud* Finuras, 1999)³³.

Percebe-se que, na primeira fase (normalmente curta, podendo durar duas semanas ou meses), a característica principal é a euforia (ou encantamento) que tem a ver com a emoção da viagem, da nova terra e das novas pessoas. É o que geralmente acontece quando se vai de férias para um lugar diferente. A novidade faz com que o profissional e sua família não percebam os problemas que estão por vir, pois só enxergam o lado bom do alhures. Joly (1996) também considera que se o destino for uma localidade mais desenvolvida do que a de origem, o encanto decorrerá da constatação de que este tipo de economia oportunizará para a pessoa muito mais possibilidades.

O autor ainda ressalta, conforme vem sendo argumentado neste estudo, que, no caso de expatriações, particularmente, a colocação forçada de executivos tende a oferecer muito mais dificuldades de adaptação do que quando se trata de uma escolha voluntária. Concorda-se com esta idéia, uma vez que nesta Tese a opção foi a de estudar o processo de

³³ FURNHAM, Adrian; STEPHEN, Bochner. **Culture Shock: psychological reactions to unfamiliar environments.** London; Methuen, 1986

interculturalidade de profissionais que optaram, por iniciativa própria, pela intramobilidade em suas carreiras. Joly (1996, p. 93) acrescenta:

No caso de uma escolha voluntária do candidato, o país hóspede se parece a uma tábua de salvação que o arranca de seu cotidiano já pouco satisfatório, tanto no plano pessoal quanto profissional (muitas vezes ambas ao mesmo tempo). Os primeiros meses de inserção na cultura hóspede, o encantamento do começo, serão marcados por uma espécie de sentimento de reconhecimento. O expatriado sentirá uma satisfação embriagadora neste país que o gratifica com um desafio a sua compreensão, que o mobiliza intelectualmente convidando-o a penetrar seus segredos, seus mistérios, suas particularidades, suas maneiras diferentes de viver materialmente, psicologicamente, culturalmente. Podemos, afirmar que esta primeira tomada de contato leva a um embotamento do senso crítico. Partindo deste ponto, torna-se mais fácil determinar o tempo que seus interlocutores passaram na cultura hóspede; se forem desmesuradamente entusiastas, é que eles acabaram de chegar!

Portanto, para Joly (1996), esta fase do encantamento dura o tempo que duram as descobertas, sendo que no plano profissional “dura o tempo necessário para que se torne relativo o sentimento de onipotência do recém chegado. Em outras palavras, quando os limites explicativos de nossos esquemas culturais de origem estão alcançados, começa a fase negativa” (JOLY, 1996, p. 94). Assim, o fim da fase da euforia ou do encantamento é marcado pelo início da segunda fase.

Logo, a segunda fase caracteriza-se pelo choque, conforme Finuras (1999), ou pelo negativismo extremo, como expõe Joly (1996), sendo que o que era interessante no início torna-se menos encantador. Marca o fim do encantamento e é quando começa a vida real no novo ambiente. O profissional e a sua família passam a enxergar os problemas advindos da mudança e sentem-se desconfortáveis com eles. Seus sentimentos são um misto de rejeição pela cultura local, desilusão e solidão. Assim, haverá o inevitável choque cultural que, segundo Hofstede (2003), diz respeito ao impacto social e físico de um novo e diferente ambiente e é uma desorientação psicológica causada pela incompreensão ou não entendimento de sinais de outra cultura. Destarte, independentemente do tipo de atuação, o executivo acaba sendo um agente passivo e ativo da cultura receptora por problematizar essa cultura e sofrer influência desta pela percepção das diferenças culturais (MATOS, 2002).

Freitas (2000), ao relacionar os impasses desta fase aos processos de expatriação, alega que ser expatriado é muito mais profundo do que ser turista. Quando um profissional assume a expatriação, ele está abrindo mão de sua vida atual e se abrindo para um mundo novo, desconhecido. É também considerada a fase crítica da expatriação, pois é quando muitos executivos decidem retornar ao seu país. Tais sentimentos, provavelmente, também são vividos por pessoas que migram intranacionalmente, pois o que determina este

estranhamento é a interação e a vivência em outra cultura, diferente da de origem do profissional.

Em face das dificuldades de inserção, Joly (1996) expõe que uma reação típica é ceder à tentação do gueto, a qual leva à incapacidade de compreender a cultura do país hóspede em toda a sua complexidade. Para o autor, “descobre-se, após o encantamento do começo, que as coisas não são idílicas” (p. 104). A solução, neste caso, é manter-se no gueto, ou seja, dentro do grupo formado pelos componentes da comunidade estrangeira com explicações prontas e pré-fabricadas, preferindo-se, assim, viver no conforto dos preconceitos que estes membros nutrem sobre os nativos. Assumir-se-ia, portanto, uma hospitalidade passiva, como anteriormente descrito, sendo esta é uma atitude de defesa da identidade pessoal, conforme descreve Joly (1996), uma vez que representa uma impotência de decifração dos códigos culturais da nova localidade e transforma-se em onipotência de quem acaba de chegar. Durante esta fase, também é comum formular juízos sobre os habitantes do local de destino. Para Joly (1996), esta é uma postura perigosa, pois:

É uma armadilha na qual corremos o risco de ficar presos rapidamente, especialmente durante a fase de negativismo, quando começamos a descobrir os dados irritantes da sociedade hóspede e que nos empurra em direção à vida do gueto, tanto mais confortável que aí encontramos ouvidos simpáticos aos comentários negativos que seguramente expressaremos [...] (JOLY, 1996, p. 105).

É um sofrimento refletido pelo esforço de ajustamento mútuo, que consiste em se inserir e em se fazer aceitar num local estrangeiro. O estrangeiro nutre os sentimentos de reconhecimento pelas oportunidades oferecidas pelo local de destino, mas ao mesmo tempo o culpa pelas suas dificuldades de ajustamento. Já o nativo, estará dividido entre sua admiração pelo *know how* do estrangeiro e o seu ódio do aproveitador vindo de fora. Joly (1996) descreve que também há a possibilidade de ser conduzido a um sentimento de isolamento e até de depressão. Neste caso, uma longa jornada fora da localidade de origem contribui para que, paulatinamente, ocorra o isolamento, visto que viver longe da terra natal significa, conforme o autor, “ficar sem a informação corrente sobre a vida cotidiana de seu país de origem” (p.106).

Alguns tentarão não perder a ligação conservando assinaturas dos jornais, das revistas, encomendando livros. É uma maneira válida de romper o isolamento, mas a informação não suprime a distância, pois com o passar do tempo perde-se a capacidade de interpretar o que acontece “em casa” e acaba-se perdendo o interesse. A vantagem que proporciona, no entanto, é a capacidade de poder julgar a informação apresentada no local, e o resultado nunca é animador (JOLY, 1996, p. 106)

Por último, vale considerar que esta fase pode durar alguns meses, mas pode nem passar.

A terceira fase, de aculturação, inicia quando o 'estrangeiro' aprendeu gradualmente a funcionar nas novas condições e nas novas regras, adotando alguns valores locais, adquirindo confiança em si próprio e, finalmente, se integrando na nova rede social. Desta forma, é a fase em que a desilusão do período anterior vai cedendo espaço para um sentimento de aceitação da realidade local por parte do profissional e de seus familiares. Eles passam a entender o comportamento das pessoas e começam a se sentir mais integrados à cultura local. Neste sentido, Fernandez (2002) destaca que a aculturação, neste caso, não significaria uma perda de identidade, mas sim, uma transformação pessoal. Portanto, para o autor, torna-se possível viver em outra cultura sem julgá-la, considerando-a melhor ou pior, ou seja, sem assumir uma postura etnocêntrica.

Na quarta e última fase, além da integração, nasce um sentimento de aceitação por parte do profissional, porque ele passa a valorizar mais os aspectos positivos da cultura local. As rotinas passam a ser mais prazerosas para ele e obtém-se o estado de estabilidade mental que acaba por ser alcançado. Contudo, os sentimentos podem permanecer negativos em comparação com a cultura de origem do indivíduo (4a), mas pode sentir-se tão bem como anteriormente e, neste caso (4b), pode considerar-se que se atingiu uma adaptação bicultural. Pode ocorrer ainda o caso do indivíduo se sentir ainda melhor no novo ambiente e adaptar-se totalmente ao modo de vida dos anfitriões (4c).

Há ainda uma importante questão a ser considerada quando se fala sobre gestão intercultural a qual diz respeito ao ajustamento do profissional em outra cultura e aos fatores que contribuem neste processo. O ajustamento é resultante da adaptação e pode ocorrer nas esferas psicológica e sociocultural. Em relação à esfera psicológica, o ajustamento ocorre quando o indivíduo sente-se confortável psicologicamente na convivência com pessoas de outras culturas e consigo mesmo (HOMEN, 2005; GONÇALVES, MIURA, 2002). No que tange ao ajustamento sociocultural, este se refere aos resultados psicológicos que unem os sujeitos ao novo contexto cultural externo como, por exemplo, a habilidade de tratar os problemas diários (HOMEN, 2005). A autora ainda coloca que a soma dos indicadores de ajustamento psicológico e sociocultural remete à dimensão do ajustamento intercultural que ocorre quando há o conforto psicológico em relação a vários aspectos da nova cultura.

Um dos modelos de ajustamento cultural que trata exclusivamente desta questão direcionada a casos de expatriação é o proposto por Parker e McEvoy (1993). Para os autores, o fator contextual aliado aos fatores organizacionais e individuais são responsáveis pelo

ajustamento no trabalho, na vida em geral e na interação. Neste modelo, estes três fatores definem o ajustamento e resultam na performance do expatriado (*turnover*, absentéismo ou retornos prematuros). Portanto, Parker e McEvoy (1993) preocupam-se com os fatores individuais, organizacionais e contextuais que podem influenciar o trabalho, a vida em geral e as interações de expatriados.

Como esta Tese está voltada às questões atinentes à interculturalidade intranacional, a análise do contexto no qual ocorre o ajustamento intercultural é o intranacional. A figura abaixo, inspirada no modelo de Parker e McEvoy (1993), sintetiza esta colocação.

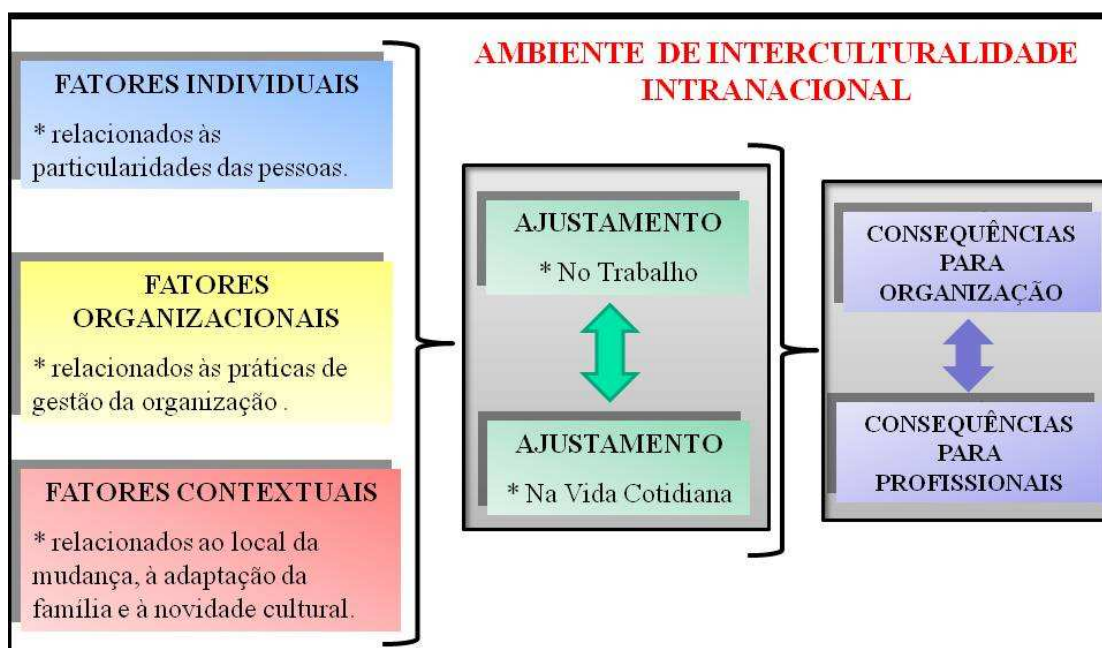


Figura 11 – Ajustamento Intercultural em Ambiente de Interculturalidade Intranacional.
Fonte: elaborado pela autora (2010); inspirado em Parker e McEvoy (1993).

Consideram-se, conforme pode ser observado na figura, três conjuntos de fatores que influenciam no ajustamento de pessoas em ambientes de interculturalidade intranacional. O primeiro conjunto refere-se aos fatores relacionados a aspectos individuais, como experiências técnicas, experiências interculturais anteriores, idade, *status* social, conhecimento prévio do local de destino, motivação para a viagem, características de personalidade como empatia, abertura, flexibilidade, extroversão, habilidades relacionais e educação (PARKER; McEVOY, 1993). No segundo conjunto de fatores incluem-se todas as ações organizacionais que influenciam para um melhor ajustamento dos profissionais como, por exemplo, salário, benefícios oferecidos na mudança, acompanhamento durante a estada no novo local, gestão de

carreiras, treinamento prévio, visitas ao local de destino previamente, práticas de internalização e socialização, etc.

E, o último conjunto de fatores, os contextuais, dizem respeito aos aspectos peculiares e próprios relacionados ao local da mudança como difíceis condições de vida, diferenças culturais, preocupação com a saúde, comida, logística, cuidados médicos, acesso a tecnologias, grande distância entre os lugares, educação, etc. Há também a questão da adaptação da família, quando esta acompanha na mudança. Segundo Homen (2005), diferentes padrões de ajustamento são esperados dependendo do grau de similaridade com a cultura de origem ou com outras culturas estrangeiras experimentadas previamente. Portanto, estes fatores influenciarão, de uma forma ou de outra, uns mais outros menos, no processo de ajustamento do profissional que realizou a intramobildade para um determinado local. Ademais, o ajustamento ocorrerá em duas esferas diferenciadas: no trabalho e na vida cotidiana, considerando que há ainda uma inter-relação entre elas, pois se pensa que vivências interculturais no campo profissional podem afetar o desempenho no trabalho e vice-versa.

Nota-se ainda nesta figura que o ajustamento (ou não) acarretará em conseqüências negativas e positivas para organizações e profissionais inseridos em um ambiente de interculturalidade intranacional. A análise destes fatores de ajustamento torna-se um aspecto relevante para esta Tese, uma vez que permite identificar as questões que dificultam efetivamente o ajustamento cultural dos profissionais em um ambiente de interculturalidade intranacional. E, a partir disto, é possível apontar onde a gestão intercultural das organizações deverá atuar para minimizar os estranhamentos e as dificuldades de adaptação que naturalmente surgem em processos de intramobildade.

Outra questão que deve ser considerada é que em todo processo de interculturalidade também acaba havendo a criação de estereótipos, considerado por Drummond-Guitel (2008) como um mecanismo de defesa natural. De acordo com Finuras (1999), os estereótipos são figuras que isolam algumas das características de um povo, geralmente as mais caricatas e as consubstanciam em um elemento simbólico dessa cultura. Exemplos apontados pela literatura e pelo senso comum nos falam, por exemplo, que os americanos são frios e calculistas; que os brasileiros possuem seu famoso jeitinho; argentinos são arrogantes; que os cariocas são malandros; paulistas estressados e baianos preguiçosos.

Les stéréotypes en tant que partie de la culture profonde, ont des caractéristiques et des fonctions. Ils sont partagés par l'ensemble des individus, sont bien ancrés dans l'inconscient collectif, figés, atemporels et jamais mis en question. La principale fonction du stéréotype c'est de protéger l'identité des individus, individuellement et

en tant que membre d'un groupe dans des situations menaçantes, changeantes, déstabilisantes: par conséquent lors d'un choc culturel³⁴ (DRUMMOND-GUITEL, 2008, p. 71).

Adler (2002) afirma que os estereótipos envolvem uma forma de categorização que organizam nossa experiência e guiam nosso comportamento dentro de vários grupos em uma sociedade. Ressalta-se que os estereótipos nunca descrevem de forma precisa o comportamento individual, mas sim o comportamento de um grupo em particular. Podem ajudar ou atrapalhar, dependendo de como são usados. Porém, estereótipos efetivos permitem às pessoas entenderem e agirem apropriadamente de acordo com determinadas situações. Adler (2002) ainda alerta que os estereótipos não podem ser considerados como algo ruim. A verdade é que todos estereotipam e o ideal é que se aprenda a não fazer com que esta visão seja imutável. É necessário que profissionais que migram nacionalmente e/ou internacionalmente sejam abertos a mudanças em face de uma evidência contraditória. “Because we believe stereotypes reflect reality, subconsciously held stereotypes are difficult to modify or discard even after we acquire real information about a person”³⁵ (ADLER, 2002, p. 82).

Apesar de não ser muito viável, o estereótipo oferece a vantagem de ser fácil de memorizar. Para Finuras (1999), quando tem que se tratar com um interlocutor estrangeiro, é útil conhecer o estereótipo da nossa cultura aos olhos dele, ou seja, identificar o que habitualmente choca mais os seus concidadãos no nosso comportamento permitirá evitar certos equívocos ou atenuar seus preconceitos. Tanure (2007) corrobora afirmando que a visão estereotipada pode até servir como um ponto de partida em uma relação entre duas pessoas de diferentes culturas. Entretanto, a autora alerta que algumas pesquisas já demonstraram que a performance dos gestores é insatisfatória em situações interculturais quando eles simplesmente se apegam a este tipo de informação preliminar. Assim, os estereótipos devem ser constantemente revisados e atualizados para poderem ter um mínimo de efetividade nas relações interculturais. Além disso, a autora propõe que o objetivo deve ser o de superar os estereótipos para, finalmente, saber como as diferenças podem vir a

³⁴ Tradução própria: os estereótipos, como parte profunda de uma, têm características e funções. São compartilhados por um conjunto de indivíduos, ancorados no inconsciente coletivo, bloqueados, atemporais e nunca postos em questão. A principal função do estereótipo é proteger a identidade dos indivíduos, e como membro e um grupo em situações ameaçadoras, variáveis, desestabilizadoras conseqüentes de um choque cultural.

³⁵ Tradução própria: porque nós acreditamos que os estereótipos refletem a realidade, os estereótipos presos em nosso subconsciente são difíceis de modificar ou descartar, mesmo depois que nós adquirimos a informação real sobre uma pessoa

influenciar as interações do mundo dos negócios. Logo, percebe-se que é neste momento em que a gestão intercultural das organizações deve agir.

As discussões feitas até o presente momento suscitam uma constatação: a pluralidade cultural se faz presente em todos os ambientes, inclusive no organizacional. Desta forma, cabe ressaltar a importância da cultura como base de uma sociedade e não apenas como algo acessório no conjunto das prioridades de governos e organizações. Isto porque no universo organizacional coexistem diferentes referenciais culturais, compreendendo não só seus colaboradores diretos, mas outros atores sociais com os quais a organização se relaciona como fornecedores, consumidores, o meio ambiente, enfim, a sociedade em que essas organizações se inserem (FREITAS, 2009a).

Neste sentido, Trevisan (2001) coloca que, no âmbito organizacional, para tentar evitar as possíveis dificuldades decorrentes de choques culturais é necessário que todas as pessoas pertencentes à empresa tenham consciência da diversidade cultural, a qual deve permitir o respeito e a consideração das diferenças, condição que favorece o estabelecimento de relações de trabalho mais flexíveis e inovadoras contribuindo para o desenvolvimento da organização e manutenção de sua competitividade. O autor reforça que esta contribuição é necessária porque, via de regra, as pessoas não reconhecem as dificuldades existentes no relacionamento intercultural como resultantes das diversidades culturais das pessoas envolvidas ou ao menos não atribuem a elas a devida importância, conferindo essas dificuldades a outros fatores, particularmente ao problema da comunicação.

Analogamente, no entendimento de Freitas (2008), uma das novidades existentes no debate sobre interculturalidade reside no fato de a convivência intercultural estar assumindo uma posição cada vez mais importante na vida social e organizacional. Ademais, conforme a autora, a interculturalidade vem sendo transformada em uma vantagem a ser explorada no mundo dos negócios para melhorar a compreensão do outro e o uso de suas potencialidades, para maior apropriação da diversidade do mundo e dos mercados, para melhoria da eficiência de processos, estruturas e decisões organizacionais e para a redução de riscos dos investimentos feitos em um cenário cada vez mais plural e mutante (FREITAS, 2008).

O que se percebe é que a interculturalidade não está mais fora das empresas, mas dentro delas, reivindicando atenção e cuidado (FREITAS, 2008). Para a autora, a redução de riscos e fracassos pode ser fruto de análises financeiras e mercadológicas cuidadosas, mas também pode ser consequência da compreensão de aspectos culturais, religiosos, familiares, históricos, ideológicos, geográficos e climáticos que afetam os costumes e os modos dos homens pensarem e viverem a vida e o trabalho. Freitas (2008) ainda complementa que “as

sociedades diferem em função do que amam, detestam, festejam e sonham. Ignorar as diferenças culturais nos processos organizacionais pode ter um alto custo em um cenário em que todo erro tende a ser duramente castigado” (p.88).

Davel, Dupuis e Chanlat (2008) sugerem alguns meios de aprendizagem intercultural. Dentre eles, o estímulo à circulação de profissionais entre diferentes países, representando suas empresas, que se torna um elemento fundamental para consolidação desta nova dinâmica dos negócios. Além disso, para os autores, a aprendizagem da dimensão intercultural em relação às práticas de gestão contemporânea pode ser feita de diferentes maneiras. Em termos práticos, pode-se aprender a interculturalidade no ambiente de trabalho, com viagens para outros países e regiões, ao ser parte de uma equipe multicultural, durante um processo de fusão e aquisição, etc. Mas em termos mais teóricos, pode-se aprender sobre interculturalidade através de leituras, reflexão de idéias, teorias e conceitos. A mescla de aprendizagens práticas e teóricas é considerada como ideal pelos autores.

Diante disto, é importante destacar algumas particularidades da gestão da diversidade e da gestão intercultural. Para tanto, Barbosa e Veloso (2009) chamam atenção para a forma como a idéia de diferença está sendo tratada no interior das organizações. Neste sentido, as organizações podem trabalhar mais atreladas ao conceito de multiculturalismo, cujo melhor exemplo, segundo as autoras, são as políticas de diversidade, ou com conceitos originários de uma tradição de interculturalidade.

Mesmo devendo haver sinergia entre tais processos, eles são tratados de forma independente. No multiculturalismo, as organizações adotam, obrigatoriamente, ou não, políticas relacionadas à gestão da diversidade. Já a interculturalidade é apontada por Barbosa e Veloso (2009) como uma condição de atuação das empresas na contemporaneidade, sendo atribuição do gestor, individualmente, adquirir sensibilidade para as diferenças interculturais.

Em pesquisa realizada com 30 gestores de nacionalidades inglesa, holandesa, francesa e brasileira, Barbosa e Veloso (2009) afirmam que, embora os discursos versassem sobre cultura, diferença e choque de culturas, entre outros temas afins, nenhum dos entrevistados mencionou ou relacionou a interculturalidade à questão multicultural, às políticas de diversidade ou vice-versa. Os resultados desta pesquisa também revelaram que:

[...] nenhum dos executivos mencionou qualquer programa, política organizacional ou intenção de trabalhar a gestão da diferença de forma sistemática e institucional. A cultura e as diferenças são importantes discursivamente, mas não ao ponto de se investir tempo e dinheiro em entendê-las ou gerenciá-las. Além disso, as diferenças culturais mencionadas são sempre apreendidas e mencionadas como diferenças entre países, mesmo que todos tenham a preocupação de relativizar as generalizações

porventura feitas. Os entrevistados reconhecem a unidade cultura/país como altamente diversa do ponto de vista interno (BARBOSA; VELOSO, 2009, p. 209-210).

Tais evidências apresentadas pelas autoras reforçam a relevância da discussão proposta nesta Tese. Concorde-se com Freitas (2008) que a importância do aspecto intercultural, tanto na vida social quanto no universo organizacional, já se impôs e que para isso deve haver maior compreensão por parte de gestores e profissionais em relação à gestão intercultural em suas organizações, presente no recebimento ou na expatriação de profissionais, nos investimentos em unidades fora da origem, na participação de consórcios ou alianças estratégicas com parceiros de diferentes nacionalidades, nas negociações para compra ou venda fora das suas fronteiras (FREITAS, 2008) ou ainda, como é o caso desta Tese, nas **relações entre diferentes culturas regionais de um mesmo país.**

Para tanto, um primeiro passo é delinear políticas e práticas organizacionais, especificamente de Gestão de Pessoas para atender a estas questões, uma vez que o intercultural está intimamente ligado às práticas de gestão de pessoas da organização que, por sua vez, estão atreladas à produtividade e ao desempenho da empresa, constituindo-se em um fator importante e diretamente ligado à estratégia (DRUMMOND-ABDALA, 2008). Assim, a próxima e última seção teórica desta Tese falará sobre esta área organizacional.

2.3 A GESTÃO DE PESSOAS

Neste item, integrante do capítulo de fundamentação teórica desenvolvido para a presente Tese, pretende-se apresentar alguns temas relacionados à área de Gestão de Pessoas (GP). Inicia-se com o relato sobre a história da área. Em seguida, são expostas conceituações e são apresentados os três grandes processos de GP: Processos de Atração, Desenvolvimento e Retenção de Pessoas. Após, são apontadas as práticas de GP intrínsecas a cada um dos Processos. Passa-se, na sequência, a descrever aspectos inerentes à Gestão de Pessoas Internacional, abordando as principais estratégias utilizadas pela área na expatriação de profissionais. A partir disto, é possível pensar em algumas políticas e práticas direcionadas à intramobildade, uma vez que se considera nesta Tese que esta movimentação intranacional de profissionais também gera interculturalidade nas organizações, que devem, portanto, estar preparadas para esta situação.

2.3.1 Histórico da Área

Administrar Recursos Humanos de uma organização é um grande desafio para os profissionais que se interessam em atuar nesta área. Não é uma área que se baseia estritamente em dados objetivos, visto que se trabalha para pessoas e com pessoas e o ser humano é uma ‘caixinha de surpresas’. Muitos falam que a área ainda não conseguiu ter lugar de destaque na estrutura organizacional de diversas empresas. No entanto, são a certeza e a convicção de que somente através das pessoas que se conseguirá atingir resultados satisfatórios para as empresas que fazem com que se busque o constante aprimoramento de suas políticas e práticas direcionadas a atender, ao mesmo tempo, as demandas dos funcionários e da organização.

Porém, momentos mais difíceis já se fizeram presentes, quando, por exemplo, o trabalhador era considerado um ‘bovino’, sendo interessante apenas que possuísse um bom físico e ausência de massa encefálica. O primeiro nome atribuído à área foi *Relações Industriais*, pois se responsabilizava por abrandar ou diminuir os conflitos industriais entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais, até então considerados incompatíveis.

No entanto, de acordo com Wood Jr. (2004), não é fácil traçar uma linha cronológica referente ao histórico da área, dado o número de diferentes movimentos com distintas características e graus de realizações práticas que marcam sua evolução. Conforme o autor, para empreender uma análise da transformação da chamada Função de Recursos Humanos (FRH) é necessário, primeiramente, caracterizá-la como uma função mais tradicional, herdeira da Escola de Relações Humanas, pois nesta configuração, a FRH ganha contornos de atividades de apoio, marcadamente técnica com funções específicas como seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Mas Davel e Vergara (2009) afirmam que a área em si somente nasceu na década de 1970, como campo teórico e prática social, pautando-se nas tradições da psicologia industrial, das teorias organizacionais, da abordagem socio-técnica, da dinâmica de grupo, etc. Assim, de acordo com os autores, a área valeu-se dos modelos teóricos do behaviorismo organizacional anglo-saxão e da psicologia comportamentalista americana com expectativas de encontrar formas de administrar o capital humano nas empresas.

Contudo, sabe-se que nem sempre as preocupações da área foram tão refinadas. Conforme Araújo (2006), antes dos anos 30 do século XX a administração de pessoal, como ficou conhecida, tinha como funções básicas o recrutamento e a seleção de pessoas que eram

desenvolvidas quase que ao mesmo tempo. Para o autor, as pessoas procuravam emprego; havendo vaga, o candidato era aprovado imediatamente e assinava o contrato de trabalho.

Em termos de Brasil, especificamente, as modificações da área de Recursos Humanos (RH), como ficou conhecida, ocorreram de maneira lenta. Além disso, no período da entrada de multinacionais no país (que iniciou por volta da década de 1950), houve a intensa incorporação de práticas estadunidenses pela área. Para detalhar a evolução histórica da área de Recursos Humanos no país, serão analisadas as considerações de Wood Jr. (2004), o qual destaca que existiram seis períodos diferentes que caracterizaram a evolução dessa área, e de Tose (1997 *apud* Marras, 2001)³⁶ que divide as modificações do RH em cinco momentos.

Primeiramente, portanto, até 1930, período denominado por Wood Jr. (2004) como **Pré-Jurídico-Trabalhista**, havia a inexistência de legislação trabalhista, do departamento de pessoal ou área correlata que se responsabilizasse formalmente pelos recursos humanos da empresa. Caracteriza-se pela descentralização de funções e as demandas de pessoas provavelmente estavam relacionadas à solicitação de tarefas simples, com qualificação instrumental primária cujo perfil demográfico era composto por imigrantes europeus. As mulheres e as crianças eram mão-de-obra freqüente, mas com características de subemprego, altamente precárias. Já para Tose (1997 *apud* Marras, 2001), esse período é denominado de **Contábil** e foi a fase pioneira da gestão de pessoal, também conhecida como fase 'pré-histórica'. Marcava-se, segundo a autora, pela preocupação existente com os custos da organização sendo os funcionários vistos apenas sob o enfoque contábil. O gestor que assumisse a responsabilidade sobre a área normalmente era alguém com formação voltada para contabilidade, sendo denominado de Chefe de Pessoal. Tinha como características pessoais a inflexibilidade, a frieza, era seguidor das normas e não possuía visão sistêmica do negócio, pois era suficiente que focasse a sua atenção em tarefas extremamente pontuais. Além disso, o Chefe de Pessoal era visto pelos empregados como alguém de confiança do patrão e revertido de poder, cabendo a ele informar irregularidades e advertir ou demitir os faltosos (MARRAS, 2001; WOOD JR., 2004; FRANÇA, 2007).

Em seguida, entre os anos de 1930 a 1950, tem-se na história da área de RH no Brasil o **Período Burocrático**, quando houve a promulgação da legislação trabalhista (com muitas leis e normas que vigoram até hoje). Surgem também, conforme Wood Jr. (2004), os primeiros departamentos de pessoal para atender às exigências legais, sendo que alguns destes eram originários das atividades contábeis. Portanto, pelo fato desta fase estar centrada nos

³⁶ TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil**. Dissertação de Mestrado, FEA-PUC, SP, 1997.

conhecimentos e práticas da Consolidação das Leis Trabalhistas, o responsável pela direção do RH era, preferencialmente, um advogado.

De 1950 a 1960 tem-se o **Período Tecnicista** no qual ocorre a inauguração de diversas plantas de fábrica (especialmente da indústria automobilística) e surgem pólos industriais, sobretudo nas regiões urbanas marginais e na Grande São Paulo (WOOD JR., 2004). Ainda conforme o autor, foi nesse período que a Administração de Recursos Humanos no Brasil passou a adotar o conceito de Sistema de Recursos Humanos, composto por recrutamento e seleção, treinamento (para formação de aprendizes e operários semi-qualificados), avaliação de desempenho, programas de cargos e salários, higiene industrial e serviço social. Na visão de Tose (1997 *apud* Marras, 2001), essa fase Tecnicista se estendeu até 1965 e foi quando se implantou no Brasil o modelo americano de Gestão de Pessoal alavancando a função de RH ao *status* de gerência. Nesse período também ocorreu a implementação da indústria automobilística no Brasil pelo presidente Juscelino Kubitschek. Já os empresários, segundo a autora, tiveram que aceitar em seus organogramas a figura do Gerente de Relações Industriais, sendo que essa mudança representou para as organizações e para os trabalhadores um grande avanço na qualidade das relações entre capital e trabalho. Começou-se a privilegiar profissionais com currículos mais amplos e a admitir profissionais com visão humanística para desenvolvimento das atividades da área. Para Marras (2001), a função deixou de ser estritamente operacional para se tornar uma função tática dentro da empresa.

No **Período da Abordagem Sistêmica**, entre 1960 a 1980, conforme Wood Jr (2004), surgiram os primeiros cargos de gerência de recursos humanos que tinham a responsabilidade de coordenação dessas atividades. Em algumas empresas mais voltadas para o mercado, tais gerências tinham atividades de integração entre os objetivos comerciais e as expectativas dos funcionários. No entanto, ainda eram poucos os gerentes de recursos humanos que ocupavam posições junto à diretoria da empresa (WOOD JR., 2004). Para o autor, neste período, a função de recursos humanos estava associada às áreas de qualidade ou a programas corporativos de mudança organizacional. É nesta época também que o Ministério da Educação autorizou a abertura dos sistemas privados de ensino superior expandindo os cursos de Administração no país (FRANÇA, 2007). Já Tose (1997 *apud* Marras, 2001) denomina esta fase de **Administrativa/Sindicalista** que concentrou-se entre os anos de 1965 a 1985 e cuja característica principal foi a existência de movimentos sindicais. Ainda nesta fase, o cargo do Gerente de Relações Industriais passou a se chamar Gerente de Recursos Humanos, transferindo-se a ênfase de funções estritamente burocráticas em funções mais humanísticas dentro da empresa e com suas relações (com os sindicatos e sociedade).

No Período da Abordagem Sistêmica (WOOD JR., 2004) ou fase Administrativa/Sindicalista (TOSE, 1997 *apud* MARRAS, 2001), verificou-se a consolidação definitiva da formação cultural e educacional do perfil do gestor de RH como administrador de empresas. De acordo com Marras (2001), as organizações passaram a exigir desses profissionais um conhecimento profundo e atualizado dos aspectos trabalhistas/legais, devido ao movimento sindical e à revolução que se instaurou no meio organizacional com a introdução da negociação coletiva.

O **Período Relações Industriais Integradas**, compreendido entre os anos de 1980 a 1990, caracterizou-se pela integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental, o que significou alinhamento entre as rotinas de pessoal, estrutura organizacional e comportamento individual (WOOD JR., 2004). Segundo o autor, a função de diretor de Relações Industriais teve como maior demanda as pressões sindicais e a capacidade de eliminar conflitos, especialmente grupais. Wood Jr. (2004) ainda destaca que ocorrem muitas mudanças nos padrões empresariais no que se refere a níveis hierárquicos (a partir do *downsizing*) com demissões em massa, entradas de novas tecnologias, tanto na produção como nos sistemas gerenciais administrativos (reengenharias). Além disso, é nessa fase que se passa a pensar nas questões relacionadas à saúde mental do trabalhador.

Para Tose (1997 *apud* Marras, 2001), a fase a partir de 1985 é denominada de **Fase Estratégica** e que, segundo a autora, foi demarcada pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico. As empresas começaram a se preocupar com questões de longo prazo em relação aos seus funcionários e o Gerente de Recursos Humanos, que até então tinha conseguido ocupar apenas o nível tático dentro das organizações, passa a assumir posições dentro da diretoria estratégica das empresas.

Então, foi no Período Relações Industriais Integradas ou Fase Estratégica que houve uma maior preocupação com o viés humano e, principalmente, com a necessidade de haver administradores de RH com visão abrangente, horizontalizada, não somente no que diz respeito aos contornos organizacionais, mas também em relação aos indivíduos. Exigia-se um perfil cognitivo que lhes permitissem analisar os funcionários não mais como simples trabalhadores assalariados, mas como parceiros do negócio responsáveis por uma parcela significativa dos resultados projetados (FRANÇA, 2007).

Por fim, o último Período apontado por Wood Jr., (2004) é o **Período Reformas Estruturais Profundas** que iniciou em 1990 e perdura até os dias atuais. Nele, buscaram-se novas identidades e definições para a função de Recursos Humanos: Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, Departamento de Gente etc. Os vetores são a alta velocidade, a qualidade

e a produtividade, a qualificação contínua, o emprego com vínculos de fidelidade transitória, entre tantos outros (WOOD JR., 2004). Todavia, o mesmo autor afirma que, quanto à relação entre as novas práticas e a elevação dos níveis de performance, não existem ainda fortes evidências empíricas que o comprovem, embora haja forte discurso neste sentido (WOOD JR., 2004). Por outro lado, alega que há diversas dificuldades enfrentadas por organizações que procuram ou são obrigadas a operarem mudanças radicais em sua forma de gerenciar os recursos humanos.

Neste sentido, Motta, Alcadipani e Bessler (2009) notam que há uma significativa mudança no discurso da área de RH, o qual está pautado em idéias chave como envolvimento, qualidade, auto-realização e participação. Na verdade, os autores fazem uma crítica severa à pretensa democratização do ambiente de trabalho por meio de novos programas de gestão presentes em grandes organizações que estão no Brasil e amplamente difundidos por Escolas de Administração do país, bem como pelas revistas de negócios da área.

Acredita-se que este breve histórico da área aqui apresentado auxilia a compreender como a postura da área de Gestão de Pessoas (nomenclatura adotada para a área nesta Tese) teve que constantemente rever, bem como implementar políticas e práticas para poder atuar de forma eficiente diante dos diferentes contextos que se apresentaram às organizações. Pensa-se que uma das conseqüências disto é que a área tornou-se, com o passar do tempo, mais importante dentro da estrutura organizacional. Porém, esta revisão de estratégias é um trabalho constante para a Gestão de Pessoas (GP), uma vez que sua necessidade é determinada pelo momento político, econômico e social pelo qual passam as organizações, o qual hoje é marcado pela diminuição de fronteiras e maior disseminação dos negócios, seja em termos nacionais ou internacionais. Frente a esta situação, a área de GP deve estar preparada para atuar com políticas e práticas que atendam às demandas de pessoas oriundas de culturas distintas (regionais ou nacionais), sendo este o primeiro passo para se pensar em uma Gestão Intercultural de Pessoas, cujas algumas idéias serão apresentadas posteriormente.

Por fim, visto que houve diversos momentos dentro da história da área de Gestão de Pessoas é de se imaginar que, para cada um deles, tenha havido uma conceituação distinta, sendo que algumas serão identificadas e descritas a seguir.

2.3.2 Conceituações

O sistema existente para administrar trabalhadores e seu papel nas relações humanas, sendo uma área integrante dos organogramas da maioria das organizações, é reconhecida

como Gestão de Pessoal, Gestão de Recursos Humanos e, mais recentemente, como Gestão de Pessoas (MARRAS, 2005). Assim, como exposto no item anterior que versou sobre o histórico da área, o cenário da ARH nas organizações ascendeu de atividades operacionais e legisladas a fim de realizar registros dos trabalhadores, com ênfase no controle das horas trabalhadas, das faltas e atrasos, com efeito de pagamentos ou de descontos. Segundo França (2007), nessa época, os funcionários eram apenas um instrumento na busca de resultados sendo que, o que importava, era que tivessem uma boa saúde física para suportar às vezes até 18 horas seguidas de trabalho. Da mesma forma, para Marras (2005), a área de Administração de Recursos Humanos foi originalmente desenvolvida pelas organizações com o objetivo principal de prestar serviços à própria empresa para suprir necessidades operacionais e também para atender às suas exigências legais.

Contudo, com o passar do tempo, começou-se a enfatizar a necessidade de haver mudança no posicionamento da Área de Recursos Humanos dentro das organizações. A partir da influência de ciências como a psicologia e a sociologia organizacional, que muito contribuíram para a melhoria da relação patrão-empregado e para a descoberta de maneiras mais humanas de administrar pessoas, essa área passou a ter maior *status*, tornando-se mais destacada no conjunto de funções da empresa aumentando, conseqüentemente, sua expressão no processo de decisão gerencial (MARRAS, 2001). Essa transição, conforme o autor, partiu de grandes organizações, pois foram elas que patrocinaram estudos e pesquisas na área acadêmica.

Destarte, passou-se a definir a Administração de Recursos Humanos como o ramo da administração que se responsabiliza pelo alinhamento entre os interesses dos empregados e organizacionais, devendo preocupar-se com o lado humano das empresas, principalmente no que tange às relações produtivas. Também caberia a ela a manutenção da gerência através da influência social no trabalho, além do recrutamento, seleção, colocação do pessoal, treinamento, desenvolvimento, análise de cargos e salários, avaliações de desempenho e políticas ou programas de bem-estar dos colaboradores (MARRAS, 2001; FRANÇA, 2007).

Para Milkovich e Boudreau (2000) a Administração de Recursos Humanos é uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho e a sua qualidade influencia diretamente na capacidade da organização e dos empregados em atingirem seus objetivos. Conforme os autores, tudo o que a função de Recursos Humanos faz tem reflexo tanto para os indivíduos quanto para a organização.

Todavia, foi somente a partir da década de 80, século XX, que o advento de novas tecnologias e a globalização da economia fizeram com que a postura tático-operacional até

então assumida pela ARH não fosse mais suficiente para garantir parte da competitividade das empresas. Passou-se a exigir que essa área desempenhasse um papel mais estratégico. Desta forma, a função de recursos humanos teve que ser repensada, pois os pressupostos que norteavam suas políticas e práticas começavam a não fazer mais sentido. Surge, portanto, o conceito de Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH).

Fleury e Fleury (2001) afirmam que a Administração Estratégica de Recursos Humanos preconiza que as políticas de gestão de pessoal não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte integrante dessa estratégia. Além disso, Wood Júnior e Picarelli Filho (1999) alegam que essa mudança de enfoque implica, conseqüentemente, em um novo papel para a função de RH, passando a ser catalisadora e facilitadora de processos de aprendizagem organizacional e de mudanças. Já Dutra (2002) ressalta que, uma vez que a Gestão Estratégica de Pessoas está intimamente ligada à estratégia do negócio, ambas acabam influenciando-se mutuamente.

A grande diferença que existe entre a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) e a Administração de Recursos Humanos (ARH) tático-operacional é que esta atua eminentemente como uma simples prestadora de serviços e, portanto, geradora de despesas, enquanto que a GERH privilegia a otimização dos resultados finais da empresa e dos talentos que a compõem, além de participar e assessorar na formação das diretrizes organizacionais.

Há hoje, na literatura acadêmica e empresarial, uma conceituação mais contemporânea para esta área, nomenclatura que é adotada neste estudo por considerá-la mais adequada, uma vez que vai ao encontro da nova postura a ser assumida pela área. Fala-se, atualmente, em Gestão de Pessoas que, segundo Dutra (2002), preconiza que as organizações devem reconhecer seus empregados como aliados dispostos a oferecerem seus recursos para a organização, devendo esta valorizar cada vez mais esse esforço.

Além disso, a Gestão de Pessoas é um sistema inserido em um sistema maior com o qual interage e também constituído por subsistemas que se relacionam entre si modificando o todo. Para o autor, essa abordagem sistêmica procura entender a Gestão de Pessoas com base na interação entre seus subsistemas e destes com toda a organização, com o ambiente externo e com as pessoas.

Gil (2001), outro estudioso desta temática, afirma que a Gestão de Pessoas possui muitos adeptos, visto que algumas empresas já demonstram interesse e disposição para tratar seus funcionários como aliados, incentivando suas participações e utilizando seus talentos na construção de uma sinergia necessária para o desenvolvimento organizacional. Contudo, para que haja harmonia entre empresas e funcionários, deve-se buscar um equilíbrio entre os

papeis desempenhados por ambos e, os processos de Gestão de Pessoas, devem atuar como garantidores desse equilíbrio (GIL, 2001).

A partir desta visão, pensa-se que a GP deve responsabilizar-se pelo gerenciamento dos funcionários e pelas decisões relacionadas a eles individualmente ou coletivamente respaldando-se em um conjunto de políticas e práticas que comportem esta atuação. Analogamente, Dutra (2002) define a Gestão de Pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2002, p.17).

Ao falar sobre o termo *políticas*, Dutra (2002) se refere aos princípios e as diretrizes que sustentam as decisões e comportamentos da organização e das pessoas. E quando cita o termo *práticas*, o autor reflete sobre os tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo. Diante disso, é importante destacar que as conceituações de Gestão de Pessoas, de políticas e práticas propostas por Dutra (2002) são as que nortearam o entendimento destes temas na presente Tese.

Ademais, Dutra (2002) subdivide a área de Gestão de Pessoas em três grandes processos e, dentro da lógica sistêmica preconizada por ele, relacionados entre si. Os processos classificados na categoria de movimentação têm como objetivo oferecer suporte a toda ação de movimento da pessoa que estabelece uma relação com a empresa independentemente de seu vínculo empregatício. Compreende práticas como captação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação. Já os processos de desenvolvimento dizem respeito a uma categoria que congrega processos cujos objetivos são estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e organizações como capacitação, carreira e desempenho. Por fim, na categoria de valorização, é plausível encontrar processos que têm como finalidade estabelecer parâmetros e procedimentos para a distinção e valorização das pessoas através de práticas de remuneração, premiação e garantia de serviços e facilidades (DUTRA, 2001).

Todavia, o mais usual dentro da área de Gestão de Pessoas é dividi-las em subsistemas (recrutamento e seleção, remuneração, avaliação, treinamento e desenvolvimento, etc.) sendo que cada um deles desempenhará um papel importante no gerenciamento e aprimoramento dos funcionários. Salienta-se, no entanto, que estes subsistemas devem ser trabalhados de forma integrada procurando conquistar os melhores desempenhos (AGUZZOLI, 2007).

Atualmente, outra forma de se referir em relação às atividades de Gestão de Pessoas é a partir da idéia de processo de atração, processo de desenvolvimento e processo de retenção

de pessoas para/na organização. Essa concepção engloba, em cada um dos processos, os subsistemas Gestão de Pessoas com suas referidas políticas e práticas. Da mesma forma que no modelo de Dutra (2002) acima descrito, percebe-se que esta proposta também pauta-se em uma visão sistêmica das atividades da área.

A seguir apresenta-se uma figura de como são percebidos nesta Tese os processos de Atração, Desenvolvimento e Retenção de pessoas. Salienta-se que tal ilustração, elaborada pela presente autora, foi inspirada no modelo de processos de Gestão de Pessoas apresentado em uma das obras de Dutra (2002).

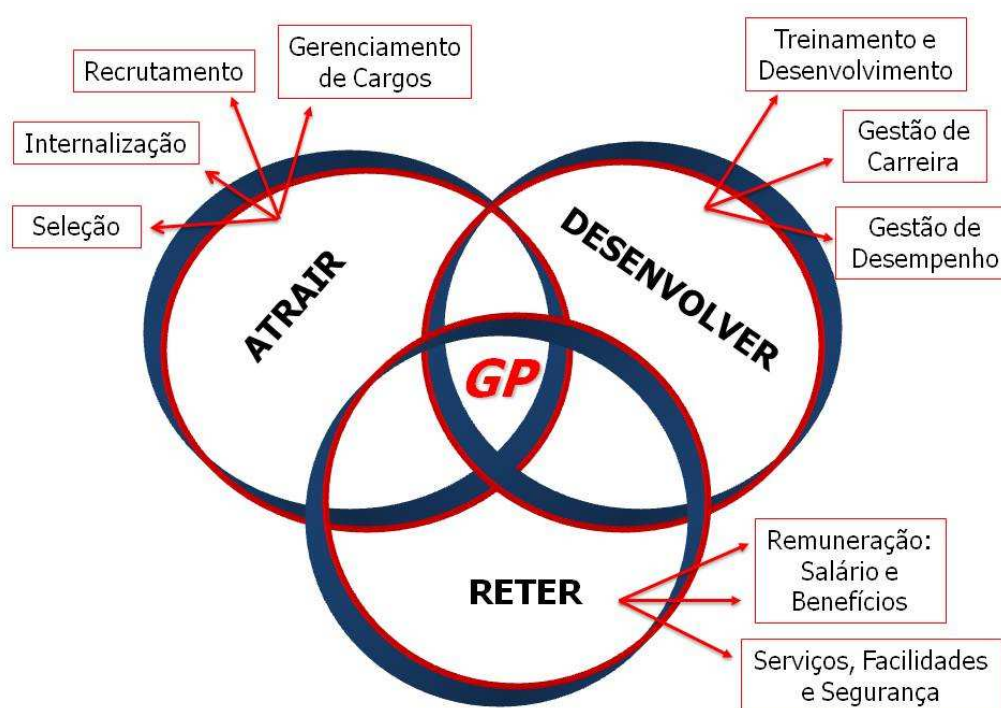


Figura 12 – Processos de Gestão de Pessoas.
Fonte: elaborado pela autora (2009); inspirado em Dutra (2002).

A partir da figura acima exposta, será detalhado cada um desses processos para que se possa melhor compreender suas conceituações.

2.3.3 Atrair Pessoas

Inicialmente, cabe a qualquer organização atrair pessoas que estejam em sintonia com sua estratégia de negócios e de acordo com as exigências do cargo a ser ocupado. Conforme Dutra (2002), a atração é a capacidade da empresa em atrair pessoas para efetuarem os

trabalhos necessários. Para tanto, precisa ter um organograma adequadamente estabelecido com cargos e funções bem definidos.

Além disso, consiste na captação, triagem e seleção de profissionais no mercado e está diretamente ligada a três fatores: a) à rotatividade da empresa ou *turn over*; b) ao aumento planejado do quadro de funcionários; c) ao aumento circunstancial do número de profissionais na empresa (MARRAS, 2001). Em função de cada um desses fatores, a forma de atração exigirá diferentes estratégias e, para que se atenda adequadamente às exigências do processo de atração de pessoas, algumas etapas devem ser consideradas.

Primeiramente, é importante que a organização tenha um adequado gerenciamento de cargos a fim de permitir equidade salarial, além de ser possível atrair e alocar pessoas com o perfil apropriado para o desempenho das atividades. Já no que tange ao recrutamento, que é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga que está em aberto na organização (FRANÇA, 2007), este processo consiste em atrair candidatos com perfil que esteja em consonância com as atribuições do cargo a ser ocupado, bem como devem estar em sintonia com a cultura organizacional da empresa. Para Lacombe (2005), o recrutamento é apenas a primeira etapa de um processo que termina com o contrato definitivo após o período de experiência. Além disso, o recrutamento poderá ser feito de duas maneiras. Será um **recrutamento interno** caso privilegie os próprios funcionários da empresa, atraindo pessoal já pertencente ao quadro de funcionários, que poderão ser promovidos, transferidos ou transferidos com promoção (MARRAS, 2001; FRANÇA, 2007). Porém, quando não for possível ou não for interesse da empresa recrutar internamente, esta deverá realizar o processo de **recrutamento externo**, que se caracterizará como a busca de candidatos, sem vínculo empregatício com a organização, no mercado de trabalho. Este tipo recrutamento poderá valer-se de diferentes fontes de atração como agência de empregos, divulgação em mídias diversas (jornais de grande circulação, rádio, revistas executivas e televisão) consultorias, empresas de *headhunting*, indicações, sites especializados em oferta de emprego, divulgação em escolas, universidades, entidades de classe, intercâmbios com outras empresas, etc. A escolha da forma de divulgação é fundamental, pois deve-se considerar a importância de conseguir bons candidatos para as vagas, a possibilidade de usar diferentes métodos e o custo-benefício de cada um deles (LACOMBE, 2005).

Vale destacar que ambos os recrutamentos possuem vantagens e desvantagens ao serem adotados. Caberá à organização analisar qual o perfil de profissional que quer recrutar para, assim, poder optar por um tipo ou outro, sendo ideal mesclar ambos os tipos. No entanto, o que se sabe é que um bom recrutamento é o primeiro passo para a realização de

uma adequada seleção. É mister neste momento esclarecer que o recrutamento e seleção são processos distintos e os dois precisam operar efetivamente se a organização considera importante o gerenciamento destes (DOWLING; FESTING; ENGLE, 2009).

Destarte, a partir do instante que se tem um número adequado de profissionais recrutados, a próxima etapa será a de selecionar a pessoa com o perfil mais próximo às atribuições e especificidades do cargo a ser ocupado. Assim, conforme França (2007, p.34), “a seleção é a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de diferentes instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”. Lacombe (2005) acrescenta que, da mesma forma que no recrutamento, a seleção também deve considerar a cultura da empresa e os valores e crenças do candidato, a fim de que este consiga adaptar-se à cultura organizacional. É necessário, portanto, “considerar não só a qualificação, mas também a personalidade do candidato, especialmente para as vagas em posições que requerem contato com os clientes” (LACOMBE, 2005; p. 79). Tal pensamento consiste no que Marras (2001) afirma de processo Seletivo Estratégico, o qual atenta-se em colocar a pessoa certa na empresa certa, não preocupando-se apenas com os requisitos do cargo a ser ocupado. Ademais, deve-se verificar o potencial do candidato e não somente suas experiências anteriores, pois segundo o autor “agindo assim a organização volta-se mais para o futuro do que para o passado. Experiência é algo herdado do passado, o futuro está nas mãos de quem tem potencial para moldá-lo em função de seu perfil” (MARRAS, 2001, p. 262).

Cabe ressaltar ainda que a seleção será composta de trabalhos de prospecção ou coleta de informações e dados de cada indivíduo na tentativa de conhecê-lo intrínseca e extrinsecamente. Para possibilitar tal análise, o selecionador dispõe, basicamente, de três instrumentos: entrevista de seleção, testes diversos de aferição e realização de dinâmicas de grupo. A opção por um, dois ou todos os instrumentos dependerá do rigor que se deseja atribuir ao processo de seleção, porte da empresa, cargo a ser ocupado e nível hierárquico deste dentro da estrutura organizacional.

Entretanto, em processos de seleção, a realização de entrevistas é o método mais usual adotado pelas organizações e também, para muitas delas, o de maior peso na decisão final quanto à contratação. Destarte, França (2007) sugere que seleção seja conduzida por profissionais experientes e também que vários entrevistadores avaliem o mesmo candidato para evitar julgamentos discriminatórios e/ou subjetivos. Destaca-se que, atualmente, além da realização de entrevistas com os candidatos de forma presencial, a área de Gestão de Pessoas, quando necessário, pode utilizar a tecnologia a seu favor para minimizar custos. Ou seja,

quando precisar entrevistar pessoas que estejam distantes, ao invés de ter o ônus com passagem, hospedagem, etc., poderá realizar este processo através de meios de comunicação como telefone, chats e Skype[®] (sistema de telefone pela internet, com baixo custo, que permite conversar e visualizar uma pessoa, através do computador, em qualquer lugar do mundo em tempo real). De acordo com Bohlander e Snell (2009), as empresas podem e devem utilizar os avanços na tecnologia de informação para ajudar no processo de entrevista, de forma complementar às etapas realizadas presencialmente. Há também a possibilidade de serem realizadas videoconferências que, segundo Bohlander e Snell (2009), oportunizam flexibilidade, rapidez e redução de custos.

Já em relação aos testes, que podem ser práticos, psicológicos, de conhecimento ou situacionais, estes são instrumentos assessórios à entrevista de seleção, sendo do entrevistador a opção pela sua utilização. Tal decisão relaciona-se com o tipo de entrevista executada e com as particularidades das dúvidas encontradas durante a entrevista.

Por fim, a empresa pode optar pela realização de dinâmicas de grupo, as quais permitem avaliar as ações de cada candidato com relação ao perfil esperado para o cargo e organização. Para tanto, coloca-se os candidatos em uma situação simulada e observam-se suas atitudes e reações diante de problemas que são ficticiamente criados (LACOMBE, 2005). As dinâmicas geralmente não são eliminatórias, mas servem para que o selecionador conheça as características do indivíduo e o seu comportamento em equipe.

Depois de realizado o recrutamento e feita a seleção do profissional que possuir o perfil mais próximo ao exigido pelo cargo e pela cultura da organização, a área de Gestão de Pessoas deverá preocupar-se com a inserção deste novo funcionário no ambiente organizacional. Deverá atentar-se, assim, à integração, à aclimatação e à socialização dos recém contratados neste novo contexto. Busca-se, portanto, no espaço de tempo mais reduzido possível, permitir que o novo profissional se sinta à vontade e que possa oferecer o melhor de si para o trabalho (DUTRA, 2002). Assim, para Lacombe (2005; p.94), a integração consiste em:

[...]informar ao novo empregado os objetivos, as políticas, os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa, bem como explicar quem é quem na empresa, como funcionam os serviços de apoio, o que é permitido e o que não é, que atitudes e comportamentos se esperam dele e outras informações.

Já a socialização é descrita por Lacombe (2005) como a fase de adaptação do novo funcionário aos seus colegas de trabalho, ao seu chefe, às práticas e à cultura da empresa e é

um importante aspecto que deve ser levado em consideração pela área de Gestão de Pessoas. Porém, muitas vezes, o período de adaptação do novo funcionário acaba sendo um período tenso, pois, corriqueiramente, este novo membro da organização acaba sendo 'atirado' na arena do trabalho sem nenhuma preparação. Além disso, os novos problemas que surgem, frutos da sua recente inserção, assumem uma enorme complexidade e ocasionam inúmeras dificuldades de adaptação (XAVIER, 2006).

Portanto, concorda-se com o autor quanto este afirma que é fundamental que a organização tenha um programa de integração de novos funcionários, os quais poderão abranger práticas como: a) exposição sobre a empresa, com breve histórico, imagem na sociedade e descrição de seus produtos; b) apresentação do organograma e da localização do departamento em que o novo colaborador vai trabalhar; c) instrução sobre políticas, processos e normas gerais da empresa; d) explanação sobre os sistemas de comunicação e serviços para os funcionários; e) distribuição de folhetos, regulamentos e manuais explicativos; f) apresentação a pessoas ou áreas relevantes (XAVIER, 2006; p. 52). A tais procedimentos acrescenta-se a designação de um funcionário tutor/mentor/*coach* para acompanhar e orientar o profissional nos primeiros dias ou meses dentro da empresa servindo de elo entre as expectativas da organização e os anseios deste recém contratado (DUTRA, 2002).

Feitas as devidas elucidações sobre o processo de Atrair Pessoas, cabe agora apontar quais são as práticas adotadas pela área de Gestão de Pessoas para Desenvolver os colaboradores da empresa.

2.3.4 Desenvolver Pessoas

Conforme Dutra (2002), a questão do desenvolvimento dos indivíduos na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo, pois as organizações estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo quanto pelas pessoas com as quais mantêm relações de trabalho para investirem no desenvolvimento humano. Para Lacombe (2005), as organizações precisam dispor de profissionais competentes e motivados para produzir e não podem se 'dar ao luxo' de escolher se treinam ou não seus funcionários, visto que a capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia.

As organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter sua vantagem competitiva. Ao mesmo tempo, as pessoas buscam seu contínuo desenvolvimento para obter maior segurança quanto a sua inserção no mercado de trabalho (DUTRA, 2002; p. 101)

Sendo assim, Dutra (2002; p. 101) define o desenvolvimento de uma pessoa como a “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”. Para tanto, deverá contar com programas de Treinamento e Desenvolvimento que estejam em sintonia com os objetivos organizacionais, com uma adequada Gestão de Carreiras que oportunize aos funcionários constantes perspectivas de crescimento e uma transparente e séria Gestão de Desempenho que aponte os aspectos positivos e as oportunidades de melhoria relacionadas ao desempenho de seus funcionários.

Inicialmente, é importante destacar que, apesar de serem tratados em conjunto, há características distintas que envolvem os processos de treinamento e de desenvolvimento. Conforme França (2007), fazer tal distinção é importante na medida em que é necessário considerar os diversos níveis de aprendizado para capacitar o ser humano para trabalhar.

Desta forma, treinamento, segundo França (2007, p.88), “é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. Na visão de Marras (2001), o treinamento, que é considerado pelo autor como um processo de assimilação cultural a curto prazo, objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. E, para Dessler (2003, p. 141), o “treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho no trabalho”.

Percebe-se que os conceitos de treinamento trazidos por esses autores têm em comum o fato de que este processo objetiva melhorar a performance dos funcionários na organização. Deste modo, acredita-se, assim como França (2007), que o treinamento não pode ser visto pela empresa como uma série de cursos e eventos, mas deve ser percebido como uma real oportunidade de progressão na capacitação dos funcionários buscando um aumento de moral, de eficiência, de eficácia, de produtividade e de melhoria do ambiente de trabalho da empresa.

Já o desenvolvimento diferencia-se do treinamento por ser um processo de longo prazo, o qual busca aperfeiçoar as capacidades e as motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização (FRANÇA, 2007). Ademais, o desenvolvimento inclui, além do treinamento, a carreira e outras experiências. Para Dessler

(2003), por exemplo, o desenvolvimento gerencial é qualquer tentativa de melhorar o desempenho gerencial pela divulgação de conhecimentos, mudança de atitudes ou aumento de habilidades. Sendo assim, o que se busca ao proporcionar um programa de desenvolvimento de um funcionário é despertar as suas potencialidades, permitindo que estas aflorem e cresçam até o nível desejado de resultados. Para tanto, as empresas estimulam a participação em eventos que possibilitem e levem à reflexão sobre temas diversos e atualizados.

No que tange à Gestão do Desempenho, esta é também uma forma bastante utilizada para desenvolver os funcionários de uma organização. Pauta-se nos resultados das avaliações de desempenho do funcionário, implementadas com o objetivo de aferir como se encontra sua performance. É importante destacar que não existe um fator ideal que direcione a avaliação de desempenho, mas sim algumas orientações, sendo que esta mensuração deverá relacionar-se com as metas organizacionais e seus critérios devem ser observáveis, compreensíveis e controláveis. Além disso, o processo de Gestão de Desempenho é considerado pela autora desta Tese uma pertinente ferramenta para promover o autodesenvolvimento dos funcionários em uma organização.

Conforme França (2007), a avaliação de desempenho dentro das empresas tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como o melhor desempenho. Analogamente, Pontes (2002) afirma que a avaliação de desempenho tornou-se uma ferramenta indispensável, pois a necessidade de manutenção da competitividade organizacional precisa de uma metodologia que avalie a contribuição dos empregados no alcance dos resultados, sem a qual o planejamento ou as estratégias organizacionais não fariam muito sentido. Deste modo, os programas de avaliação de desempenho, graças ao constante aperfeiçoamento recebido ao longo do tempo, foram tendo sua dimensão e abrangência ampliadas para fazer frente às necessidades surgidas no âmbito organizacional.

Do simples preenchimento de formulários de avaliação, atualmente pode-se encontrar organizações que tratam a avaliação de desempenho como um processo que envolve o preparo para a participação nas avaliações, treinamento em relação ao instrumento de pesquisa, *feedback* dos resultados e planejamento de desenvolvimento individual a partir das carências apontadas nos resultados da avaliação. Dessler (2003) corrobora tais colocações afirmando que o preenchimento do formulário é apenas uma parte do processo de avaliação, pois a avaliação de desempenho também presume que os padrões de desempenho foram estabelecidos e que o superior dará o *feedback* ao funcionário para ajudá-lo a eliminar deficiências ou manter um bom nível de desempenho.

E, no que diz respeito a Gerenciar Carreiras, esta é uma tarefa que também exige extrema responsabilidade da Área de Gestão de Pessoas, pois determinará o crescimento e a ascensão profissional dos funcionários. Acredita-se que o primeiro passo para que tal gerenciamento torne-se eficaz é possuir descrições, análises e avaliações de cargos bem delineadas, pois, conforme Souza *et al.* (2005), a noção de carreira abrange uma relação estreita com o plano de cargos e salários, uma vez que o crescimento do funcionário é obtido a partir do exercício de cargos com crescentes níveis de complexidade. E, esses níveis de complexidade acabam sendo considerados como etapas de um processo de maturação profissional.

Bohlander, Snell e Sherman, (2005) complementam afirmando que, embora o desenvolvimento de carreira integre uma série de atividades relacionadas da área de gestão de pessoas, aqueles que gerenciam o processo devem prestar permanente atenção às necessidades e requisitos da empresa, o que acaba envolvendo a análise das competências exigidas para os cargos, a progressão por cargos relacionados e a disponibilidade do talento e do potencial para preencher estes cargos. A consequência direta que haveria, ao integrar o gerenciamento de carreiras aos demais subsistemas de Gestão de Pessoas, seria a sinergia para que todos os aspectos desta área da empresa se reforçassem mutuamente.

Cabe ainda destacar que, conforme Dutra (2002), deve haver uma sequência articulada de forma a conciliar o desenvolvimento das pessoas com o desenvolvimento da empresa para que haja, realmente, uma carreira a ser trilhada. Assim, algumas organizações, com intuito de tornarem transparentes as possibilidades de trajetória profissional para seus funcionários, elaboram manuais que descrevem as alternativas possíveis. Além disso, segundo Bohlander, Snell e Sherman, (2005) a gestão de carreiras de uma empresa precisa fornecer um conjunto de ferramentas e técnicas que ajudem os funcionários a medir seu potencial para o sucesso na empresa.

Vale ressaltar ainda que, até pouco tempo atrás, os sistemas de desenvolvimento de carreira eram basicamente voltados para promoções. Entretanto, hoje, em função das estruturas organizacionais possuírem menos níveis hierárquicos, a carreira de uma pessoa pode evoluir seguindo várias trajetórias diferentes como transferências, expatriações e saídas. Conseqüentemente, as políticas de gestão de pessoas precisam ser flexíveis para se adaptarem e para apoiarem as mudanças de carreira.

Ademais, Bohlander, Snell e Sherman, (2005) alertam que antes de se engajarem no planejamento significativo de carreira, as pessoas devem não só ter ciência da filosofia, mas também saberem com clareza quais as metas mais imediatas da empresa. Caso contrário, eles

podem planejar a mudança e o crescimento pessoal sem saber se suas metas corresponderão às da empresa. Conclui-se, portanto, que a Administração de Carreiras oferece importantes contribuições, pois atua concomitantemente na estimulação ao planejamento de carreira e ao desenvolvimento das pessoas aliada à estruturação das opções para encareiramento oferecidos pela organização (DUTRA, 2007).

Por fim, destaca-se que, para Dutra (2002), as organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, de modo que eles venham a agregar valor para as pessoas e para a empresa. Entretanto, o autor ressalta que ainda são poucos os sistemas de gestão desenvolvidos que asseguram esse resultado, o que, em última instância impactará diretamente na retenção de pessoas na organização, cujos alguns aspectos serão apresentados a seguir.

2.3.5 Reter Pessoas

Uma das questões que mais vem sendo discutida dentro da área de Gestão de Pessoas relaciona-se à retenção de talentos na organização. Principalmente em épocas como a atual, de constantes mudanças, os melhores funcionários são muito visados pelos concorrentes. Para Rhinow (2001), como consequência de um maior movimento de valorização das pessoas nas organizações, tem-se um aumento significativo de discussões relativas às questões de atração e retenção de talentos. Desta forma, “verifica-se uma verdadeira guerra pelos talentos das pessoas entre as empresas [...]” (RHINOW, 2001, p.3).

Para reter bons profissionais na organização, não é suficiente apenas remunerar adequadamente ou oferecer um grande rol de benefícios. Deve também haver a preocupação em atender a outras demandas dos funcionários relacionadas, principalmente, à satisfação que estes buscam na realização do trabalho no dia-a-dia. Assim, quando se pensa na intramobibilidade, uma das questões discutidas nesta Tese, acredita-se que os valores monetários não são o único fator que levaram os profissionais a realizarem tal processo e que fazem com que eles desempenhem adequadamente as funções às quais foram atribuídos no local de destino. Todavia, tais apontamentos serão discutidos adiante focando-se, neste momento, apenas no debate sobre as formas mais utilizadas pelas empresas para reterem seus talentos.

Inicialmente, considera-se que oferecer uma boa remuneração é uma questão básica para reter funcionários, pois, ao se sentirem injustiçados em relação à sua remuneração, tornam-se insatisfeitos, o que afeta tanto o lado material quanto psicológico destas pessoas.

Além disso, deve haver equidade interna remuneratória e também coerência com os valores pagos pelo mercado de trabalho. Caso a empresa esteja pagando salários abaixo dos valores médios de mercado, poderá perder profissionais talentosos.

Porém, Lacombe (2005) afirma que não é fácil estabelecer um valor justo para o salário de um profissional, especialmente em uma empresa globalizada. Assim, a preocupação com a coerência interna e externa, as diversidades de mercado conforme as regiões em que atua a empresa, a importância do executivo para o desenvolvimento da organização, as necessidades de gastos de cada um e as vaidades pessoais tornam este problema com variáveis difíceis de serem resolvidas.

Portanto, a administração da remuneração, conforme Lacombe (2005, p.147), pode ser definida como o “conjunto de métodos que tem por finalidade a atribuição da remuneração adequada a todos que colaboram com a empresa, assegurando coerência interna dos valores da remuneração e dose benefícios e coerência externa com o mercado de trabalho”.

Cabe lembrar que a remuneração de um profissional não é formada apenas pelo salário auferido por ele. Conforme Marras (2001), a remuneração é composta pela soma de Salário Total (nominal acrescido de todas as verbas de crédito) com os Benefícios. Assim, segundo o autor, o salário não seria o único componente remuneratório de contraprestação do trabalho, pois existem os benefícios, que acabam se somando àquele e compondo a denominada remuneração. Poderão ainda existir outras verbas de crédito a acrescentar como componentes de remuneração variável, adicionais, horas extras, gratificações, bônus, comissões, etc. (MARRAS, 2001). Lacombe (2005) também discute esta questão afirmando que remuneração é a soma de tudo o que é periodicamente pago aos funcionários por serviços prestados, incluindo salários, gratificações adicionais, bem como todos os benefícios financeiros e os benefícios proporcionados pelo *status* e pelo reconhecimento do trabalho.

Destarte, é bastante raro que as organizações se limitem a pagar a seus funcionários, pela contrapartida ao trabalho realizado por estes, apenas uma parcela monetária salarial. É cada vez mais usual as empresas, de todos os segmentos, incluírem na remuneração de seus colaboradores benefícios que podem ir desde o auxílio refeição até o pagamento de mensalidades em academias de ginástica. Assim, de acordo com Marras (2001), benefício pode ser conceituado como o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salário. Isso faz com que os benefícios tenham um peso importante na remuneração dos trabalhadores.

Porém, o pagamento de benefícios é considerado, muitas vezes, como um ato autoritário da organização, uma vez que ela parte do pressuposto de que sabe o que é melhor

para seus funcionários ao fixar unilateralmente o que o trabalhador quer e necessita como benefícios (MARRAS, 2001). Diante deste impasse, algumas organizações vêm adotando planos flexíveis de benefícios, também chamados de planos cafeteria. Em tais planos, “os funcionários passam a ter a opção de escolher, entre os benefícios disponíveis, aqueles que acham mais interessantes” (MARRAS, 2001, p. 138). Para França (2007), com o plano de benefícios flexíveis, o profissional pode escolher a totalidade ou parte do conjunto de benefícios a partir de alternativas oferecidas pela organização, atendendo a suas necessidades de forma personalizada. E, a consequência direta dos planos flexíveis de benefícios é que se passa a ter uma relação mais transparente entre as partes (organização e funcionários), além de oportunizar um custo-benefício maior para ambas.

Diante do que foi apresentado acima, um questionamento colocado por Lacombe (2005) e que também é feito por muitos profissionais brasileiros indaga por que as empresas não substituem benefícios por aumentos salariais. Para o autor e para muitas outras pessoas, seria mais lógico aumentar o salário e deixar ao funcionário a decisão de usá-lo de acordo com suas prioridades e preferências.

A resposta é simples e está alicerçada no fato de que, no Brasil, os encargos sociais que as empresas devem pagar sobre cada um de seus funcionários não incidem sobre os benefícios concedidos. Deste modo, é mais interessante financeiramente para as organizações deste país atrelarem boa parte da remuneração dos colaboradores aos planos de benefícios.

Outra forma de fazer com que os profissionais se sintam valorizados pela organização e que, conseqüentemente, ajuda a retê-los, é oferecer serviços assistenciais e de melhoria de qualidade de vida no ambiente de trabalho. Para França (2007, p.167), esta é uma questão bastante importante nos dias atuais, visto que “as necessidades das pessoas e os novos desafios no trabalho têm estimulado a estruturação das atividades de qualidade de vida nas empresas, caracterizando uma nova competência, uma nova especialização gerencial”. Assim, no momento em que a organização passa a preocupar-se com o bem estar de seus colaboradores faz com que estes se sintam satisfeitos em estarem trabalhando naquele local, o que, sem dúvida, influencia na decisão de permanência destas pessoas.

A partir do que foi exposto até então, verifica-se, novamente, a importância da Gestão de Pessoas para o bom andamento de uma organização, uma vez que tal área atuará diretamente com questões ligadas aos funcionários. Porém, estas práticas nem sempre levam em consideração aspectos relacionados à diversidade cultural de seus colaboradores, bastante comum que ocorra quando a organização, por exemplo, admite pessoas que migraram de diferentes partes de um país para atuar naquele contexto de trabalho. A forma como a

organização lidar com estes encontros entre culturas regionais poderá ser determinante na adaptação e no bom desempenho deste colaborador nas suas novas atribuições.

Algumas sugestões de como tornar práticas tradicionais de Gestão de Pessoas voltadas à interculturalidade são oferecidas pela literatura ao abordar a discussão sobre a Gestão de Pessoas Internacional (GPI). Contudo, sua recentidade nas organizações também expõe a lacuna de modelos que contemplem muitas das atividades que foram acima descritas. Quando aborda sobre a GPI, a literatura, eminentemente, trata de aspectos relacionados ao recrutamento, seleção, treinamento e remuneração (AGUZZOLI, 2007; BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005; HOMEN; TOLFO, 2008). Para Aguzzoli (2007), a concentração apenas nestas atividades se deve ao fato de que empresas em processos de internacionalização não possuem uma cultura organizacional bem identificada.

Todavia, pode-se considerar outras práticas, a partir da visão de Tanure, Evans e Pucik (2007), que são interessantes de serem exercidas pela área de Gestão de Pessoas Internacional. Deste modo, acredita-se ser relevante, neste momento, expor de maneira detalhada algumas considerações sobre a Gestão de Pessoas Internacional, uma vez que este novo segmento de algumas organizações oferece pistas para se pensar em uma Gestão Intercultural de Pessoas, voltada ao intranacional.

2.3.6 A Gestão de Pessoas Internacional: pistas para se pensar em uma Gestão de Pessoas voltada à Interculturalidade Intranacional

Bohlander, Snell e Sherman, (2005) definem uma empresa internacional como aquela que conduz negócios fora de seu país de origem, sendo que empreendimentos internacionais são encontrados em todo mundo. Deste modo, para os autores, além das questões econômicas do comércio mundial, o ambiente cultural (comunicações, religião, valores e ideologias, educação, estrutura social) tem influência importante nas decisões no cenário internacional o que exige, da área de GP, distintas abordagens para atuar em ambientes culturais diferentes.

Neste sentido, Adler (2002) alerta que, no momento em que empresas passam de uma fase doméstica para uma atuação global, estratégias de Gestão de Pessoas direcionadas para tanto se tornam essenciais, sendo requisito mínimo para a sobrevivência e o sucesso organizacional. Isto porque uma empresa internacionalizada ou em processo de internacionalização terá êxito proporcional à condução da efetividade de sua organização humana. Portanto, há modificações nas políticas e nas práticas de Gestão de Pessoas quando se inicia o gerenciamento de pessoas no âmbito internacional.

Mas é fato que foi a internacionalização das empresas, ávidas por um incremento em seus resultados, que abriu precedente para o campo de pesquisa relacionado à Gestão de Pessoas Internacional (GPI), conceito que foi desenvolvido entre os anos de 1980 a 1990. Assim, neste estudo entende-se como Gestão de Pessoas Internacional a área que emerge dentro das organizações a partir da internacionalização dos negócios e que tem como objetivo estudar e desenvolver diferentes práticas para atrair, desenvolver e reter profissionais que são transferidos de uma empresa, sediada em um país, para trabalhar em unidades desta empresa ou grupo localizadas em outros países. Segundo Schneider e Barsoux (2003), qualquer empresa que deseje implementar uma estratégia global deve escolher políticas e práticas de recursos humanos que melhor suportem esta estratégia.

Deste modo, cabe destacar que, conforme Bohlander, Snell e Sherman, (2005), a Gestão de Pessoas internacional difere da nacional sob alguns aspectos, visto que ela coloca maior ênfase em funções e atividades como transferência, orientação e serviços de tradução para facilitar a adaptação de seus funcionários a um ambiente novo e diferente, fora de seu país. A assistência aos funcionários nas questões fiscais, movimentação bancária, administração de investimentos, aluguel de casa e a coordenação das visitas ao país de origem em geral também são suportes oferecidos por esta área.

Entretanto, ao se considerar, por exemplo, que as principais atividades e processos de planejamento que os gestores internacionais de pessoas precisam dirigir são a atribuição e planejamento do custo; seleção do candidato, termos da missão e condição da documentação; processo de recolocação; aspectos culturais e orientação/treinamento; administração de compensação e processo de pagamento; administração de taxas, planejamento e desenvolvimento de carreira; auxílio ao cônjuge e demais dependentes, pensa-se que o direcionamento de algumas destas ações pode ser dado também aos casos de intramobildade, pois se acredita que ambientes que englobam culturas díspares exigem diferentes abordagens de Gestão de Pessoas, seja em termos internacionais ou intranacionais. Lembra-se que estratégias, estruturas e estilos de gestão que são adequados em um ambiente cultural podem levar ao fracasso em outro (BOHLANDER *et al.*, 2005), mesmo dentro de um país.

Joly (1996) descreve algumas atuações organizacionais para tornar a experiência do profissional mais fácil no exterior. Para o autor, a primeira ação seria o desenvolvimento de programas de preparação para a partida, como seminários sobre o país de destino, os usos e costumes dos habitantes, particularidades culturais, econômicas e políticas, além de exposições de pessoas que já passaram pelo processo acerca destes assuntos. Tais serviços

normalmente são oferecidos por empresas de consultoria que preparam psicologicamente o executivo e a sua família pra uma vivência no exterior.

Entretanto, em algumas organizações há um setor específico para cuidar das questões de internacionalização. Neste sentido, Aguzzoli (2007) afirma que organizações mais experientes costumam possuir um conjunto maior de práticas de Gestão de Pessoas Internacional. Empresas com pouco conhecimento internacional, por sua vez, possuem um menor número de práticas de GPI estabelecidas e, na maioria das vezes, agem de maneira etnocêntrica. Uma das causas que faz com que as organizações assumam esta postura é descrita por Bohlander, Snell e Sherman, (2005), para quem a internacionalização das corporações tem crescido a um ritmo mais rápido que a internacionalização da profissão de gestor de pessoas. Portanto, conforme os autores, nas melhores empresas em todo o mundo, os executivos ainda lamentam que suas políticas e práticas de gestão de pessoas não se mantiveram atualizadas com as demandas da concorrência global. Ademais, a comunidade acadêmica não tem sido um recurso muito bom para dar respostas aos problemas da GPI (BOHLANDER *et al.*, 2005).

Quando se fala em GPI, não é possível deixar de mencionar e discutir o conceito de expatriação, pois é diante da necessidade de desenvolver este processo que entram em evidência as estratégias de GPI. Sendo assim, Freitas (2000, p. 20) define a expatriação como “o processo de transferência de um profissional de uma empresa, sediada num país, para trabalhar, por tempo determinado ou não, em uma unidade desta empresa ou grupo localizada em outro país”. Portanto, a expatriação é uma experiência que envolve o indivíduo de maneira intensa, que mobiliza fortemente as suas energias emocionais favorecendo a criação de expectativas legítimas e, muitas vezes, colocando-o diante de muitas situações para as quais não estava preparado (FREITAS, 2000).

Para Tung (1988), o processo de expatriação de uma organização pode ser definido como um conjunto de etapas que vão desde o recrutamento e seleção de candidatos a cargos no exterior, até a inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional, passando por questões de negociação de benefícios, trâmites legais, alojamento, preparação cultural e de idioma. E, a principal vantagem em adotar este tipo de contratação, pauta-se no fato de a empresa já possuir internamente um talento que poderá compreender mais rapidamente as operações no seu local de destino.

Conforme Homen (2005), os estudos acadêmicos sobre expatriação de executivos são recentes na literatura, sendo que nos últimos anos houve um significativo incremento nas pesquisas sobre esta temática. Especialmente no contexto brasileiro, a atualidade do tema é

decorrente da internacionalização dos negócios e da abertura das fronteiras geográficas mundiais que impulsionaram o trânsito de profissionais entre países. Destarte, temas referentes à mobilidade social dos executivos, à gestão intercultural e à adaptação de executivos a culturas diferentes da sua passam a ser objeto de pesquisa acadêmica, tendo em vista o contexto socioeconômico que influencia as formas de gestão, de discurso e as políticas organizacionais (FREITAS, 2008).

Os autores brasileiros Pereira, Pimentel e Kato (2004) afirmam que as principais razões pelas quais as companhias enviam expatriados para tarefas internacionais são: abrir novos mercados, facilitar uma fusão ou aquisição, instalar novas tecnologias e sistemas, aumentar a participação de mercado (*market share*) ou impedir que competidores o façam, desenvolver visão de longo prazo de negócios em países estrangeiros, transferir conhecimento para profissionais locais, aprender e gerar idéias inovadoras, desenvolver habilidades de liderança global. Já no que concerne aos expatriados, o que os motiva a aceitarem a transferência é a expectativa de desenvolvimento de carreira. Contudo, a falta de consistência de objetivos pode gerar muitos problemas que ocorrem no momento da repatriação, ou seja, no retorno para o país de origem quando completada a missão de expatriação.

A repatriação também é considerada um processo complexo, visto que há uma expectativa do repatriado de ter um salto na carreira, nutrida desde a discussão sobre sua expatriação, o que pode não corresponder à visão da empresa (TANURE *et al.*, 2007). Finuras (1999) alerta em relação aos regressos prematuros dos expatriados, os quais ocorrem eminentemente em função de pressão dos cônjuges ou da não adaptação dos profissionais ao novo ambiente de trabalho. Por isso, para Freitas (2000), é importante considerar o momento do retorno do expatriado ao país de origem, uma vez que, ao se tornarem repatriados, esses profissionais podem encontrar no local de trabalho uma série de dificuldades que vão desde o ressentimento de colegas até o fato de terem a sua experiência de alguns anos completamente invalidada pela indiferença dos chefes a respeito de suas novas habilidades e vivências.

Percebe-se que a transferência para outro país significa abrir mão de tudo o que é conhecido e mergulhar em um mundo totalmente inusitado, o que requer fazer novas representações e dar significados diferentes a coisas antes familiares, é ter que ficar atento ao próprio comportamento que, em outro contexto, pode se tornar inadequado ou até mesmo ofensivo (DE PAULA, 2005). Considerando as diferenças intranacionais existentes, como vem sendo sustentado nesta Tese, estes dilemas tendem também a serem enfrentados por aqueles profissionais que realizam a intramobildade como forma de crescerem profissionalmente.

Assim, identificam-se a expatriação e a intramobibilidade como experiências que exigem cuidados não somente relacionados ao profissional, como também a toda sua família, quando for o caso. E, quanto mais distante for culturalmente o local de destino ao local de origem, maior será a dificuldade no seu ajustamento.

O que se percebe é que, independentemente do tipo de atuação, o profissional, tanto em nível internacional quanto intranacional torna-se um agente passivo e ativo da cultura receptora por justamente problematizar essa cultura e sofrer influência desta através da percepção das diferenças culturais (MATOS, 2002). Desta forma, identifica-se que a preparação antecipada dos quadros de funcionários sobre o novo ambiente é extremamente importante, pois ajuda a reduzir o tempo do choque cultural e a tornar a adaptação dos indivíduos mais rápida o que, conseqüentemente, trará benefícios mais imediatos para a própria organização.

Falou-se, portanto, eminentemente em expatriação, expatriados, dificuldades, e políticas e práticas de GPI direcionadas a este processo, questões consideradas relevantes para a presente Tese. E em relação a estratégias de Gestão de Pessoas que enfoquem as demandas das pessoas que se movimentaram intranacionalmente, um dos principais pontos de questionamento deste trabalho? Aí reside um grande desafio desta pesquisa, por não haver na literatura acadêmica especializadas referências que pudessem servir de base para esta discussão. Todavia, esta mesma literatura expõe diferentes ações que organizações devem desenvolver para tornar bem sucedida a missão da expatriação para todos, inclusive para a empresa, as quais exigem atenção a muitos fatores, desde o momento da seleção inicial até o retorno ao país de origem (TANURE *et al.*, 2007). E, muitas destas estratégias, podem ser pensadas a nível intranacional oportunizando que haja, efetivamente, uma Gestão Intercultural de Pessoas voltada ao atendimento das demandas das organizações e das pessoas que surgem quando se contrata profissionais de diferentes localidades de um mesmo país.

Tal analogia torna-se possível, primeiramente, por entender que tanto a expatriação como a intramobibilidade são causas do processo de interculturalidade (do encontro entre culturas entre cidadão de países diferentes ou entre pessoas originárias de distintas culturas regionais de um mesmo país). E também por se defender a idéia de que deve haver a preocupação por parte das organizações, especialmente pela área de Gestão de Pessoas, no que diz respeito ao preparo e às conseqüências de tais encontros entre culturas diferentes (sejam nacionais ou regionais). Assim, entende-se que muitos aspectos que valem para a expatriação em relação aos cuidados iniciais do processo, preparo do executivo, treinamento, remuneração, acompanhamento psicológico para família, enfim aspectos apontados como

políticas e práticas de Gestão de Pessoas Internacional podem e devem ser considerados para àqueles profissionais se movimentam intranacionalmente com intuito de crescerem na carreira. Os riscos de insucesso são basicamente os mesmos, bem como os dilemas e também o choque cultural.

Para sistematizar estas colocações, a seguir é apresentado um quadro no qual são expostas as principais estratégias direcionadas ao processo de expatiação, apontadas e discutidas por diferentes autores que estudam esta temática. Em paralelo, são propostas e traçadas pela presente autora políticas e práticas plausíveis de serem implementadas em casos de admissões intranacionais, ou seja, em situações de intramobildade de profissionais. Vale ressaltar que estas estratégias foram agrupadas dentro do modelo de Gestão de Pessoas pensado e proposto para esta Tese (inspirado no modelo de Dutra, 2002), o qual se divide em Processo de Atração, Processo de Desenvolvimento e Processo de Retenção de Pessoas, sendo que cada um destes processos possuirá diferentes políticas e práticas para atender às demandas organizacionais e dos funcionários.

PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	POLÍTICAS E PRÁTICAS	EXPATRIAÇÃO	INTRAMOBILIDADE
PROCESSO DE ATRAÇÃO DE PESSOAS	Gerenciamento de Cargos	Transparência no gerenciamento de cargos e transparência em relação aos requisitos necessários para se tornar um expatriado na organização.	Clareza em relação às lacunas técnicas, cognitivas e comportamentais que existe no quadro funcional e no mercado de trabalho local a fim de poder determinar a necessidade de admissão de pessoas de outras regiões do país.
	Recrutamento	Recrutamento Interno – profissional já faz parte do quadro de funcionários da organização.	Recrutamento Externo - divulgação externa da vaga; possibilitar que pessoas em distintos pontos do país se candidatem e participem da seleção.
	Seleção	<p>Selecionar pessoas que preencham aos requisitos para a realização das tarefas e possuam perfil para a adaptação a novos ambientes culturais.</p> <p>Critérios para seleção: domínio da língua estrangeira, habilidades interpessoais, experiência no país de destino, flexibilidade da família, experiência profissional, experiência internacional, competência técnica, adequação intercultural e requisitos da empresa.</p> <p>Análise de Competências Interculturais.</p> <p>Métodos de seleção: entrevistas, centros de avaliação, testes, entrevistas com cônjuges, auto-avaliação do candidato.</p>	<p>Selecionar pessoas que preencham aos requisitos para a realização das tarefas e possuam perfil para a adaptação a novos ambientes culturais.</p> <p>Critérios para seleção: habilidades interpessoais, flexibilidade da família, experiência profissional, experiências internacionais e intranacionais, competência técnica, adequação intercultural e requisitos da empresa.</p> <p>Análise de Competências Interculturais.</p> <p>Métodos de seleção: entrevistas – presenciais e a distância, testes, entrevistas com cônjuges, visita prévia à nova cidade e à empresa.</p>

Continuação...

PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	POLÍTICAS E PRÁTICAS	EXPATRIAÇÃO	INTRAMOBILIDADE
PROCESSO DE ATRAÇÃO DE PESSOAS	Internalização	Designação de um tutor/ <i>coach</i> , para orientar o profissional no desenvolvimento de suas ações durante o seu período naquela localidade, além de acompanhar o funcionário, dando-lhe suporte internamente para atingir os objetivos propostos. Oferecer apoio nos aspectos externos à organização em relação ao novo cotidiano.	Denominar um tutor/ <i>coach</i> , para orientar o profissional no desenvolvimento de suas ações durante os primeiros momentos no novo trabalho e localidade. Oferecer suporte dentro da organização e fora dela em relação ao cotidiano da nova localidade.
PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	Treinamento – nestes casos ocorrem previamente ao processo de movimentação ou logo na chegada ao novo destino.	Necessidade de investir em treinamento e orientação antes da mudança para o país estrangeiro: treinamento de língua estrangeira, treinamento cultural (costumes locais, política, religião, atitudes, leis, etc.), avaliação e acompanhamento do desenvolvimento da carreira, administração da vida pessoal e familiar. Aconselhamento englobando remuneração, tributos, transporte, moradia e orientação de idioma. Preparação e o treinamento da família.	Orientação antes da mudança para o novo Estado: treinamento cultural (costumes locais, política, cotidiano, atitudes, leis, etc.), avaliação e acompanhamento do desenvolvimento da carreira, administração da vida pessoal e familiar. Aconselhamento englobando transporte, moradia. Preparação e o treinamento da família.
	Desenvolvimento	Expatriação como probabilidade de desenvolvimento de carreira.	Intramobilidade como probabilidade de desenvolvimento de carreira.
	Gestão de Carreira	Organização oportuniza processos de expatriação aos funcionários os quais fazem parte do seu plano de desenvolvimento de carreira. Profissional busca o aprimoramento da sua carreira através de processos de expatriação	Busca pelo aprimoramento e crescimento na carreira através de processos de intramobilidade.

Continuação...

PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	POLÍTICAS E PRÁTICAS	EXPATRIAÇÃO	INTRAMOBILIDADE
<p>PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS</p>	<p>Gestão de Desenvolvimento</p>	<p>Avaliar o desempenho de profissional durante sua estada no país de origem. Identificar se os objetivos propostos ao expatriado estão sendo atingidos, analisando os obstáculos impostos ao seu atendimento.</p> <p>Identificar na Avaliação de Desempenho da organização a possibilidade e interesse do profissional em processos de mudança (internacionais e intranacionais).</p>	<p>Após admissão na organização o profissional passará pelos mesmos sistemas de avaliação de desempenho que os demais funcionários. Porém, pode-se ter a idéia de customizar algumas questões relativas ao contexto em que está inserida a organização e de que forma este influencia no desempenho, conforme a ótica do funcionário.</p> <p>Identificar na Avaliação de Desempenho da organização a possibilidade e interesse do profissional em processos de mudança (internacionais e intranacionais).</p>
<p>PROCESSO DE RETENÇÃO DE PESSOAS</p>	<p>Remuneração: Salário e Benefícios</p>	<p>Políticas de remuneração apresentam diferenças entre os países: há vantagens sociais em alguns países, que correspondem à parte paga pela empresa e que não se discutem no momento da admissão e nem sequer se consideram parte da remuneração. Planos de remuneração competitivos, motivadores, justos, consistentes com o gerenciamento financeiro internacional e de acordo com a realidade cultural, econômica e social de cada país.</p>	<p>Planos de remuneração devem ser competitivos, efetivos em termos de custos, motivadores, justos, consistentes com valor pago pelo mercado de trabalho local e de acordo com a realidade cultural, econômica e social de cada Estado.</p> <p>Oferecer incentivo para sair do Estado de origem.</p>

Continuação...

PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	POLÍTICAS E PRÁTICAS	EXPATRIAÇÃO	INTRAMOBILIDADE
<p align="center">PROCESSO DE RETENÇÃO DE PESSOAS</p>	<p>Remuneração: Salário e Benefícios</p>	<p>Deve fornecer incentivo para sair do país de origem; permitir a equiparação do padrão de vida no país de destino; repatriação; fornecer educação aos filhos; manter dos laços afetivos com a família, amigos e empresas associadas. Auxílio no que tange aos aspectos cotidianos e culturais: escola para filhos, comunicação, sistema político, moradia, sistema de transporte, supermercados, etc.</p>	<p>Auxílio no que tange aos aspectos cotidianos e culturais: escola para filhos, sistema político, comunicação, moradia, sistema de transporte, supermercados, etc.</p>
	<p>Serviços, Facilidades e Segurança</p>	<p>Programa que visem à qualidade de vida do expatriado dentro e fora da organização. Acompanhamento psicológico para o funcionário e familiares.</p>	<p>Programa que visem à qualidade de vida do migrante dentro e fora da organização.</p>

Quadro 1 – Processos de Gestão de Pessoas relacionados à Expatriação e à Intramobilidade.

Fonte: Tanure et. al. (2007a); Homen (2005); Aguzzoli (2007); Bohlander, Snell e Sherman (2005), Dowling, Festing e Engle (2009); Pereira, Pimentel e Kato (2004); Franke e Nicholson (2002); Ashamalla (1998); Homem e Tolfo (2008); Selmer (2002); Finuras (1999); França (2009).

Após as exposições teóricas acerca dos três macro conceitos discutidos nesta Tese, ou seja, Mobilidade, Interculturalidade e Gestão de Pessoas, a seguir serão apresentados os aspectos ontológicos, epistemológicos e metodológicos que nortearam a realização desta pesquisa.

3 ASPECTOS ONTOLÓGICOS, EPISTEMOLÓGICOS E METODOLÓGICOS DA PESQUISA

*Não é preciso ficar assustado; a tese deve ser entendida como uma ocasião única para fazer alguns exercícios que nos servirão para toda a vida*³⁷.

Esta Tese objetiva identificar e analisar como profissionais que realizaram a intramobilidade em função de suas carreiras percebem e vivenciam a interculturalidade intranacional. Para tanto, era necessário a escolha de métodos que fornecessem um esquema explicativo adequado para poder atingir tal objetivo. Neste sentido, Drummond-Abdala (2008) sugere que o método deve ser um conjunto de normas que permite escolher e coordenar o plano de trabalho em busca do cumprimento da meta estabelecida para a pesquisa. A autora ainda diferencia o vocábulo método da noção de abordagem que, segundo ela, é igualmente importante na maioria das pesquisas. Drummond-Abdala (2008) também afirma que a abordagem implica em um esforço intelectual, em um espírito analítico influenciado pelos filtros cognitivos e referenciais do pesquisador. O método, por sua vez, possui uma estratégia mais rígida e implica na adoção de etapas sistemáticas e técnicas preconizadas (DRUMMOND-ABDALA, 2008). Pensa-se, portanto, que a abordagem é uma forma mais ampla de se entender a pesquisa, mas que não isenta o emprego de um ou mais métodos para operacionalizá-la. Como exemplos na presente Tese, têm-se a adoção da abordagem qualitativa e da abordagem de história de vida, as quais requereram a utilização de um determinado método para atingimento dos propósitos desta pesquisa.

Em relação ao nível de análise, respaldou-se no nível individual, com base nas percepções dos profissionais pesquisados. Desta forma, para poder realizar esta Tese, aspectos metodológicos estiveram a serviço das situações que ocorreram no decorrer da pesquisa, sendo necessário que a presente pesquisadora, *vis-à-vis* à sua problemática, criasse, testasse e aperfeiçoasse os procedimentos de coleta de dados (NICOLINI, 2007).

³⁷ ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. 22.ed. São Paulo: Perspectiva, 2009.

Com base em tais exposições, neste capítulo, primeiramente, são expostas as escolhas ontológica e epistemológica assumidas nesta Tese, bem como se apresenta o paradigma sociológico orientador do estudo, o interpretacionismo. Em seguida, expõe-se o delineamento da pesquisa, com foco no detalhamento da abordagem qualitativa adotada. Após, apresenta-se a etapa exploratória do estudo, bem como as técnicas de coleta e análise de dados empregadas nesta etapa. Por último, são expostos aspectos concernentes à abordagem de história de vida a qual foi utilizada para aprofundar o entendimento acerca da interculturalidade intranacional no Brasil.

3.1 AS ESCOLHAS ONTOLÓGICA E EPISTEMOLÓGICA DO ESTUDO

Em uma pesquisa de Tese é imprescindível que o pesquisador elucide a postura ontológica adotada, ou seja, defina as pressuposições feitas sobre a natureza da realidade, bem como explicita a epistemologia que orientou o seu estudo (pressupostos sobre a natureza do conhecimento). Ademais, concorda-se com Closs (2009) que a escolha da abordagem metodológica de uma pesquisa deve estar em consonância com os pressupostos ontológicos e epistemológicos da posição paradigmática adotada no estudo. Diante destas colocações evidencia-se a importância de descrever acerca destes aspectos.

No que concerne à ontologia, Burrell e Morgan (1979) destacam que esta diz respeito às suposições que se referem à essência dos fenômenos sobre a investigação. Os autores complementam afirmando que os cientistas sociais deparam-se com uma questão ontológica básica: se a realidade investigada é externa ao indivíduo ou se é produto de sua consciência.

Burrell e Morgan (1979) sugerem que o pesquisador, de acordo como irá se posicionar, pode interpretar a realidade pautado em uma abordagem subjetivista ou em uma abordagem objetivista. Sendo assim, para os autores, imperam os seguintes questionamentos: “Whether reality is of an objective nature, or the product of individual cognition; whether reality is a given out there in the world or the product of one’s mind”³⁸ (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 1).

Associado com a questão ontológica, tem-se uma segunda maneira de realizar as análises, baseando-se em uma natureza epistemológica. Há, portanto, suposições sobre

³⁸ Tradução própria: Se a realidade é oriunda de uma natureza objetiva, ou é produto da cognição individual; se a realidade é dada para fora no mundo ou no produto de sua mente.

diferentes níveis de conhecimento. Ou seja, sobre como uma pessoa pode começar a compreender o mundo e a comunicar isto como conhecimento para outros indivíduos. Assim, Burrell e Morgan (1979, p. 1) destacam que “these assumptions entail ideas, for example, about what forms of knowledge can be obtained, and how one can sort out what is to be regarded as true from what is to be regarded as false”³⁹. Tem-se, portanto, um *continuum* epistemológico que vai desde um positivismo, pautado em uma postura objetiva da ciência social até um anti-positivismo sustentado por uma posição subjetiva de fazer ciência. A figura abaixo sintetiza estas e outras colocações de Burrell e Morgan (1979), as quais serão tratadas em seguida.

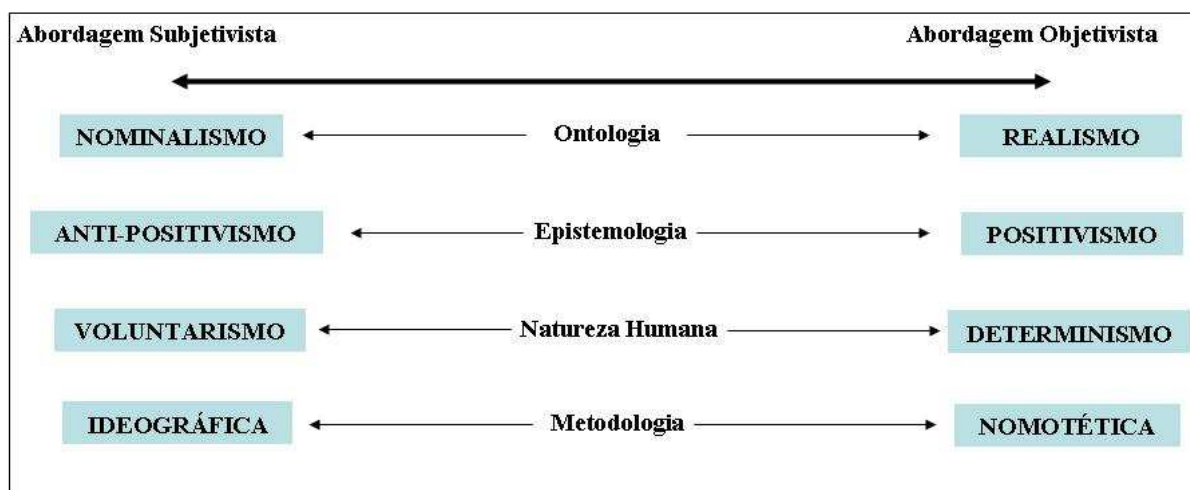


Figura 13 – As Dimensões Subjetivas e Objetivas de Pesquisa.

Fonte: adaptado de Burrell e Morgan (1979, p. 3)

Vergara e Caldas (2005), ao explicarem estas posições extremas discutidas por Burrell e Morgan (1979) assinalam que a abordagem objetivista percebe o mundo sob uma perspectiva realista, tendo uma visão determinística da natureza humana e buscam identificar relações entre variáveis, estabelecer e testar hipóteses, utilizar critérios probabilísticos para a definição de amostras, usar instrumentos estruturados para a coleta de dados e técnicas estatísticas para generalizações. Já a abordagem subjetivista parte da “premissa de que a realidade última do universo repousa no espírito, na idéia, mais do que na percepção sensorial” (VERGARA; CALDAS, 2005, p. 68). Para tanto, contemplam a visão de mundo dos sujeitos, definem os investigados intencionalmente, selecionados por tipicidade ou por acessibilidade, obtêm os dados por meio de técnicas pouco estruturadas e os tratam por meio

³⁹ Tradução própria: estas suposições envolvem idéias, por exemplo, sobre que formas de conhecimento podem ser obtidas, e como um pode externalizar o que deve ser considerado como verdadeiro e o que pode ser considerado como falso.

de análise de cunho interpretativo, sendo que os resultados obtidos não são generalizáveis. Diante das explicações supracitadas, destaca-se que esta Tese tem um cunho subjetivista por enquadrar-se dentro dos postulados apregoados por esta abordagem.

Referente às questões *Ontológicas*, para Burrell e Morgan (1979) a abordagem objetivista considera que o mundo social externo às cognições do indivíduo é um mundo real, feito de duras, tangíveis e imutáveis estruturas. É pautado, portanto, em um realismo, para o qual o mundo social existe independentemente de apreciações individuais sobre ele.

Porém, na abordagem subjetivista o nominalismo não acredita que exista alguma estrutura real a respeito do mundo. Ou seja, as realidades não são externas e são construídas em planos e locais e específicos. Assim, há uma crença na existência não de apenas de uma, mas de múltiplas realidades construídas e modificadas socialmente. Aqui se enfatiza que autores como Closs (2009) utilizam, ao invés da terminologia nominalismo, o termo relativismo para explicar a mesma postura ontológica. Por fim, é importante destacar a visão de Burrell e Morgan (1979, p. 4) acerca do nominalismo “The nominalist position revolves around the assumption that the social world external to individual cognition is made up of nothing more than names, concepts and labels which are used to structure reality”⁴⁰.

No que se concerne à *Epistemologia*, Burrell e Morgan (1979) assinalam que é possível adotar uma postura positivista a qual busca, para explicar e prever o que acontece no mundo social, regularidades e relacionamentos causais entre seus elementos constitutivos. A postura positivista é mais tradicional e corriqueira nas ciências naturais. Em outro extremo é plausível encontrar a epistemologia do anti-positivismo, para a qual o mundo é essencialmente relativístico e somente pode ser compreendido a partir do ponto de vista dos indivíduos diretamente envolvidos nas atividades que estão sendo estudadas.

A respeito da *Natureza Humana*, Burrell e Morgan (1979) esclarecem que este debate gira em torno da questão sobre qual modelo de homem é refletido em teorias sociais-científicas. Além disto, ao entender a natureza humana, é possível verificar qual a relação das pessoas com a sociedade na qual elas vivem. Assim, em um extremo, identifica-se a visão determinista que visualiza o homem e suas atividades como sendo completamente determinadas pela situação ou pelo ambiente em que está inserido. Já no voluntarismo, o ser humano é considerado autônomo e livre.

⁴⁰ Tradução própria: a posição do nominalista gira em torno da suposição de que o mundo social é externo à cognição individual está composto de nada mais do que os nomes, os conceitos e as regras que são usados para estruturar a realidade.

Por último, ao debater sobre a *Metodologia*, Burrell e Morgan (1979) explicam que a visão ideográfica para a ciência social é baseada no pensamento de que somente é possível compreender o mundo social a partir da obtenção em primeira mão do conhecimento do(s) sujeito(s) que está(ão) sendo investigado(s). De acordo com os autores, “it thus places considerable stress upon getting close to one's subject and exploring its details background and life history”⁴¹ (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 6). O entendimento, portanto, se refere à vivência dos atores pesquisados. E a visão nomotética enfatiza a importância de basear a pesquisa em protocolos e técnicas sistemáticos.

Respaldo-se em todas as definições descritas, baseadas na importante obra de Burrell e Morgan (1979), indica-se as seguintes posturas assumidas nesta Tese de Doutorado:

Abordagem	—————>	Subjetivista
Ontologia	—————>	Nominalismo
Epistemologia	—————>	Anti-positivismo
Natureza Humana	—————>	Voluntarismo
Metodologia	—————>	Ideográfica

É mister mencionar que o objetivo geral desta Tese, ou seja, identificar e analisar como profissionais que realizaram a intramobilidade em função de suas carreiras percebem e vivenciam a interculturalidade intranacional, também direcionou estas escolhas, condizentes, portanto, ao propósito deste estudo.

Burrell e Morgan (1979) ainda elencam quatro paradigmas sociológicos, os quais estão baseados tanto no subjetivismo quanto no objetivismo. Os paradigmas relacionados ao objetivismo são o funcionalista e o estruturalista radical. Já os paradigmas sociológicos apontados pelos autores como pertencentes à abordagem subjetivista são interpretacionista e o humanista radical.

A presente Tese esta pautada no interpretacionismo, por entender que este paradigma sociológico apresenta uma visão subjetiva. Além disso, a perspectiva interpretacionista, de acordo com Vergara e Caldas (2005), requer que o pesquisador descreva o fenômeno de forma interpretativa. Deste modo, Burrell e Morgan (1979, p. 28) complementam:

⁴¹ Tradução própria: Coloca esforço considerável em cima aproximação acerca de determinado assunto, explorando detalhadamente seu passado e sua história de vida.

The interpretive paradigm is informed by a concern to understand the world at the level of subjective experience. It seeks explanation within the realm of individual consciousness and subjectivity, within the frame of reference of the participant as opposed to the observer of action⁴².

Findas as considerações sobre as questões ontológicas e epistemológicas da presente Tese, bem como do paradigma que orientou a análise dos achados em campo, cabe salientar que, uma vez assumidas estas escolhas, foi necessário a realização de uma pesquisa de caráter qualitativo. Logo, a seguir serão apresentados alguns aspectos inerentes ao desenvolvimento da pesquisa qualitativa.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta Tese classifica-se como um estudo qualitativo. Segundo Minayo (1999), a pesquisa qualitativa visa a responder a questões muito particulares, preocupando-se, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Trabalha-se, assim, com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Isso, portanto, corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos.

Durante muito tempo, estudiosos quantitativos renegaram as pesquisas qualitativas (DENZIN; LINCOLN, 2005). Porém, as pesquisas qualitativas ganharam espaço no campo das ciências sociais nos últimos anos e, a hegemonia atribuída às pesquisas quantitativas, paulatinamente cederam espaço a outras formas de interpretar a realidade investigada.

Contudo, isto não significa dizer que estas duas formas de realizar pesquisa científica sejam antagônicas. Ao contrário. Em muitos estudos, devem ser entendidas como formas complementares, visto que a partir de posicionamentos qualitativos e quantitativos a “comparação de resultados oriundos de investigações que utilizam métodos diferentes sobre o mesmo problema pode contribuir para enriquecer sobremaneira o conhecimento sobre a administração e organizações” (VIEIRA, 2006, p. 16). Diante destas colocações, ressalta-se que esta Tese suportou-se apenas na abordagem qualitativa, pois utilizou técnicas qualitativas de coleta e análise de dados, uma vez que pretendeu compreender a vivência e percepção de profissionais no que diz respeito à interculturalidade intranacional.

⁴² Tradução própria: O paradigma interpretativo é informado por uma dificuldade de compreender o mundo em nível de experiência subjetiva. Procura a explanação dentro da consciência e das subjetividades individuais, dentro do esquema de referência do participante, ao contrário do observador da ação.

Apesar de a origem dos estudos qualitativos estarem atrelados às áreas da antropologia e sociologia, ultimamente outros campos de conhecimento como psicologia, educação e administração utilizam a abordagem qualitativa em seus estudos (MILES; HUBERMAN, 1994; GODOY, 1995; DENZIN; LINCOLN, 2005; VIEIRA, 2006). Ao relatar sobre a história das pesquisas qualitativas, Godoy (1995) afirma que os estudos relacionados a esta abordagem apareceram no cenário da investigação social a partir da segunda metade do século XIX sendo que, conforme a autora, foi o estudo do sociólogo Frédéric Le Play, em 1855, sobre as famílias das classes trabalhadoras da Europa uma das primeiras pesquisas a utilizar a observação direta da realidade. Entretanto, Godoy (1995) alega que a primeira obra direcionada aos aspectos metodológicos com abordagem qualitativa surgiu com Sidney Webb e Beatrice Webb que descreveram sua técnica de investigação social na obra *Methods of social investigation*, publicada em 1932, apoiando-se na descrição e análise de instituições e não em uma teoria estabelecida previamente. Ademais, valorizavam as entrevistas, os documentos e as observações pessoais na construção de suas análises.

Nos estudos organizacionais, especificamente, as pesquisas qualitativas apareceram a partir da década de 1960 com vistas a contrapor as idéias positivistas. Godoy e Balsini (2006) afirmam que em pesquisa qualitativa não se buscam regularidades, mas sim a compreensão dos agentes, daquilo que os levou agir de determinada maneira. E “essa empreitada só é possível se os sujeitos forem ouvidos a partir de sua lógica de exposição de razões” (GODOY; BALSINI, 2006, p. 91), o que vai ao encontro das propostas apresentadas neste estudo.

No que concerne à área da administração, Godoy (1995) afirma que a discussão em torno da abordagem qualitativa começou a se delinear a partir dos anos de 1970 e culminou com a publicação de uma edição especial sobre o tema na revista *Administrative Science Quarterly* em 1979. Outra importante contribuição que emergiu nesta década de 1970 foi a diminuição na cisão do quantitativo *versus* qualitativo, passando-se a considerar a possibilidade de diálogo entre estas abordagens, como anteriormente descrito. Assim, conforme Godoy (1995, p.62) “esses dados históricos mostram que o desenvolvimento da perspectiva qualitativa gerou uma grande diversidade de métodos de trabalho, estilos de análise e a apresentação dos resultados e diferentes considerações quanto aos sujeitos”.

Mas é importante salientar que, para se caracterizar como uma pesquisa qualitativa, existem alguns critérios que devem estar presentes na adoção desta abordagem. Godoy (1995, p. 62-63) cita estes aspectos, considerados essenciais para identificar os estudos deste tipo:

- a) **A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental:** deve-se preocupar com o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural e o pesquisador deve aprender a usar sua própria pessoa como o instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados, o que efetivamente ocorreu nesta Tese.
- b) **A pesquisa qualitativa é descritiva:** atribui-se grande importância à palavra escrita, a qual desempenha papel fundamental tanto no processo de obtenção dos dados quanto na disseminação dos resultados. Assim, todos os dados coletados são importantes e devem ser considerados. Na presente Tese buscou-se utilizar diferentes fontes de coleta e análise dos dados para entender o fenômeno investigado.
- c) **O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador:** a compreensão do fenômeno estudado se dá a partir do ponto de vista dos participantes da pesquisa. Esta foi a postura adotada nesta pesquisa, ou seja, a de ouvir os participantes, sendo a voz dos profissionais investigados a base para compreensão da interculturalidade intranacional.
- d) **Pesquisadores utilizam o enfoque dedutivo na análise de seus dados:** pelo fato dos pesquisadores qualitativos não partirem de hipóteses estabelecidas previamente, não há a preocupação em buscar dados ou evidências para corroborar ou negar suas suposições. Perguntas e focos de interesses amplos tornam-se mais específicos no transcorrer da investigação. Como descrito na introdução desta Tese, adotou-se dois pressupostos que nortearam inicialmente o entendimento do fenômeno investigado e que foram sendo corroborados com o levantamento dos dados na pesquisa empírica.

Miles e Huberman (1994) sugerem outras características como o fato de a pesquisa qualitativa ser conduzida através de um intenso e prolongado contato com a situação de vida de indivíduos, grupos, sociedades e organizações. Além disso, é necessário que o pesquisador tenha uma visão holística do contexto que está sendo estudado e tente capturar dados de acordo com a percepção dos atores. Ainda para os autores, a abordagem qualitativa é a melhor maneira de explicar as formas que as pessoas entendem, interpretam e coordenam suas situações do dia-a-dia, o que coaduna com a visão de Godoy (1995).

Assim, Vieira (2006) define a pesquisa qualitativa como aquela “que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico para análise dos dados”. Contudo, é importante mencionar que, de acordo com Vieira (2006), a ausência de técnicas estatísticas não significa que a pesquisa se

baseie em especulações subjetivas. Denzin e Lincoln (2005, p.3), definem a pesquisa qualitativa da seguinte forma:

Qualitative research is a situated activity that locates the observer in the world. It consists of a set of interpretive material practices that make the world visible. These practices transform the world. They turn the world into a series of representation, including field notes, interviews, conversations, photographs, recordings, and memos to the self. At this level, qualitative research involves an interpretive, naturalistic approach to the world. This means that qualitative researchers study things in their natural settings, attempting to make sense of, or interpret, phenomena in terms of the meaning people bring them⁴³.

Portanto, diante de todas as características acerca da abordagem qualitativa até então descritas e, tendo em vista que este estudo objetivou identificar e analisar a percepção de profissionais acerca da interculturalidade intranacional, e que, para atendê-lo, partiu-se de questões e focos de interesse amplos os quais foram se definindo com o andamento do estudo (GODOY, 1995), além de não terem sido enumerados e/ou medidos eventos, baseando a análise dos dados em técnicas qualitativas (VIEIRA, 2006), reitera-se a característica qualitativa deste estudo. Além disso, a presente doutoranda considera-se uma *Bricoleur* - alguém que, para compreender os fenômenos investigados, utilizará materiais e ferramentas, traçando estratégias para esta compreensão, conforme Denzin e Lincoln (2005) -, pois em todos os momentos da realização do estudo buscou diferentes formas de compreender o fenômeno da interculturalidade intranacional, seja pela reflexão de sua própria vivência, conversas com amigos, leituras, discussões com professores sobre o tema, e, sobretudo, a partir da análise das entrevistas realizadas para esta pesquisa.

Antes de apresentar as questões inerentes à realização da etapa exploratória deste estudo, cabe elucidar que esta pesquisa também pode ser classificada como um estudo seccional com perspectiva longitudinal, pois apesar de a coleta dos dados ter sido feita em um momento específico, resgatou dados e informações de períodos passados (VIEIRA, 2006). Neste tipo de corte, “o foco da pesquisa está no fenômeno e na forma como se caracterizam no momento da coleta, e os dados resgatados do passado são, normalmente, utilizados para explicar a configuração atual do fenômeno” (VIEIRA, 2006, p.21).

⁴³ Tradução própria: A pesquisa qualitativa é uma atividade situada que coloca o observador no mundo. Consiste em um conjunto de interpretações práticas dos materiais que tornam o mundo visível. Estas práticas transformam o mundo. Transformam o mundo em uma série de representações, incluindo notas do campo, entrevistas, conversações, fotografias, gravações, e memorandos para o auto. Neste nível, a pesquisa qualitativa envolve uma interpretativa e naturalística aproximação do mundo. Isto significa que os pesquisadores qualitativos estudam coisas em seus ambientes naturais, tentando fazer o sentido de, ou interpretar, fenômenos do que as pessoas atribuem de significados a eles.

Ressalta-se que, em relação ao nível de análise, como o interesse central da pesquisa debruçou-se sobre as vivências interculturais de indivíduos, pode-se considerar que o foco foi no nível individual (VIEIRA, 2006). Assim, para Miles e Huberman (1994, p. 10) “qualitative data, with their emphasis on people's lived experience are fundamentally well suited for locating the meanings people place on the events, processes and structures of their live's”⁴⁴.

Por fim, esclarece-se que, para estudos qualitativos apresentarem-se como confiáveis, Vieira (2006, p.23) destaca que é necessário que a “forma como os dados foram coletados, tabulados e analisados, deve ser exaustivamente descrita”, sendo esta uma característica fundamental da pesquisa qualitativa. Seguindo a recomendação de Vieira (2006), a partir do próximo item deste capítulo serão detalhados os procedimentos utilizados para coletar e analisar os dados nesta pesquisa. Entretanto, antes é apresentada uma ilustração na qual são sintetizados os caminhos empíricos trilhados neste estudo.

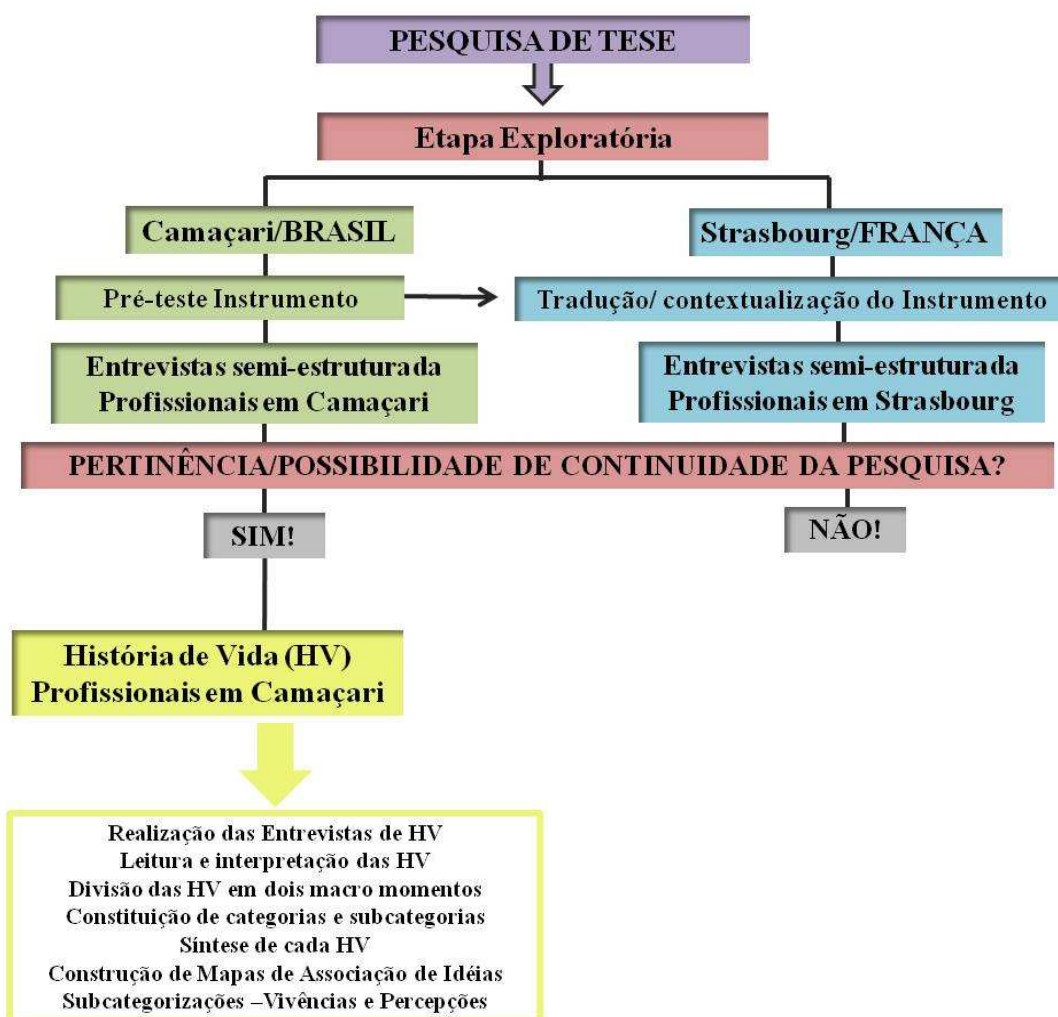


Figura 14 – As Etapas da Pesquisa Empírica da Tese.
Fonte: elaborada pela autora (2010).

⁴⁴ Tradução própria: Dados qualitativos, com sua ênfase na experiência de vida de pessoas são fundamentais para encontrar o lugar dos significados dessas pessoas nos eventos, nos processos e nas estruturas de suas vidas.

3.3 A ETAPA EXPLORATÓRIA DA PESQUISA

Como foi exposto no capítulo teórico, há poucos estudos que exploram diretamente a interculturalidade intranacional. Neste sentido e, com o objetivo de melhor compreender este fenômeno, de se ter uma visão geral e, ao mesmo tempo, aproximativa sobre esta questão, optou-se, nesta Tese, por adotar a pesquisa exploratória como a primeira etapa de levantamento de dados. Ressalta-se que, apesar das pesquisas desta natureza não apresentarem rigorosidade quanto ao seu planejamento, são perfeitamente aplicáveis à fase inicial de uma investigação mais ampla e aprofundada (GIL, 2002), como é o caso desta Tese.

Sendo assim, as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (GIL, 2002). Deste modo, as primeiras observações servem para “iluminar” proposições que devem ser verificadas. Portanto, exige-se idas-e-vindas sistemáticas ao campo de análise e um processo de conceituação abstrato do pesquisador (DRUMMOND-ABDALA, 2008). E, “o produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados” (GIL, 2002, p. 43).

A etapa exploratória nesta Tese foi feita, primordialmente, através da realização de entrevistas. Inicialmente foram entrevistados 13 profissionais brasileiros que se movimentaram intranacionalmente para trabalhar em organizações localizadas no pólo industrial da cidade de Camaçari na Bahia. Finalizadas as análises destas entrevistas junto aos profissionais brasileiros, entrevistaram-se dez profissionais franceses que realizaram a intramobildade para atuar profissionalmente em organizações de Strasbourg, região da Alsácia, França. O objetivo destas entrevistas era o de verificar como os profissionais nestes dois países percebem e vivenciam a interculturalidade intranacional em seus âmbitos pessoal e profissional. Além disso, era necessário averiguar a pertinência em estudar questões relacionadas à interculturalidade intranacional, ou seja, constatar se aspectos inerentes a este processo efetivamente refletem na vida destes profissionais. Cabe ainda lembrar, como elucidado na introdução deste trabalho, que a opção por estudar a interculturalidade intranacional sob a ótica de cidadãos de dois países não teve um intuito comparativo, mas sim o de entendimento sobre o fenômeno pesquisado em dois contextos diferentes.

Inicialmente, os resultados obtidos com a realização destas entrevistas auxiliaram a presente doutoranda a compreender melhor questões inerentes à interculturalidade intranacional. Porém, como será descrito nos capítulos seguintes de apresentação da etapa

exploratória no Brasil e na França, constatou-se que profissionais franceses não percebem tampouco vivenciam de maneira significativa a interculturalidade intranacional, diferentemente da percepção dos profissionais brasileiros. Neste sentido, os dados coletados e analisados indicaram ser relevante a continuidade da pesquisa apenas no Brasil. Em função disto, afirma-se que a realização desta etapa exploratória foi fundamental para direcionar adequadamente esta pesquisa de Tese. Isto posto, a seguir serão apresentadas as técnicas utilizadas para coleta dos dados nesta etapa exploratória de pesquisa, bem como os métodos utilizados para analisar os resultados obtidos com a adoção dos procedimentos de coleta.

3.3.1 A Coleta de Dados na Fase Exploratória

A etapa exploratória deste estudo, acima descrita, utilizou como técnica de coleta de dados entrevistas semi-estruturadas com profissionais brasileiros e franceses. No Brasil, a coleta dos dados foi feita junto a profissionais originários de diferentes regiões do país que realizaram a intramobildade e passaram a trabalhar no pólo industrial de Camaçari/Bahia (cidade que fica a aproximadamente 41 km da capital Salvador). Na França, a pesquisa foi conduzida junto a profissionais que se movimentaram intranacionalmente para trabalhar em Strasbourg, cidade localizada no leste francês, na fronteira com a Alemanha. Nos capítulos 4 e 5, quando apresentar-se-á os resultados obtidos com a realização da pesquisa exploratória, será detalhada a forma como foram conduzidas estas entrevistas em cada um dos países.

Todavia, é importante, neste momento, elucidar que a opção pela adoção de entrevistas como técnica da coleta de dados nesta etapa baseia-se nas colocações de Roesch (1999), para quem a entrevista é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa, sendo que seu principal objetivo é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador. É, portanto, uma forma eficiente de se coletar os dados e uma das técnicas mais utilizadas em pesquisas, adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como em relação das suas explicações ou razões a respeito de aspectos precedentes (GIL, 2002).

O roteiro utilizado para condução das entrevistas, baseado nos objetivos propostos para este estudo, teve um formato semi-estruturado. Neste sentido, apesar do roteiro ter servido como um guia para condução das entrevistas, a presente pesquisadora não adotou uma postura rígida e inflexível, tendo, em algumas entrevistas, formulado perguntas adicionais aos

entrevistados e, em outros casos, reformulado questionamentos ou até mesmo suprimido alguns, de acordo com a fala dos entrevistados (vide Apêndice D).

Os entrevistados nesta etapa foram escolhidos por acessibilidade e conveniência, através da técnica denominada de “bola de neve” (GODOI; MATTOS, 2006). Nesta técnica, a captura dos sujeitos participantes ocorre pelas redes sociais naturais, por meio de amigos, parentes, contatos pessoais e conhecidos. Entretanto, houve o cuidado de conduzir entrevistas junto a profissionais originários de diferentes regiões do Brasil e da França e que realizaram a intramobildade para trabalhar em diferentes empresas das regiões geograficamente delimitadas neste estudo. Deste modo, no Brasil, estabeleceu-se como pré-requisito que o profissional a ser investigado tivesse feito a intramobildade para trabalhar em empresas lotadas no pólo industrial de Camaçari, Bahia. Na França, os profissionais deveriam ter se deslocado intranacionalmente para atuar junto a organizações de Strasbourg. Ainda em relação à técnica “bola de neve”, Godoi e Mattos (2006) colocam alguns pontos interessantes.

O que pode funcionar com o efeito bola de neve reside antes e depois da técnica. A indicação de amigos, parentes, contatos pessoais pode funcionar com uma facilidade de abertura ao pesquisador ao espaço onde se encontram os sujeitos, o que, logicamente, não o livra da necessidade de preparação das condições de entrada no cenário social e de aproximação dos participantes. Após a concretização das condições de aplicação da entrevista, instaurada a técnica de seleção dos entrevistados e iniciadas as conversações, volta possivelmente a ter efeito o processo bola de neve, uma vez que a relação de intersubjetividades presente nas entrevistas iniciais pode produzir a motivação e o interesse pelo processo por parte de sujeitos vinculados ao grupo social dos entrevistados, dentro dos limites geográficos de investigação (GODOI; MATTOS, 2006, p. 311).

Assim, não se pré-estabeleceu um número de entrevistados nesta fase, pois a determinação de quantos profissionais seriam investigados baseou-se nas colocações de Godoi e Mattos (2006), para quem a definição dos participantes do estudo em uma pesquisa qualitativa não precisa se apoiar em técnicas estatísticas. Nestes casos, o pesquisador pode “tomando como base o desenvolvimento teórico do trabalho, voltar ao campo e ampliar o número ou aprofundar a conversação com os participantes” (GODOI; MATTOS, 2006; p. 308).

É importante ainda elucidar que, para imprimir rigor ao processo qualitativo, sustentou-se no princípio de saturação ou redundância o qual considera que “o critério de julgamento para o encerramento da amostra de um grupo relacionado a uma categoria do estudo seria a saturação teórica da categoria” (GODOI; MATTOS, 2006; p. 308). Assim, de acordo com os autores, este princípio evidencia que, no decorrer da pesquisa, quando se vai vivenciando casos similares, o pesquisador passa a ter confiança empírica de que não

encontrará dados adicionais que possam contribuir para o desenvolvimento de propriedades da categoria. Nesta etapa de pesquisa, este critério de saturação foi fielmente adotado, uma vez que nas entrevistas realizadas com profissionais brasileiros e franceses observou-se nitidamente repetição em suas respostas, fazendo com que o número pré-determinado de entrevistados tivesse sido suficiente para entender o fenômeno investigado, de acordo com a proposta desta etapa exploratória.

Cabe ainda esclarecer que outras fontes foram consultadas, também através da realização de entrevistas. No Brasil, houve a necessidade de entender quais seriam os atrativos do pólo industrial de Camaçari que fazem com que profissionais de diferentes partes do País realizem a intramobildade para atuar em organizações deste pólo. Para tanto, entrevistou-se o Superintendente de Desenvolvimento de Pessoas e Comunicação do Comitê de Fomento Industrial de Camaçari (COFIC) (vide Apêndice F). Já na França, no momento em que se constatou que muitos entrevistados tinham recebido apoio de empresas de relocação para auxiliá-los na mudança para Strasbourg, entrevistou-se a fundadora e dirigente de uma empresa de relocação lotada nesta cidade, a Scot Relocation. O propósito era o de compreender, em linhas gerais, como é operacionalizado este tipo de serviço, os indivíduos interessados e a finalidade deste tipo de ação (o roteiro desta entrevista encontra-se no Apêndice E).

Alguns entrevistados, tanto no Brasil como na França, forneceram documentos institucionais das organizações contratantes a fim de ajudar a presente autora a entender algumas estratégias de suas organizações direcionadas à integração no novo contexto de trabalho. Porém, estes documentos disponibilizados tratavam tal questão de forma genérica, não direcionada às admissões intranacionais. Portanto, não foi possível incorporar estes documentos na análise desta pesquisa.

Feitas as exposições sobre o processo de coleta de dados utilizado na fase exploratória desta pesquisa, a seguir será apresentado o método empregado para analisar os referidos dados.

3.3.2 A Análise dos Dados Coletados na Fase Exploratória

Em relação à análise dos dados obtidos nas entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Conforme aponta Vergara (2008), a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento dos dados que visa a identificar o que está sendo dito a respeito do tema. Ainda segundo a autora, quando surgiu, tal análise era feita exclusivamente no

tratamento de materiais jornalísticos, mas hoje “abraça também transcrições de entrevistas, documentos institucionais, entre outros” (VERGARA, 2008, p. 16).

Deste modo, evidencia-se que grande parte da análise de textos em pesquisas científicas vem sendo conduzida pelo método de análise de conteúdo que busca compreender melhor um discurso, aprofundando suas peculiaridades e extraindo momentos mais importantes (RICHARDSON, 1999). O autor afirma que a análise de conteúdo é uma técnica de análise de dados que se constitui de um conjunto de procedimentos metodológicos, cada dia mais aperfeiçoados, e possíveis de serem aplicados a discursos diversos.

Vergara (2008) aponta que a análise de conteúdo admite tanto abordagens quantitativas quanto qualitativas, ou ambas apesar de ter sido concebida com base na quantificação, na contagem de palavras. Destarte, os procedimentos quantitativos, conforme a autora, tendem a privilegiar a frequência de palavras-chave no texto e os dados poderão ser tratados por técnicas estatísticas. Já os procedimentos qualitativos, opção assumida nesta Tese, visam a identificar as peculiaridades e as relações entre os elementos, enfatizando o que é significativo, relevante, o que não necessariamente é frequente no texto. Porém, Vergara (2008) adverte que, além de ser possível utilizar as duas formas em paralelo, em qualquer um dos casos, deverá ser feita a categorização.

Para analisar os dados sob esta técnica, inicialmente deve-se estabelecer as unidades de análise, ou seja, a unidade de registro e a unidade de contexto. As unidades de análise, conforme Vergara (2008), seriam palavras, expressão, frase, parágrafo. O presente estudo respaldou-se em frases para determinar as unidades de análise.

Em relação à unidade de registro, baseou-se nos temas emergentes dos discursos. E, no que concerne à unidade de contexto, considerada o “o pano de fundo que imprime significado às unidades de análise” (FRANCO, 2008, p. 46), adotou-se como critério o entendimento e as opiniões sobre as vivências interculturais dos sujeitos investigados.

Em relação ao modelo de análise de conteúdo proposto por Bardin (1977), o qual foi adotado na análise desta pesquisa, este deve seguir a realização de três etapas que são:

- a) **Pré-análise:** é a fase de organização propriamente dita. Corresponde a um período de intuições, mas que tem por objetivo tornar operacionais as idéias iniciais. Refere-se à seleção do material (escolhe-se os documentos), à formulação de hipóteses, que não necessariamente são definidas nesta etapa (FRANCO, 2008), e à definição dos procedimentos metodológicos a serem seguidos.

- b) **Exploração do Material:** fase em que são implementados os procedimentos. De acordo com Bardin (1977, p. 101) “esta fase, longa e fastidiosa, consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente estipuladas”.
- c) **Tratamento dos Resultados Obtidos e Interpretação:** quando são gerados inferências e resultados da investigação, tornando os dados válidos e significativos.

Na análise de conteúdo, é muito utilizado o sistema de categorização. Categorização, conforme Bardin (1977, p.117) “é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”. Sendo assim, após a reunião de todo o material coletado nas entrevistas, foram estabelecidas categorias do texto a fim de extrair as partes utilizáveis de acordo com o problema de pesquisa (CHIZZOTTI, 1991).

Dessa forma, seguindo esses princípios, os dados coletados em campo, muitas vezes misturados e difusos, se transformaram em categorias organizadas dentro do texto de análise da pesquisa apresentada. “Formular categorias em análise de conteúdo, é, via de regra, um processo longo, difícil e desafiante” (FRANCO, 2008, p. 59).

Neste sentido destaca-se o conceito de categoria que, conforme Bardin (1977), refere-se às classes que reúnem um grupo de elementos, sob um título genérico, agrupamento este efetuado em razão das características comuns destes elementos. Vergara (2008) afirma que categorizar implica em isolar elementos para depois agrupá-los.

É importante esclarecer que estas categorias podem ser criadas *a priori*, ou seja, são pré-determinadas em função da busca a uma resposta específica do pesquisador. Ou podem não ser definidas *a priori*, emergindo do discurso, do conteúdo das repostas e exigem constantes retornos ao material coletado e à teoria (FRANCO, 2008).

Vergara (2008) fala em três tipos de grades de análise para definição da categoria. A *Grade Aberta* seria aquela em que se identificam as categorias de análise conforme estas vão surgindo ao pesquisador, além de ser permitido o rearranjo das categorias durante o andamento da pesquisa. É, assim, uma grade flexível, visto que permite modificações até se obter um conjunto final. Na *Grade Fechada* as categorias são definidas preliminarmente, de acordo com o objetivo e a literatura pertinente ao tema da pesquisa. Ou seja, “identificam-se, no material selecionado, os elementos a serem integrados nas categorias já estabelecidas” (VERGARA, 2008, p. 17). Por fim, a *Grade Mista* incorpora características das anteriores, pois as categorias são definidas *a priori* como na grade fechada, porém, são mutáveis.

Admite-se a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise, verificando-se, assim, a necessidade de subdivisão, inclusão ou exclusão de categorias (VERGARA, 2008).

Porém, seja qual for o tipo de categorização assumido, para Bardin (1977), um conjunto de categorias boas deve possuir as seguintes qualidades, as quais foram consideradas na análise dos dados desta Tese:

- a) **Exclusão Mútua:** cada elemento poderá ser incluído em uma única categoria.
- b) **Homogeneidade:** devem permitir a inclusão de praticamente todos os elementos, embora nem sempre seja possível.
- c) **Objetividade e Fidelidade:** definidas de maneira precisa, com intuito de evitar dúvidas na distribuição dos elementos.
- d) **Pertinência:** adaptada ao material de análise escolhido e quando pertence ao quadro teórico definido.
- e) **Produtividade:** deve fornecer resultados férteis em índices de inferências, em hipóteses novas e em dados exatos.

Pilla (2007) sugere que, após a leitura das entrevistas realizadas, deve-se processar a derivação das categorias iniciais, intermediárias e, por último, as finais. De acordo com a autora, as categorias iniciais levam a um primeiro nível de interpretação, ou seja, às categorias intermediárias que provêm do reagrupamento progressivo, com homogeneidade mais fraca, em menor número, contudo mais amplas. Assim, tais categorias levam às categorias finais, classificadas dentro de um segundo nível de interpretação que encerram em si a probabilidade de se interpretar e compreender mais representativamente o estudo. Deste modo, seguindo-se a sugestão de Bardin (1977), de Vergara (2008) e de Pilla (2007), foram definidas as categorias desta etapa do estudo utilizando-se procedimentos qualitativos que focalizam peculiaridades e relações entre os elementos (VERGARA, 2008).

Mesmo pelo fato de o roteiro de entrevista adotado nesta etapa da pesquisa possuir uma interface com os objetivos deste estudo, nenhum nível de categorias foi definido *a priori*, no que concerne à análise dos resultados obtidos com a pesquisa exploratória no Brasil. Utilizou-se, portanto, a Grade de Análise Aberta nesta etapa. Isto significa que as categorias iniciais, intermediárias e finais emergiram do discurso dos entrevistados brasileiros (FRANCO, 2008). Assim, esta condução foi plenamente adotada nas entrevistas exploratórias no Brasil, feitas e analisadas anteriormente às entrevistas na França. Deste modo, quando se iniciou o processo de análise das entrevistas da França, já se tinham as categorias finais

pertinentes ao objetivo do estudo. Portanto, os discursos analisados foram transformados em categorias iniciais e intermediárias que correspondessem ao entendimento e explicação das percepções dos profissionais franceses. Porém, as categorias iniciais e intermediárias na análise dos resultados coletados no Brasil e na França, em muitos casos, diferenciaram-se. Assim, elucida-se que esta não foi uma postura rígida, mas facilitadora para a análise. Sabia-se que, caso fosse necessário, seria incorporada ou ajustada alguma categoria final para a análise dos dados obtidos na França. Portanto, utilizou-se, na etapa francesa da pesquisa, a Grade Mista de Análise.

Feitos os devidos esclarecimentos sobre a maneira como foi conduzida a etapa exploratória desta Tese, ressalta-se, mais uma vez, que a sua realização foi fundamental para a compreensão da interculturalidade intranacional, bem como para constatação de pertinência de estudo e pesquisa acerca desta temática. Ademais, os resultados obtidos com as entrevistas oportunizaram direcionar o foco de investigação e aprofundamento na segunda etapa de pesquisa empírica da presente Tese que utilizou a abordagem de História de Vida, cujos alguns aspectos serão apresentados a seguir.

3.4 A HISTÓRIA DE VIDA

Lives and their experiences as represented in stories [...] Stories then, like the lives they tell about, are always open-ended, inconclusive and ambiguous, subject to multiple interpretations. Some are big; others are little. Some take on heroic, folktale proportions in the cultural lives of groups members; others are tragic; and all too few are comic. Some break fast and run rapid conclusions [...] some are told for the person by others. Who are called experts, be these journalists or professional biographers. Some the person keeps to himself or herself and tells no one else. Many individuals are at a loss as to what story to tell, feeling that they have nothing worthwhile to talk about. Within this group, there are persons who have no voice and no one to tell their story to⁴⁵ (DENZIN, 1988, p. 81-82).

Neste item será apresentada a abordagem de história de vida, a qual foi adotada para condução da segunda etapa da pesquisa desta Tese de Doutorado e realizada apenas junto a profissionais brasileiros.

⁴⁵ Tradução própria: Vidas e suas experiências são representadas por histórias [...] As histórias, da mesma forma que as vidas de quem as conta têm sempre um final aberto, são inconclusivas e ambíguas, sujeitas a múltiplas interpretações. Algumas são grandes, outras pequenas. Determinadas assumem posição heroica, folclórica na vida cultural dos grupos de seus narradores. Outras assumem um caráter mais trágico ou até mesmo cômico. Há ainda aquelas que vão rápido às conclusões. Podem ser contadas a profissionais como jornalistas ou pesquisadores ou mantidas para si, em autobiografias. Entretanto, sempre que se escreve sobre vidas, traz-se o mundo de outros ou o nosso para os textos.

3.4.2 O Método Biográfico e a História de Vida

Como descrito anteriormente neste capítulo, a abordagem qualitativa oferece aos pesquisadores diferentes métodos para condução da pesquisa e, dentre eles, há o método biográfico, definido por Denzin (1988) como o estudo e a coleta de documentos de vida, que descrevem momentos da vida de pessoas. Conforme o autor, existem vários modos de se escrever sobre a vida de pessoas como diários, cartas, obituários, histórias de vida, estórias de vida, experiências pessoais, histórias orais e histórias pessoais. Alguns podem ter cunho biográfico, ou seja, a história de alguém será redigida por outro; ou autobiográficos, quando a história de uma pessoa é contada e escrita por ela própria sem a intervenção de um pesquisador (QUEIROZ, 1988; DENZIN, 1988).

Denzin (1988) também afirma que o método biográfico baseia-se no conhecimento subjetivo e intersubjetivo com o intuito de entender as experiências individuais de vida das pessoas. Deste modo, o conhecimento subjetivo envolve experiências pessoais ou de outros a fim de entender e/ou interpretar um fenômeno particular. Já o conhecimento intersubjetivo repousa sobre as experiências compartilhadas e no conhecimento obtido a partir de experiências comuns com outras pessoas (DENZIN, 1988). Neste sentido, percebe-se que adoção do método biográfico, especificamente a história de vida, torna-se pertinente para compreensão do processo de interculturalidade intranacional, uma vez que tal processo sustenta-se no conhecimento subjetivo e intersubjetivo dos profissionais.

Conforme Tinoco (2007), a biografia de uma pessoa ou de um conjunto de pessoas foi inicialmente de interesse do jornalismo e de um determinado tipo de literatura que se preocupava em investigar a vida de homens célebres como a de Napoleão e de outros conquistadores importantes da antiguidade. Porém, de acordo com o autor, progressivamente, durante o século XX, diferentes ciências sociais e humanas propuseram distintas possibilidades metodológicas “que ainda hoje servem de esteio a todos que se vierem a interessar sobre este campo de estudo” (TINOCO, 2007, p.2).

Segundo Denzin (1988), a história de vida ou história pessoal seria um método biográfico que visa ao apontamento escrito da vida de uma pessoa baseada em conversas ou entrevistas. Analogamente, Bertaux (1997) afirma que as histórias de vida resultam de uma forma particular de entrevistas, ou seja, a entrevista narrativa que ocorre quando o pesquisador solicita a uma pessoa que conte toda sua vida ou apenas parte dela.

Além disso, Queiroz (1988) afirma que o pesquisador, através de histórias de vida, buscará atingir uma coletividade de que seu informante faz parte e o encara como

representante desta através do qual se revelam seus traços. O objetivo, portanto, é “captar o grupo, a sociedade de que ela é parte; busca encontrar a coletividade a partir do indivíduo” (QUEIROZ, 1988, p. 24). Esta colocação vai ao encontro do que Closs (2009) afirma, pois, conforme a autora, embora cada história de vida contenha uma ótica individual, a vida humana engloba uma série de dimensões e traz informações sobre a sociedade em que a pessoa está inserida, sobre seus valores sociais e culturais, sobre seu contexto histórico e econômico sobre as organizações de sua época, entre outros aspectos.

Assim, concorda-se com Mageste e Lopes (2007) no que se refere à necessidade de admitir que o correto é conceber as histórias de vida como elemento central de um método biográfico, e não como o próprio método em si. Isto significa, portanto, não pensar apenas em indivíduos, mas também na análise de grupos em que a experiência deste será compreendida através das histórias singulares, descontínuas entre si (MAGESTE; LOPES, 2007). Sendo assim, esta foi a postura adotada na condução da pesquisa nesta Tese. Ou seja, além da análise da história individual dos profissionais investigados, era necessário, para o entendimento do fenômeno da interculturalidade intranacional, compreender a relação estabelecida destes indivíduos com pessoas de outras culturas regionais e com os aspectos cotidianos de uma cultura regional distinta da sua.

Ademais, cabe ressaltar que a história de vida, segundo Mageste e Lopes (2007), se enquadra na abordagem qualitativa por se preocupar com uma realidade que não pode ser quantificada. Já Hatch e Wisniewski (1995a) destacam que a história de vida se distingue de outros métodos qualitativos por ter foco no indivíduo, pelo processo de pesquisa ser bastante pessoal, por ter orientação prática e ênfase na subjetividade. Assim, a utilização da abordagem de história de vida para o estudo da interculturalidade intranacional permitiu, ao analisar as vivências individuais, compreender o processo de maneira ampla e, ao mesmo, tempo aprofundada, dentro dos diferentes espaços culturais em que os pesquisados se inserem.

É importante também, logo inicialmente, destacar a diferença entre história oral e história de vida, uma vez que em leituras realizadas percebeu-se confusão por parte de alguns autores na adoção e explicação destas terminologias. Logo, seguindo as colocações de Queiroz (1988), a história oral é um termo amplo que recobre uma quantidade de relatos a respeito de fatos não registrados por outro tipo de documentação. E, dentro do amplo quadro da história oral, a história de vida representa uma de suas tipologias, quando o foco é o próprio entrevistado, suas experiências e suas trajetórias (VERGARA, 2008).

The difference between a life story and an oral history is usually emphasis and scope. An oral history most often focuses on a specific aspect role in some part of the life of a community. An oral history most often focuses on the community or on what someone remembers about a specific historical event, issue, time or place. When an oral interview focuses on a person's entire life, it is usually referred to as a life story or life history. (ATKINSON, 2001)⁴⁶.

Há, porém, algumas similaridades entre a história oral e a história de vida no que concerne, especificamente, à profundidade das entrevistas realizadas, à maior passividade do entrevistador nestas entrevistas e ao tempo demandado para condução destas. Mas a principal distinção entre as duas abordagens refere-se ao fato que, na história oral, o entrevistado é convidado a relatar sobre algum acontecimento passado, enquanto que na história de vida o relato refere-se a sua própria vida.

A história de vida, por sua vez, se define como o relato de um narrador sobre sua existência através do tempo, tentando reconstituir os acontecimentos que vivenciou e transmitir a experiência que adquiriu. Narrativa linear e individual dos acontecimentos que nele considera significativos, através dela se delineiam as relações com os membros de seu grupo, de sua profissão, de sua camada social, de sua sociedade global e cabe ao pesquisador desvendar (QUEIROZ, 1988, p.20)

Por último, é importante destacar que nas leituras feitas referentes à história de vida, constatou-se, principalmente nos textos escritos em inglês, a utilização dos termos *Life History* e *Life Story* para explicar e definir um mesmo tipo de abordagem. Para Atkinson (2001), por exemplo, estes dois termos são utilizados com frequência de maneira permutável. Da mesma forma, Yow (2005) afirma que histórias de vida podem também se referir à descrição da vida de pessoas e “you may see it used interchangeably with the term life story”⁴⁷ (YOW, p. 225). Todavia, na literatura brasileira observou-se a utilização apenas do termo *História de Vida*.

3.4.2 Histórico da Abordagem de História de Vida

A utilização da abordagem de história de vida em pesquisas é relativamente recente. Hatch e Wisniewski (1995) afirmam que as raízes dos proponentes da história de vida datam da década de 1920, quando alguns antropólogos usaram primeiramente esta abordagem para

⁴⁶ Tradução própria: a diferença entre uma história da vida e uma história oral é geralmente a ênfase e o escopo. Uma história oral centra-se mais freqüentemente sobre um papel específico do aspecto em alguma parte da vida de uma comunidade. Uma história oral centra-se mais freqüentemente sobre a comunidade ou em o que alguém recorda sobre um evento, uma edição, uma estadia ou um lugar histórico específico. Quando uma entrevista oral se centra sobre a vida inteira de uma pessoa, esta refere-se geralmente a uma história da vida.

⁴⁷ Tradução própria: você pode ver este sendo usado permutavelmente com o termo história de vida.

descrever culturas nativas americanas. Analogamente, outros autores (MAGESTE; LOPES, 2007; BECKER, 1999; DENZIN, 1988) asseveram que utilização de histórias de vida em pesquisas teve início na década de 1920 e foram desenvolvidas pelo pesquisador Florian Znaniecki. Porém, nesta época, sofreram muito em seu desenvolvimento em função do predomínio da filosofia positivista nas ciências sociais.

Contudo, o uso da história de vida notabilizou-se nas ciências sociais a partir de seu emprego pela Escola de Chicago nos anos de 1920, sendo que, sob a liderança de Robert E. Park, um grupo de pesquisadores conquistou grande popularidade para essa abordagem metodológica a qual passou a ser uma das mais utilizadas no departamento de sociologia dessa escola (JAIME *et al.*, 2007). Já na década de 1930, de acordo com Hatch e Wisniewski (1995a), observou-se a emergência de um novo campo, ou seja, a união entre a antropologia e a psicologia que enfatizou a análise de história de vida.

Todavia, a intensa utilização de técnicas estatísticas no final da década de 1940, colocou no limbo a utilização de histórias de vida por parecerem demasiadamente ligadas à psique individual (QUEIROZ, 1988). Além disso, conforme a autora, a técnica da amostragem com a aplicação de questionários emergia nesta época como a mais adequada para se obter dados inquestionavelmente objetivos.

Porém, pouco a pouco esta situação foi se modificando, pois se percebeu que valores e emoções ainda permaneciam escondidos em dados meramente estatísticos e objetivos. Isto porque, “as definições das finalidades da pesquisa e a formulação das perguntas estavam profundamente ligadas à maneira de pensar e de sentir do pesquisador, o qual transpunha assim para os dados, de maneira perigosa porque invisível sua própria percepção e seus preconceitos” (QUEIROZ, 1988, p. 15).

Tinoco (2007) afirma que o trabalho de Oscar Lewis (1963) *The children of Sanchez*, foi uma das primeiras tentativas de reverter a posição secundária da história de vida, visto que buscava, a partir da antropologia, investigar o cotidiano de uma família mexicana nos seus diversos aspectos de vida. Para o autor, os projetos biográficos passaram a se multiplicar e, a partir de então, diversas disciplinas como sociologia, psicologia, criminologia, etc., começaram a se interessar por esta possibilidade metodológica (TINOCO, 2007).

Ainda neste sentido, Drummond-Abdala (2008) afirma que as histórias de vida são a ruptura com os métodos tradicionais de pesquisa sociológica baseadas em questionários estruturados de maneira rígida. Além disso, de acordo com a autora, permitem uma análise mais aprofundada das experiências e dos valores partilhados por um grupo e enunciados por um indivíduo.

A partir da década de 1970, com o incentivo do desenvolvimento tecnológico e surgimento do cinema e gravador, os relatos orais começam a ganhar *status* iniciando a utilização mais ampla do método (MAGESTE; LOPES, 2007). Mas a adoção de histórias de vida emergiu como área importante de pesquisa apenas a partir de 1980 e, atualmente, desperta o interesse de muitos pesquisadores porque oferece alternativas de conectar as vidas e as histórias dos indivíduos para entender fenômenos humanos e sociais (HATCH; WISNIEWSKI, 1995a). Portanto, Jaime *et al.* (2007) afirmam que, pouco a pouco, a história de vida vai superando uma condição marginal anteriormente lhe atribuída, assumindo o seu lugar no rol dos métodos qualitativos.

No Brasil, especificamente, Queiroz (1988) assevera que a história de vida, depois de breve aparecimento no final da década de 1940 e início da década de 1950, permaneceu ignorada. No entanto, para a autora, as características gerais da sociedade brasileira e principalmente no que concerne à rapidez de suas transformações, deveriam ter levado mais cedo os pesquisadores à utilização desta técnica.

Recolher a maior quantidade possível de testemunhos sobre formas de vida para as quais não existiam senão poucos registros; saber como agiam os silenciosos, aqueles que pouco aparecem na documentação escrita, isto é, as camadas de baixa renda; saber como encaram sua existência diante das modificações velozes em curso, constituiu uma larga abertura para utilização de relatos orais e de histórias de vida (QUEIROZ, 1988, p.33).

Porém, deste ponto de vista, para Queiroz (1988) se objetivava apenas armazenar a memória. E, de acordo com a autora, a verdadeira utilização das histórias de vida como técnica específica de pesquisa no Brasil fez seu reaparecimento na psicologia social cuja finalidade foi o esclarecimento de problemas da memória enquanto atributo humano estreitamente dependente da vida social e por esta alimentada.

3.4.3 Características da Abordagem de História de Vida

Referente às características desta abordagem, Becker (1999) alega que a história de vida não é um dado para a ciência convencional, embora tenha algumas de suas características. Tampouco, conforme o autor, a história de vida é uma mera biografia ou ficção. Deste modo, para Becker (1999), a história de vida enfatiza a história da pessoa, atribuindo importância maior às interpretações que as pessoas fazem de sua própria experiência como explicação para o comportamento.

Para entender porque alguém tem o comportamento que tem é preciso entender como lhe parecia tal comportamento, com o que pensava que tinha que confrontar, que alternativas via se abrirem para si, é possível entender os efeitos das estruturas de oportunidade, das subculturas delinquentes e das normas sociais, assim como de outras explicações comumente evocadas para explicar o comportamento, apenas encarando a partir do ponto de vista dos atores (BECKER, 1999, p. 103).

Bertaux (1997) afirma que a história de vida possui três funções. A primeira é a função exploratória, quando o pesquisador se apoiará nas primeiras histórias de vida coletadas para poder compreender o seu campo de pesquisa. Estas entrevistas não terão ainda o formato de história de vida, de acordo com Bertaux (1997), mas trarão testemunhos com descrição da realidade que ainda não é familiar ao pesquisador. Desempenhadas as primeiras explorações, a história de vida passa a ter uma função analítica que, na verdade, ocorre desde a realização das primeiras entrevistas. Nesta fase analítica, a função das histórias de vida muda progressivamente, pois é quando o pesquisador começa a fazer as primeiras constatações, levantar novas hipóteses e constatar-las. Porém, para o autor, esta função analítica deve estar presente em todo o processo de realização de histórias de vida, devendo o pesquisador estar atento desde seu primeiro contato com o campo e as pessoas a serem investigadas analisando ao máximo tudo o que lhe surpreende. Por fim, a função expressiva é entendida por Bertaux (1997) como a menos adequada, pois renega uma análise mais aprofundada das histórias de vida fazendo apenas a transcrição integral dos testemunhos.

Denzin (1988) afirma que uma pessoa tem uma vida ou uma porção de experiências de vida que são unicamente dela e de ninguém mais. E esta vida, conforme o autor, é vivida em dois níveis. Em um nível *superficial*, a pessoa é o que ela faz todos os dias, ou seja, sua rotina e tarefas diárias. E em um nível mais *profundo*, o qual não é mostrado frequentemente, o indivíduo é representado pelos seus sentimentos, valores, sua vida interna. Além disso, conforme o autor, toda vida é composta por diferentes formas de representação como moral, política, médica, técnica, econômica, etc. E, a partir da história de vida, busca-se entender e dar significado a estas representações dentro da história de vida de uma pessoa.

Ainda conforme Denzin (1988), a história de vida pode pertencer à vida coletiva de um grupo, organização ou comunidade. O que o autor tenta explicar com esta colocação é que, ao contar sua história de vida, o indivíduo poderá revelar, paralelamente, a história de uma determinada comunidade em que ele se insere, ou de uma organização para a qual atua. Diante disso, pensa-se que a adoção da abordagem de história de vida torna-se pertinente nos estudos sobre interculturalidade, uma vez que há forte interação entre a vida do indivíduo investigado e a sua comunidade e/ou organização para a qual trabalha.

L'expérience individuelle serait ainsi le reflet d'un système social car l'individu s'approprie dès règles et des rapports sociaux puis médiatise, les filtre et Le retraduit en le projetant dans la dimension qui lui est propre, selon sa subjectivité. Le vécu subjectif devient le reflet des rapports sociaux ce qui expliquerait comment la subjectivité inhérente aux acquiert une valeur scientifique⁴⁸ (DRUMMOND-ABDALA, 2008; p.131).

De acordo com Closs (2009), mesmo sendo as vidas individuais a unidade de análise das histórias de vida, o pesquisador tem como atribuição desvendar, por meio dos acontecimentos significativos relatados pelo narrador, as relações que se estabelecem com os membros de seu grupo, de sua profissão, de sua camada social, de sua sociedade e, no caso desta Tese, com outras culturas regionais. O objetivo disto, conforme a autora, “é apreender algo que se insere nas comunidades às quais ele pertence, indo além do caráter individual do que é transmitido” (CLOSS, 2009, p. 85). Analogamente, Queiroz (1988) afirma que através da abordagem de história de vida é possível apreender como diferentes grupos e camadas sociais experimentam e enfrentam mudanças, as normas aceitas ou rejeitadas por eles em seus comportamentos.

E é através do relato de histórias de vida individuais que se pode caracterizar a prática social de um grupo, uma vez que toda a entrevista individual traz à luz direta ou indiretamente uma quantidade de valores, definições e atitudes do grupo ao qual o indivíduo pertence (GLAT, 2009). Isso significa, de acordo com a autora, que apesar das diversidades dos relatos e das variações individuais, o pesquisador pode sempre, e é nisto que consiste sua tarefa, encontrar uma característica que individualiza o grupo ao qual pertencem os sujeitos. O método, ademais, não visa a analisar particularidades das histórias dos sujeitos, mas sim apreender elementos gerais que elas contêm.

Isso não quer dizer que histórias de vida sejam apenas coletâneas de acontecimentos passados ou presentes que se encaixam em uma narrativa cronológica de maneira fixa e linear. Ao contrário, a construção de uma história de vida, ou a memória de maneira geral, é o modo como um indivíduo ou grupo representa aspectos de seu passado que são relevantes para a sua situação atual (GLAT, 2009, p. 32).

A partir da colocação de Denzin (1988), ou seja, que o significado das experiências é melhor explicado pelas pessoas que as viveram, outro ponto fundamental que diferencia o método de história de vida de outras abordagens é o respeito que o pesquisador deve ter pela opinião do sujeito, pois é ele quem faz a avaliação e não o pesquisador. Deste modo, ambos se

⁴⁸ Tradução própria: A experiência individual seria assim o reflexo de um sistema social porque o indivíduo apropria-se das regras e das relações sociais, filtra e retraduz projetando na dimensão que lhe é própria, de acordo com sua subjetividade. A vivência subjetiva torna-se o reflexo das relações sociais o que explicaria como a subjetividade inerente adquire um valor científico.

complementam e influenciam um ao outro e, “mesmo que a pesquisa não implique em uma intervenção, o sujeito continuamente modifica seu comportamento de acordo com o comportamento do observador e vice-versa” (GLAT, 2009, p. 33).

Além disso, é importante refletir sobre o fato de que a história que é contada nunca é a mesma que é ouvida, uma vez que o narrador e o pesquisador possuem posições diferentes no relacionamento (DENZIN, 1988) e terão interpretações dessemelhantes acerca da mesma história. Neste sentido, Hatch e Wisniewski (1995a) alertam que, pelo fato desta abordagem permitir grande proximidade entre pesquisador e pesquisado, deve-se ter o cuidado de não desvirtuar a história contada da história final escrita no trabalho. Entretanto, é tarefa do pesquisador fazer com que o indivíduo que relatará acerca de sua história sintam-se o mais confortável possível para que possa imergir na conversa detalhando o maior número possível de passagens de sua vida. Drummond-Abdala (2008) cita a importância de haver confiança neste relacionamento. Destarte, é importante que se estabeleça uma boa relação entre eles e que haja empatia, especialmente por parte do pesquisador (HATCH; WISNIEWSKI, 1995a).

In a life story interview, the interviewee is a story-teller, the narrator of the story of his or her own life; the interviewer is a guide, or director, in this process. The two together are collaborators, composing and constructing a story the teller can be pleased with [...] Coherence and honesty can be part of the collaborative process, if necessary, but achieving this will depend on how open the storyteller is to coherence and honesty in the first place (ATKINSON, 2001)⁴⁹.

Porém, deve-se considerar que, por melhor que seja a relação entre as partes, toda lembrança ou relato é sempre uma reconstrução imaginativa da situação vivenciada (GLAT, 2009). É, de certa forma, uma narrativa seletiva, pois, para a autora, o passado é sempre reconstruído através das exigências do presente. Mas “esse aspecto subjetivo e talvez até imaginário dos relatos de vida, ao invés de uma restrição metodológica, é, ao contrário, uma de suas características principais” (GLAT, 2009, p. 30). Igualmente, este método tem importância por tirar o pesquisador de seu pedestal, conforme descreve Glat (2009), o que se considera ter ocorrido nesta pesquisa Denzin (1988) alerta para o cuidado na interpretação dos dados coletados em histórias de vida, pois além da subjetividade inerente ao discurso do entrevistado, há também a subjetividade por parte do pesquisador, a qual estará sempre presente na escrita (DENZIN, 1988).

⁴⁹ Tradução própria: Em uma entrevista de história da vida, o entrevistado é um contador de histórias, narrador da história de sua própria vida; o entrevistador é um guia, ou diretor, neste processo. Os dois juntos são colaboradores, compondo e construindo uma história que o contador pode ficar satisfeito [...] A coerência e a honestidade podem ser parte do processo colaborativo, caso necessário, mas conseguir isto dependerá do quanto disposto o contador da história está para colocar a coerência e a honestidade em primeiro lugar.

Mas é importante ressaltar, conforme expõe Becker (1999), que a história de vida, se bem feita e conduzida, fornece detalhes que por outros modos de coleta o pesquisador seria apenas capaz de especular. Assim, para o autor, a história de vida possui um valor teórico, e não somente operacional ou de vaticínio, visto que “descreverá aqueles episódios interativos cruciais nos quais novas fronteiras de atividade individual e coletiva são forjadas, nos quais novos aspectos do eu são trazidos à existência” (BECKER, 1999, p.111). Becker (1999) também assinala que a história de vida, em virtude de sua riqueza de detalhes, pode ser fundamental em momentos que uma área de estudo tornou-se estagnada, quando a pesquisa tem se dedicado à investigação de poucas variáveis com precisão sempre crescente, mas tem recebido como retorno pouco conhecimento.

Por fim, Jaime *et al.* (2007) afirmam que os debates contemporâneos sobre a utilização da história de vida têm procurado justamente refletir sobre a complexidade que perpassa este método, a fim de que as potencialidades desta abordagem sejam consideradas de maneira mais livre do viés positivista. Porém os autores ressaltam que as críticas à abordagem servem como advertência para que o pesquisador, ao decidir utilizar a história de vida, atente-se para a complexidade que envolve a produção do conhecimento na realidade contemporânea.

Frente ao que foi exposto até então, entende-se a história de vida como uma estratégia de realizar pesquisa qualitativa, que pressupõe forte interação entre pesquisador e pesquisados uma vez que os dados coletados serão oriundos da narrativas pessoais destes sujeitos acerca de sua vida inteira ou de partes significativas de suas vidas.

3.4.4 A Coleta dos Dados na Abordagem de História de Vida

Recueillir un récit de vie plus développé ne demande pas des efforts surhumains. Si vous avez en face de vous quelqu'un qui a envie de parler, si vous-même avez envie de l'écouter et que vous savez manifester cet intérêt, l'essentiel est déjà fait [...] Le plus difficile sera de trouver les premiers volontaires[...] (BERTAUX, 1997, p. 51)⁵⁰.

As colocações de Bertaux (1997), de certa maneira, estimulam a realização de histórias de vida. Porém, quando se adota a história de vida para condução da pesquisa empírica, é importante que o pesquisador tenha ciência de algumas questões que perpassam a coleta dos dados nesta abordagem. Isto porque, conforme relata Queiroz (1988), a coleta de dados para história de vida parece, à primeira vista, uma fácil tarefa, ao alcance de qualquer

⁵⁰ Tradução própria: Recolher uma história de vida bem desenvolvida não demanda esforços sobrehumanos. Se você estiver diante de alguém que está disposto a falar, se você tem o desejo de lhe escutar e se você souber manifestar interesse, o essencial já está feito. O mais difícil será encontrar os primeiros voluntários.

um. Porém, a autora alerta que, ao executar o trabalho, o pesquisador deve estar atento e preparado para algumas dificuldades e problemas como a correta escolha dos informantes, obtenção do material e o próprio preparo do pesquisador.

Além disso, Demartini (1988) alega que fazer história de vida exige do pesquisador um amplo conhecimento prévio dos problemas e da época que pretende investigar, pois só assim ele poderá lançar alguns questionamentos ou interessar-se por determinados pontos que o entrevistado tocou muito rapidamente ou não abordou, abrir novos espaços nas memórias e obter novas informações. Frente a estas colocações de Demartini (1988), é importante mencionar que, apesar de a presente pesquisadora não ser baiana, ressaltado como um fator positivo na sua interação com os sujeitos investigados, esta mora na Bahia há cinco anos, o que lhe permite ter um bom conhecimento da cultura local. Além disso, infere-se que o fato de ter vivenciado a interculturalidade intranacional oportunizou que esta migrante compreendesse as experiências e os dilemas interculturais de seus entrevistados. Assim, percebe-se que, este método, como já assinalado anteriormente, requer uma boa interação entre entrevistador e entrevistado.

Na visão de Queiroz (1988), a história de vida é, em geral, muito útil para um primeiro levantamento de questões e de problemas, ao se notar a inexistência de conhecimentos a respeito. Mas também é válida como forma de verificação e de controle de informações que já foram investigadas por outros meios, situação que se enquadra na estratégia de pesquisa deste estudo, uma vez que houve a realização de uma etapa exploratória prévia.

Ademais, para Queiroz (1988), desde o início da investigação quem coordena toda a atividade é o pesquisador, conforme seu interesse de estudo. Para a autora, mesmo durante a entrevista, quando é o entrevistado que possui o maior comando, o pesquisador terá sempre uma posição dominante em relação à análise dos dados, pois “que este mais tarde recorte o material segundo suas finalidades, a fim de aproveitá-lo da maneira que melhor lhe convenha a estas, não estará senão seguindo a mesma linha de dominação tomada desde o início e agora reafirmada de maneira mais clara” (QUEIROZ, 1988, p.18).

Mas como efetivamente coletar os dados para construção de histórias de vida? A fim de responder a este questionamento, Queiroz (1988) alega que a forma mais antiga e mais difundida de pesquisa de dados orais nas ciências sociais é a entrevista. Para a autora, apesar de muitas vezes a entrevista ser considerada como a técnica por excelência, em outras ocasiões é percebida como desvirtuadora dos relatos. Contudo, nunca foi totalmente posta de lado. Analogamente, Roesch (1999) afirma que em histórias de vida, o pesquisador utiliza, em regra, entrevistas em profundidade, ou relatos dos próprios participantes da pesquisa.

A colocação de Bertaux (1997), exposta no início deste tópico do presente capítulo, ou seja, que o mais difícil é achar voluntários para participarem da pesquisa vai ao encontro do que pensam Mageste e Lopes (2007), visto que, para as autoras, o desafio inicial do pesquisador que pretende utilizar a abordagem de história de vida em sua pesquisa é a seleção dos sujeitos que participarão da investigação, bem como estabelecer quantas histórias de vida são necessárias para atingir o objetivo da pesquisa. Conforme as autoras, “como nesse caso as técnicas de amostragem estatística são praticamente impossíveis de serem aplicadas é preciso estabelecer uma escolha estratégica e uma abordagem tática, em vez de buscar construir amostras aleatórias ou estratificadas” (MAGESTE; LOPES, 2007, p.5). Queiroz (1988) complementa afirmando que devem ser definidos traços preponderantes que ligam as trajetórias de pessoas e que interessam ao objetivo da pesquisa e então decidir quem deve ser entrevistado. Nesta Tese, o pré-requisito para seleção dos participantes era a realização da intramobildade para trabalhar em empresas do pólo industrial de Camaçari.

Verifica-se na literatura que o número de entrevistas deve ser tal que acumule material que permita comparações, a fim de se destacarem convergências e divergências (QUEIROZ, 1988). Assim, o método mais utilizado para a definição do número e da duração da entrevista é o chamado critério de saturação, ou seja, quando o que é falado durante as entrevistas começa a se repetir e nada de novo e relevante ao tema é acrescentado (BARDIN, 1977). A representatividade, neste caso, não é conseguida pelo grande número de entrevistas, mas pela riqueza de informações obtidas.

No que tange à operacionalização da entrevista de história de vida, Atkinson (2001) afirma que esta possui três estágios. O primeiro refere-se ao planejamento ou a fase de pré-entrevista, o qual inclui a preparação do entrevistador e especialmente o entendimento de como e por que a entrevista de história de vida poderá ser benéfica para a pesquisa. O segundo estágio diz respeito ao processo de realização da entrevista propriamente dita. Por fim, o terceiro estágio compreende a transcrição e a interpretação do material coletado. Ressalta-se que neste estudo foram seguidos os três estágios indicados por Atkinson (2001) a fim de possibilitar a correta operacionalização e condução desta abordagem.

Em relação à primeira etapa da entrevista de história de vida citada por Atkinson (2001), Bertaux (1997) sugere que antes de iniciar as entrevistas, é importante que o pesquisador prepare-se para entrar em campo. Para o autor é fundamental que, já neste momento, o pesquisador tenha em mãos um caderno de campo no qual tomará nota das impressões, encontros e reflexões. Esta recomendação foi seguida por Closs (2009), pois, para não perder nenhuma informação referente ao contexto da entrevista, a autora, em sua

pesquisa, construiu diários de campo logo após cada encontro com seus entrevistados com o intuito de registrar comentários dos entrevistados, percepção de sentimentos e questões a serem aprofundadas em novas entrevistas. Analogamente, na pesquisa realizada por Demartini (1988) além das gravações, os dados sobre as circunstâncias em que as entrevistas foram realizadas e informações que não surgiram na gravação da entrevista foram anotadas pela autora em cadernos de campo. Em função destas experiências positivas apontadas pelas autoras e com base na recomendação de Bertaux (1997), na presente pesquisa também se elaborou diários de campo, nos quais foram registradas as observações objetivas e subjetivas desta pesquisadora antes, durante e após cada uma das entrevistas de história de vida.

Conforme Atkinson (2001), a coleta de dados para história de vida envolve a realização de duas a três entrevistas com cada um dos sujeitos investigados. Isto porque, como no primeiro encontro entre o pesquisador e o pesquisado a pergunta a ser adotada é bastante ampla (*Gostaria que você me falasse de sua vida sobre determinado assunto*), permitindo que o entrevistado fale livremente sobre sua trajetória de vida, alguns aspectos poderão não ser evidenciados. Deste modo, nas etapas posteriores, os questionamentos poderão variar, bem como durante a entrevista serem adicionadas novas questões (ATKINSON, 2001). Recomenda-se que as entrevistas sejam gravadas, mas que também sejam feitas anotações pelo pesquisador durante a sua execução (BERTAUX, 1997).

Deste modo, para a realização da primeira entrevista na história de vida, Mageste e Lopes (2007) sugerem que o sujeito a ser entrevistado seja abordado de modo aberto. Ou seja, o pesquisador simplesmente solicita ao entrevistado que *Fale de sua vida* e deve interferir o mínimo possível, apenas para estimular a fala ou para o esclarecimento de algum detalhe. Nesse sentido, as autoras recomendam que se tenha uma escuta atenta, porém sem ser passiva, pois o foco da história de vida é a experiência vivida pelo entrevistado. Queiroz (1988) coaduna com esta postura a ser adotada pelo pesquisador ao afirmar que este deve manter-se o mais silencioso possível, sem bruscas intervenções, contudo, não ausente do colóquio.

Da mesma forma pensa Bertaux (1997), para quem duas atitudes extremas devem ser evitadas pelo pesquisador: falar demais, interrompendo o entrevistado a todo instante, e/ou não exprimir-se, mantendo-se silencioso. Contudo, o autor recomenda que, em alguns casos, o pesquisador incite e encoraje o entrevistado a falar mais sobre determinado assunto.

Cabe também destacar que as entrevistas de história de vida podem variar bastante em termos de duração de uma para outra. Já Queiroz (1983) alerta em relação a alguns cuidados a serem tomados ao preparar os roteiros de entrevista e agendamento dos encontros. A autora afirma que se a entrevista for com uma pessoa muito idosa ou doente, pode ser preciso

retornar à entrevista diversas vezes e, se for uma pessoa pública, a sua narrativa vai estar sempre condicionada a uma imagem que ela precisa zelar. Além disso, conforme Queiroz (1983), o roteiro tem que ser elaborado com o cuidado para não forçar o entrevistado a falar o que o pesquisador quer ouvir.

Mas a complexidade não está apenas na realização de cada entrevista, na coleta de cada história de vida, mas intercomplementaridade e ligação que vai se estabelecendo entre as várias entrevistas nesta etapa. Embora desde as primeiras entrevistas se parta de uma problemática e de um conhecimento geral sobre as mesmas, logo se percebe que novos elementos vão surgindo. Desta forma, estes elementos vão sendo incorporados e discutidos nas novas entrevistas, que vão assim se definindo talvez mais a partir deste processo, que de um planejamento prévio estabelecido pelo pesquisador. Assim é que novos temas vão se impondo, surgem novas hipóteses, a procura de informantes que possam esclarecer melhor certos aspectos também vai ocorrendo. Não se pode dizer, portanto, que as histórias de vida são independentes. Cada uma tem seu referencial, é um universo próprio, mas que vai sendo criado, nesta relação entre entrevistado-pesquisador, a partir também do conjunto de informações e do referencial dos demais entrevistados. O pesquisador que realiza as primeiras entrevistas é diferente daquele que já as analisou, que encontrou nelas novas indagações. Há um enriquecimento constante neste caminhar (DEMARTINI, 1988, p. 61).

Diante da complexidade que perpassa a realização de história de vida e, embora haja diferentes modos de interpretar e representar as vozes dos narradores, Closs (2009) afirma que um aspecto comum entre as pesquisas envolvendo narrativas é o fato de contemplarem menor número de participantes, o qual varia muito entre os estudos que adotam a abordagem de história de vida. Ademais, não há um número pré-determinado de sujeitos a serem investigados. Assim, de acordo com Spíndola e Santos (2003), o número de relatos a serem colhidos depende da qualidade das informações obtidas e a coleta dos depoimentos só é encerrada à medida que estes atinjam o ponto de saturação, ou seja, comecem a se tornar repetitivos ou não acrescentem fatos novos aos relatos anteriormente obtidos.

A transcrição das entrevistas deve ser feita imediatamente após a conclusão de cada uma delas, como recomenda Closs (2009). Além disso, de acordo com a autora, o discurso deve ser fielmente transcrito. Para Mageste e Lopes (2007), a transcrição das entrevistas será a primeira versão escrita dos depoimentos, buscando reproduzir com fidelidade, sem cortes nem acréscimos tudo que foi dito. Para Demartini (1988), um cuidado importante do trabalho de campo é a revisão das entrevistas, que deve ser feita imediatamente após a realização de cada uma delas para que o pesquisador, ainda com a lembrança dos relatos em mente, e com a ajuda das anotações que fez em seu caderno de campo tem como verificar se necessitará, ou não, realizar uma nova entrevista. Atkinson (2001) ainda recomenda que a transcrição seja deixada de forma literal e enviada ao entrevistado para que este possa incluir ou retirar

passagens que realmente correspondam a sua história de vida. O autor também sugere que seja feito o mínimo possível de edições no material coletado sendo suprimidas apenas as repetições das falas dos entrevistados. Todas estas ações têm o intuito permitir que o pesquisador estabeleça as primeiras ligações e aprofunde determinados aspectos que vão lhe dando indicações dos caminhos mais fecundos para o trabalho (DEMARTINI, 1988).

A despeito do envio das entrevistas transcritas para revisão dos entrevistados, todas as demais recomendações dos autores referenciados foram fielmente seguidas. Ou seja, as transcrições foram feitas imediatamente após a realização de cada entrevista, utilizou-se diários de campo para ajudar na coleta dos dados, revisou-se as entrevistas transcritas, não foram feitas edições nos materiais coletados e realizaram-se duas entrevistas com cada um dos profissionais investigados.

Por fim, concorda-se com Atkinson (2001) para quem a entrevista de história de vida pode ser considerada ao mesmo tempo como uma técnica científica e uma arte. Haverá, neste sentido, uma estrutura que cada entrevistador utilizará de forma distinta, do seu jeito. Porém, mesmo amparada em teorias, a interpretação destas entrevistas será bastante subjetiva, dando uma conotação de arte. E esta interpretação ou análise inicia no primeiro contato entre pesquisador e pesquisado.

3.4.5 A Análise dos Dados na Abordagem de História de Vida

A interpretação emerge, dessa forma, como elemento intrínseco do processo de pesquisa. Não haveria, assim, momentos distintos entre o levantamento das informações e a interpretação. Durante todo o percurso da pesquisa estamos imersos no processo de interpretação (SPINK; LIMA, 2000).

Semelhantemente a Demartini (1988) e a Closs (2009), percebeu-se uma lacuna no que concerne à orientação acerca da análise do material coletado em entrevistas de história de vida. Porém, seguindo a indicação de Closs (2009), buscou-se elaborar uma sistematização própria para a análise dos dados obtidos nesta fase do estudo.

Contudo, previamente é importante elucidar o que explica Bertaux (1997) a respeito da análise de história de vida. Conforme o autor, “la question de l’analyse devient des lors beaucoup plus précise: il ne s’agit pas d’extraire d’un récit de vie toutes les significations qu’il contient, mais seulement celles qui sont pertinentes pour l’objet de la recherche qui y

prennent le statut d'indices"⁵¹ Assim, no caso desta Tese, apesar de muitas passagens dos relatos dos profissionais terem sido considerados, a análise focou nas vivências e percepções interculturais dos indivíduos pesquisados, como recomendam Spink e Lima (2000).

Denzin (1988), de uma forma bastante ampla, sinaliza que para organizar e interpretar dados biográficos o pesquisador pode assumir uma postura objetiva pautada em eventos e experiências objetivas. Todavia, pode-se assumir uma estratégia interpretativa, a qual foi adotada neste estudo, que rejeita o tipo de avaliação objetiva e foca em diversas experiências subjetivas do indivíduo em distintos momentos de sua vida como, por exemplo, infância, adolescência, fase adulta e terceira idade ou em relação a experiências de vida ligadas à educação, casamento, emprego, etc.

Ainda na estratégia interpretativa, de acordo com Denzin (1988), os entrevistados são convidados a teorizar sobre suas vidas para que, em seguida, o pesquisador faça uma cuidadosa leitura e interpretação destes relatos. Feito isso, segmentos das narrativas e categorias são isolados de acordo com padrões e significados das experiências relatadas. É escrita uma abstração analítica de cada caso, focando nas seguintes questões: a) no processo estrutural da vida do sujeito; b) nas diferentes teorias que tratam e expliquem estas experiências de vida; c) nas características únicas e gerais da vida. Assim, quando o pesquisador terminar a análise do primeiro caso, um segundo é escolhido para a apreciação, fazendo-se os mesmos procedimentos do caso anterior. Ao final da interpretação de todos os casos, o pesquisador estará pronto para estabelecer comparações entre os casos e formular generalizações teóricas acerca do tema investigado (DENZIN, 1988).

Sendo assim, conforme a indicação de Denzin (1988), a primeira ação adotada neste estudo para iniciar a análise dos dados coletados foi a transcrição de todas as entrevistas imediatamente a realização de cada uma delas, seguida de sua leitura atenta. Este é um momento muito importante na análise, por isto é recomendado que o próprio pesquisador faça a transcrição das gravações, visto que facilita a avaliação do processo metodológico, criando possibilidades de ajustes no caso de incorreções, bem como direciona o caminhar do pesquisador (SPÍNDOLA; SANTOS, 2003). Além disso, a leitura (e releitura) e interpretação atenta do material permite que o pesquisador direcione a análise de acordo com o problema de pesquisa e que haja apreensão das categorias emergentes das falas dos entrevistados (DEMARTINI, 1988; DENZIN, 1988).

⁵¹ Tradução própria: A questão da análise torna-se muito mais precisa: não se preocupa em extrair de uma história de vida todas as significações que contém, mas apenas as que são relevantes para o objeto da investigação e que levam o estatuto de índices.

Na visão de Roesch (1999), pelo fato da abordagem de história de vida possibilitar aos pesquisadores acessar o sentido da realidade que as pessoas desenvolvem sobre o seu mundo, o processo de interpretação do pesquisador vai sempre refletir a perspectiva dos atores, em lugar da sua, visto que o significado das experiências é melhor explicado pelas pessoas que as viveram. Denzin (1988) alerta para o cuidado na interpretação destes dados, pois a subjetividade do pesquisador na escrita sempre estará presente.

Contrariamente, para Atkinson (2001), a interpretação pessoal das histórias da vida pelo pesquisador pode ser muito importante. Para tanto, o autor sugere que o pesquisador atente-se a três questões. Primeiramente, o pesquisador não pode fazer julgamentos de valor, mas sim, fazer conexões das histórias contadas pelos entrevistados. Em segundo lugar, o pesquisador, ao fazer sua análise, deve evitar evocar sua subjetividade (baseada em suas experiências). Por último, o pesquisador deve estar aberto para aprender com as histórias de vida. Estas considerações de Atkinson (2001) foram rigorosamente seguidas na análise das histórias de vida deste estudo.

Mageste e Lopes (2007) sugerem para a análise dos dados coletados em história de vida o modelo desenvolvido por Melo (1991). Conforme as autoras, este modelo, tal como sugere Denzin (1988), utiliza a análise ou categorização temática. Para tanto, é realizada uma leitura em que os temas emergentes são destacados e categorizados, em seguida é feita uma releitura de acordo com os temas selecionados anteriormente objetivando compreender com maior profundidade o conteúdo dos depoimentos e agrupando os trechos dos depoimentos em uma planilha temática que pode constituir um conjunto de dados suficiente para uma interpretação abrangente e aprofundada do tema em questão. De acordo com Queiroz (1988), a categorização utilizada decorre das revelações dos próprios informantes, as distribuições hierárquicas e os princípios que as regem são desvendados por eles, a lógica da construção e do funcionamento interno da sociedade e do grupo a que pertencem vem à tona.

Já Demartini (1988) alega ter determinado um modo próprio de análise, segundo o qual, em primeiro lugar, não deixou de considerar, em nenhuma etapa do processo, o objetivo do estudo. Com isto, aliado às inúmeras leituras do material transcrito, a autora, ao longo de sua análise, foi fazendo um fichamento dos assuntos que eram tratados. Além disso, estruturou uma metodologia de trabalho que lhe pareceu adequada ao seu estudo. Tal metodologia baseou-se em: 1) utilização de trechos de depoimentos coletados, pois a extensão e variedade dos assuntos abordados nas entrevistas impossibilitam a utilização destas como um todo; 2) a utilização de trechos não elimina o contexto global das entrevistas nem a visão global da problemática pesquisada; 3) foi feito fichamento dos temas e subtemas, tendo este

sido testado após uma primeira leitura geral das entrevistas; 4) trabalhou com as partes das entrevistas correspondentes aos subtemas; 5) trabalhou com as informações conservando a referência ao informante; 6) lidou com os dados dos informantes e suas características contextuais paralelamente. Conforme a autora, foi um árduo trabalho e que, em função da diversidade de informações coletadas, as possibilidades de análise eram também amplas.

Sustentando-se em algumas indicações dos autores, especialmente baseando-se na sistematização de análise feita por Closs (2009) e na orientação interpretativa de Denzin (1988), esquematizou-se um procedimento próprio de análise dos dados neste estudo. Sendo assim, a primeira ação foi fazer a leitura e a interpretação atenta de cada uma das histórias de vida. A partir disso, identificou-se que era possível dividir a análise em dois macro momentos da vida dos profissionais investigados: *Vivências e Percepções Interculturais antes da mudança para a Bahia* e *Vivências e Percepções Interculturais a partir da chegada à Bahia*. Ressalta-se aqui que, apesar de o foco desta Tese recair sobre o entendimento de questões relacionadas à interculturalidade intranacional, buscou-se inicialmente analisar as interações com outras culturas de uma maneira geral, pois entende-se que experiências interculturais de qualquer natureza podem se tornar determinantes para uma melhor adaptação a uma nova cultura, seja ela internacional ou regional.

Feita esta macro divisão, foram resgatados os relatos que evidenciassem experiências e significados interculturais considerados importantes na vida dos profissionais, segundo sua própria percepção. Tais relatos constituíram-se em categorias amplas que foram divididas em subcategorias de acordo com os objetivos geral e específicos desta Tese e pautadas em momentos de vida e em experiências subjetivas dos profissionais. A partir disso, foi possível fazer uma síntese da história de vida de cada profissional.

Tal síntese transformou-se em mapas de associação de idéias, baseando-se nas indicações metodológicas de Spink e Lima (2000) e semelhantemente ao que fez Closs (2009) em sua pesquisa de Tese. Os mapas, de acordo com Spink e Lima (2000, p.107), “têm o objetivo de sistematizar o processo de análise de práticas discursivas em busca dos aspectos formais da construção lingüística, dos repertórios utilizados nessa construção e da dialogia implícita na produção de sentidos”.

Para construir estes mapas, Spink e Lima (2000) afirmam que o primeiro passo é definir categorias gerais que reflitam os objetivos da pesquisa. Logo, feita a leitura atenta de cada história de vida identificou-se passagens das falas dos entrevistados que representassem experiências e percepções interculturais e que estivessem atreladas aos objetivos da pesquisa e

à teoria relacionada. Estes trechos, portanto, constituíram-se como as categorias amplas dos mapas de história de vida de cada profissional.

Em seguida, estabeleceram-se as subcategorizações, as quais foram definidas de acordo com a leitura das quatro histórias de vida e relacionadas às vivências e percepções interculturais dos profissionais, bem como aos objetivos específicos desta Tese. Ressalta-se, portanto, que se teve o cuidado de extrair apenas os momentos de interculturalidade narrados pelos investigados, foco de investigação da presente Tese. Tal postura assumida esteve baseada na sugestão de Spink e Lima (2000) e também buscou evitar a invalidação da utilização da abordagem de história de vida, conforme aconteceu em um estudo apontado por Jaime *et al.* (2007) no qual o autor do referido estudo não estabeleceu uma associação da linha narrativa ao uso de categorias analíticas relacionadas com o tema central de sua pesquisa. Ademais, Jaime *et al.* (2007) afirmam que as pesquisas que fazem uso da história de vida não precisam, obrigatoriamente, abranger a totalidade da existência dos sujeitos. De acordo com os autores, em diversas situações “fragmentos de histórias de vida têm grande interesse porque focalizam justamente uma determinada temática que se quer conhecer, delimitando o interesse do pesquisador por determinados fenômenos e situações sociais vividas” (JAIME *et al.*, 2007, p.9).

Encerradas as análises das quatro histórias de vida, bem como a construção do mapa de associação de idéias de cada uma delas, buscou-se identificar semelhanças e diferenças entre as categorias estabelecidas, incluir novas categorias, redefinir outras, com base na análise da fundamentação teórica desenvolvida e em novos referenciais que pudessem interpretar as passagens das vidas dos profissionais, conseqüentemente atendendo aos objetivos da Tese (CLOSS, 2009; DENZIN, 1988). Isto exigiu da presente autora voltas constantes às literaturas utilizadas neste estudo e também aos dados coletados na realização das entrevistas de história de vida. Por fim, é válido mencionar que, apesar da grande minúcia que requer o desenvolvimento da abordagem de história de vida em uma pesquisa, acredita-se que a adoção desta estratégia foi extremamente enriquecedora para o desenvolvimento deste estudo sobre interculturalidade intranacional, uma vez que procurou analisar este processo a partir da história de vida de pessoas que o vivenciaram ou ainda o vivenciam. Seguem algumas colocações de Demartini (1988), com as quais concorda-se plenamente.

Finalmente queremos anotar que o trabalho com memórias obtidas a partir das histórias de vida é, para o pesquisador, uma experiência de trabalho inestimável; permite-lhe um enriquecimento teórico que decorre do envolvimento e questionamento contínuo neste processo de pesquisa, ao colocar em questão, a cada instante, o referencial teórico do qual parte e a própria forma como faz ciência e ao

sobrepor, a todo instante, as várias etapas de pesquisa – o pesquisador está, desde a realização da primeira entrevista, analisando as informações que lhe chegam e está, até a última entrevista inovando o seu referencial teórico e a sua técnica de pesquisa; ele lida desde o início, com o geral e o particular, na medida em que cada história de vida é um todo que se lhe apresenta. E são estas razões que tornam este tipo de trabalho aparentemente tão fácil e ao mesmo tempo tão difícil (DEMARTINI, 1988, p.70).

3.4.6 Desafios, Limitações e Oportunidades na Adoção da História de Vida em Pesquisas

Analogamente a qualquer método, a adoção de histórias de vida para a condução de pesquisa empírica requer alguns cuidados e possui algumas limitações. Porém, ao mesmo tempo, é um método que vem despertando interesse de pesquisadores da área de Administração no país.

Segundo Closs (2009), a primeira limitação relaciona-se ao tempo necessário para condução da pesquisa, por envolver, principalmente, a realização de uma série de entrevistas. Além disso, há o tempo despendido com a transcrição detalhadas de todas as entrevistas realizadas. A autora também destaca outra dificuldade associada ao tempo no que se refere à concordância dos entrevistados e posterior disponibilidade em participarem, em alguns casos, de mais de uma entrevista. Na presente pesquisa de Tese, não houve dificuldade em relação à anuência dos entrevistados em participarem de mais de uma entrevista. Porém, alguns empecilhos em relação à conciliação de agendas dos entrevistados com a da presente doutoranda fizeram que o tempo despendido para realização desta etapa da pesquisa fosse maior do que o previamente planejado.

Apesar da maior credibilidade empírica que vem sendo atribuída à abordagem de história de vida, Hatch e Wisniewski (1995a) afirmam que, para alguns autores, enquanto os métodos qualitativos, de uma forma geral, buscaram respeitabilidade, as histórias de vida ainda permanecem como um método suspeito devido à incompletude dos seus dados coletados e seletividade das narrativas. Os autores também alertam sobre a capacidade que a história de vida tem, por si própria, de fazer emergir muitas lembranças. Desta maneira, é um método que requer demasiada atenção e sensibilidade, pois ao pedir que a pessoa fale sobre sua vida, os pesquisadores têm que ter o cuidado de não invadirem a privacidade dos participantes evitando o risco de praticarem terapia sem licença. Atkinson (2001, p. 128) complementa: “Not everyone will experience the life story interview exactly in the same way, of course. Some may look back on certain parts of their lives with regret and for some, the

interview can be a painful process. But even this kind of reaction can have eventual positive outcomes”⁵².

Para Bertaux (1997) é importante ter cautela em relação ao “regard sur le regard, une interpretation de l’interpretation”⁵³. Este alerta também é feito por Jaime *et al.* (2007), para quem os dados coletados através da história de vida não configuram algo bruto, pois são frutos de interpretações: “antes mesmo da interpretação elaborada pelo pesquisador, temos aquela que o sujeito constrói sobre sua própria vida. Em outras palavras, existem várias maneiras de narrar, contar uma história de vida” (JAIME *et al.*, 2007, p.4).

Ainda de acordo com Jaime *et al.* (2007), a perspicácia do pesquisador em captar essas diferenças e saber dar sentido a elas é que vai determinar um uso mais complexo da história de vida. Evita-se, assim, o que os autores denominam de aprisionamento da história de vida no marco do viés positivista, o que, para eles, pode retirar toda a força dessa abordagem metodológica. Portanto, pode-se pensar que a centralidade na subjetividade que requer o método é um dos problemas inerentes a ele. Por isso que o pesquisador que opte pelo método biográfico deve ser sensível para redigir histórias que interpretem mais proximamente a realidade que é contada.

Mageste e Lopes (2007) ressaltam que a história de vida deve ser considerada como uma abordagem em constituição, e não apenas como técnica de coleta de dados. Neste sentido, as autoras elencam algumas limitações relacionadas à história de vida como a possibilidade de haver influência do transcritor da gravação para o documento escrito, a influência da conjuntura sobre o documento e a dificuldade de se registrar expressões de rosto e emoções no documento escrito decorrente da entrevista.

Porém, para Bastilde (1983), as dificuldades encontradas, a falta de livros básicos que auxiliem de forma satisfatória, os esforços pessoais para ultrapassar os obstáculos encontrados, tudo isso pode fornecer aos teóricos do método de história de vida elementos para uma reflexão salutar. Entretanto, em algumas áreas do saber, como a sociologia, a história, a antropologia, a psicologia, a literatura e a educação, as potencialidades da história de vida já são bastante conhecidas. Contudo, ainda são pouco exploradas no campo da administração, mas vem sendo, paulatinamente, adotada como uma forma de enriquecer o conhecimento nesta ciência social aplicada (JAIME *et al.*, 2007).

⁵² Tradução própria: Nem todos experimentarão a entrevista da história da vida exatamente na mesma maneira, naturalmente. Alguns podem olhar para trás em determinadas partes de suas vidas com pesar e para outros a entrevista pode ser um processo doloroso. Mas mesmo este tipo de reação pode ter resultados positivos.

⁵³ Tradução própria: olhar sobre o olhar, interpretação de uma interpretação.

Finaliza-se este capítulo descrevendo a relevância da utilização da abordagem de história de vida no desenvolvimento dos estudos sobre interculturalidade, especificamente da interculturalidade intranacional, tema central desta Tese. Uma vez que seja possível apreender, a partir da perspectiva de sujeitos que efetivamente vivenciam este processo, assumindo uma postura interpretacionista, infere-se que as facilidades e os desafios inerentes ao encontro entre culturas regionais dentro e fora do ambiente organizacional poderão ser identificados e compreendidos. E uma maneira bastante eficiente de fazer esta análise é ouvir atentamente estes sujeitos, conhecendo suas passagens de vida, suas dificuldades, suas conquistas, para que seja possível, deste modo, contribuir teoricamente para o estudo sobre interculturalidade intranacional no campo da Administração no país.

4 A PESQUISA EXPLORATÓRIA NO BRASIL

*Ah! Que bom você chegou, bem vindo a Salvador, coração do Brasil...*⁵⁴

Esse trecho da canção composta pelo publicitário Nizan Guanaes, que já ganhou melodia de diversos artistas musicais, expressa bem o sentimento das pessoas que chegam à Bahia em busca de lazer, cultura ou trabalho. Conforme dados oficiais do governo deste Estado⁵⁵, a Bahia é o segundo pólo turístico de lazer nacional, dispondo de 1.103 quilômetros de praias, um rico patrimônio turístico, cultural e histórico, infra-estrutura hoteleira moderna e em expansão, tendo os serviços de gastronomia, entretenimento e compras como fatores que impactam no número de visitantes. Esses dados ainda ressaltam que, nos últimos anos, o Estado da Bahia experimentou um grande salto de desenvolvimento, pois deixou de ser um mero exportador de matérias-primas agrícolas e industriais passando a ter uma economia mais diversificada.

Diante deste contexto, infere-se que uma das conseqüências destes fatores é a opção de muitos profissionais por desenvolverem suas carreiras em empresas deste Estado e, em particular, no caso deste estudo, em organizações lotadas no pólo industrial de Camaçari. Mas o que realmente motiva estes indivíduos a realizarem a intramobildade para trabalhar e morar na Bahia? Quais são os desafios inerentes a esta movimentação? Como decorre o encontro com a cultura local e com outras culturas regionais do Brasil? Como as organizações que contratam estes profissionais atuam em relação à interculturalidade intranacional? Com vistas a responder a estes e a outros questionamentos e, ainda com o propósito de melhor compreender estes fenômenos, é que a pesquisa desta Tese iniciou com o desenvolvimento de uma etapa exploratória.

Portanto, este capítulo descreve a realização da pesquisa exploratória feita no Brasil, bem como apresenta e analisa os resultados alcançados a partir dela. Uma síntese dos

⁵⁴ GUANAES, Nizan. We Are The World of Carnaval. In: CHAVES, Ricardo. **Via Principal**, CD, 1991.

⁵⁵ <http://www.ba.gov.br>. Acesso em 16.Jul.2010.

resultados obtidos nesta etapa já foi publicada e apresentada no Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD) de 2010 em um artigo de Craide *et al.* (2010), tendo sido este avaliado como um dos nove melhores artigos da área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho do referido Encontro. Assim, neste capítulo, primeiramente, será feita uma breve descrição de Camaçari, mais especificamente de seu pólo industrial, a fim de elucidar e justificar ao leitor a escolha por este *locus* nesta pesquisa de Tese.

4.1 CAMAÇARI E SEU PÓLO INDUSTRIAL⁵⁶

Camaçari é uma cidade baiana que foi fundada no ano de 1549 sob forte influência dos jesuítas e está localizada a 42 quilômetros da capital Salvador. Em Camaçari, é possível encontrar algumas praias bastante conhecidas e visitadas da Bahia como, por exemplo, Guarajuba, Arembepe, Jauá e Itacimirim. Além da beleza de suas praias, Camaçari destaca-se como uma importante cidade do Brasil, fundamentalmente por abrigar o maior complexo industrial integrado do Hemisfério Sul em seu pólo industrial.

As negociações para instalação do pólo industrial e petroquímico em Camaçari iniciaram no final do governo estadual de Luís Viana Filho, em 1971 (TAVARES, 2008). Já no governo seguinte, de Antônio Carlos Magalhães entre os anos de 1971 a 1975, conforme Tavares (2008), houve a ampliação das negociações com o Governo Federal e empresários para construção do pólo. Todavia, este iniciou suas operações somente no ano de 1978 (DANTAS, 1993), sendo considerado como o primeiro complexo petroquímico planejado do País.

Em Camaçari também está lotado o Comitê de Fomento Industrial de Camaçari (COFIC), uma associação empresarial privada que representa 63 empresas no pólo industrial desta cidade incluindo o Complexo da Ford Motor Company que possui aproximadamente 30 empresas sistemistas também associadas ao COFIC. Assim, conforme dados deste Comitê, no pólo há instaladas mais de 90 empresas químicas, petroquímicas e de outros ramos de atividade como indústria automotiva, de celulose, metalurgia do cobre, têxtil, bebidas e

⁵⁶ As informações e dados econômicos foram obtidos no site do Comitê de Fomento Industrial de Camaçari (COFIC), <http://www.coficpolo.com.br/>, acesso em 20.mai.2010 e no site da Prefeitura de Camaçari <http://www.camacari.ba.gov.br/>, acesso em 20.mai.2010. Para coletar as informações necessárias também foi realizada uma entrevista, no dia 30 de julho de 2010, com o Sr. Érico Oliveira, Superintendente de Desenvolvimento de Pessoas e Comunicação do Comitê de Fomento Industrial de Camaçari (COFIC).

serviços. Ademais, o pólo comporta o maior complexo automotivo integrado da América do Sul. Ainda segundo o COFIC, a produção de automóveis pela Ford Motor Company, instalada no pólo de Camaçari desde 2001, única montadora de veículos do Norte/Nordeste do Brasil, consolidou a trajetória de diversificação no complexo industrial e ampliou as perspectivas de integração do segmento petroquímico com a indústria de transformação.

É importante também destacar que o pólo industrial de Camaçari possui uma localização estratégica que permite o fácil acesso às indústrias através das rodovias BA-093 e BA-535 (Via Parafuso), ferrovias, porto de Aratu e Aeroporto Internacional de Salvador. Esta fácil logística é um dos atrativos para novos investimentos, pois, somente nos últimos cinco anos, 15 novas empresas de pequeno, médio e grande portes se instalaram no complexo industrial de Camaçari.

Deste modo, tem-se como consequência desta atração de novos empreendimentos a geração de mais oportunidades de emprego e renda para a região. Vale destacar que, atualmente, Camaçari possui o maior Produto Interno Bruto (PIB) industrial do Nordeste, o segundo maior PIB da Bahia e é o Município mais industrializado deste Estado, pois responde sozinho por 35% das exportações. Além disso, Camaçari, através de seu pólo industrial, supre cerca de 50% da demanda nacional de produtos químicos e petroquímicos básicos, intermediários e finais. Outros dados do pólo industrial de Camaçari, disponibilizados pelo COFIC, que destacam sua relevância econômica são:

- a) investimento global superior a 12 bilhões de dólares;
- b) investimentos novos de 4,3 bilhões de dólares até 2011;
- c) capacidade instalada acima de 11,5 milhões de toneladas/ano de produtos químicos e petroquímicos básicos, intermediários e finais;
- d) capacidade instalada para 220.000 toneladas/ano de cobre eletrolítico, no segmento de metalurgia do cobre, e de 250 mil veículos/ano no segmento automotivo;
- e) faturamento de aproximadamente US\$ 15 bilhões/ano;
- f) exportações de US\$ 2,3 bilhões/ano, correspondendo a cerca de 35% do total exportado pelo Estado da Bahia. Destinam-se a praticamente todo o mundo;
- g) contribuição anual acima de R\$ 1 bilhão em ICMS para o Estado da Bahia. Responde por mais de 90% da arrecadação tributária de Camaçari;
- h) emprega 15.000 pessoas diretamente e 20.000 pessoas através de empresas contratadas;
- i) investimentos em programas sociais superiores a R\$ 13 milhões/ano.

Ainda a fim de entender quais os atrativos do pólo industrial de Camaçari que impulsionam profissionais a se deslocarem de seus Estados para trabalharem em empresas do referido pólo, considerou-se pertinente conversar com um representante do Comitê de Fomento Industrial de Camaçari. Assim, em contato com o COFIC, foi indicado o nome do Sr. Érico Oliveira, Superintendente de Desenvolvimento de Pessoas e Comunicação do COFIC, como a pessoa apta a discorrer sobre esta questão. Deste modo, em uma entrevista de aproximadamente 35 minutos, o Sr. Érico destacou os seguintes pontos como sendo os mais atrativos do pólo industrial de Camaçari:

- a) É o maior complexo industrial integrado do hemisfério sul.
- b) O pólo industrial de Camaçari abriga empresas que são líderes nos seus respectivos ramos de atividades, nos seus *core business*. São grandes empresas, sejam elas de controle de capital privado nacional ou multinacionais. Este é um fator de atratividade, porque quando o profissional se desloca para trabalhar neste pólo ele não vai para uma pequena empresa, mas sim para grandes grupos, mesmo que a unidade lotada em Camaçari seja pequena. São empresas de ponta, na vanguarda tecnológica.
- c) Planos de carreira, as políticas de benefícios, os planos de treinamento e desenvolvimento destas empresas acabam sendo iguais em todas as unidades onde elas estiverem instaladas. O profissional que opta por trabalhar nestas empresas encontra um lastro de desenvolvimento que é bastante profícuo, tem oportunidade de crescimento nesta organização, seja na carreira técnica ou executiva. Para onde o profissional direcionar sua vocação, ele encontrará oportunidades. Há também o incentivo às carreiras acadêmicas nestas empresas. E o salário está na média nacional de mercado e acima da média local.

Portanto, acredita-se que os dados apresentados evidenciam que o pólo industrial de Camaçari é representativo no desenvolvimento da região e do Estado da Bahia. Além disso, percebe-se que as organizações que ali se instalam são atrativas aos profissionais de diferentes partes do Brasil que almejam o crescimento e o desenvolvimento de suas carreiras. Sendo assim, a partir destas colocações, respaldadas em pesquisas, entrevista e nos elementos econômicos supracitados, é que se justifica a escolha pela realização de parte da pesquisa desta Tese junto a profissionais que, por iniciativa própria, realizaram a intramobildade para trabalhar em organizações lotadas no pólo industrial de Camaçari.

4.2 A REALIZAÇÃO DA PESQUISA EXPLORATÓRIA NO BRASIL

A realização desta etapa da pesquisa no Brasil objetivou explorar algumas especificidades em relação ao processo de interculturalidade intranacional neste País. Sendo assim, foi possível fazer as primeiras constatações sobre como profissionais que se deslocaram de diferentes regiões do Brasil para trabalhar no pólo industrial de Camaçari percebem e vivenciam a interculturalidade intranacional. Para tanto, inicialmente, foi elaborado um roteiro semi-estruturado de questões, alicerçado na revisão e na análise teórica feitas para a presente Tese.

A fim de verificar a pertinência dos questionamentos, bem como sua semântica e ortografia, aplicou-se o referido roteiro de questões a dois profissionais, próximos a presente pesquisadora, que migraram de São Paulo e do Rio Grande do Sul em busca de novas oportunidades para suas carreiras em duas empresas do pólo industrial de Camaçari. Estas entrevistas de pré-teste, realizadas no mês de outubro de 2009, ajudaram a pesquisadora a rever alguns questionamentos a partir de sugestões feitas pelos entrevistados, averiguar o tempo necessário para realização da entrevista, testar o aparelho de gravação da conversa e o ordenamento das indagações.

Salienta-se que este pré-teste serviu apenas para adequação do instrumento de investigação, pois os dados coletados não foram incorporados na análise desta etapa exploratória. Portanto, feitos os devidos ajustes, concluiu-se que o instrumento e o tempo de entrevista estavam adequados ao propósito da etapa exploratória da pesquisa.

Assim, ainda no mês de outubro de 2009, iniciaram-se os convites às pessoas que poderiam ser entrevistadas. O único pré-requisito estabelecido para procura pelos sujeitos participantes que, como ressaltado no capítulo anterior, baseou-se nos critérios de acessibilidade e conveniência (GIL, 2002), era a seleção de profissionais que realizaram a intramobildade para trabalhar em organizações do pólo industrial de Camaçari.

Para tanto, primeiramente foi enviado um *e-mail* para 39 pessoas do rol de contatos desta doutoranda, dentre eles amigos, colegas de profissão e professores. Muitas destas pessoas contatadas replicaram o referido *e-mail* para seu grupo de conhecidos. Outras responderam, indicando alguém. Obteve-se o nome e endereço eletrônico de 22 profissionais para os quais foi enviada uma correspondência eletrônica que explicava como havia sido obtido o seu *e-mail* e que detalhava o propósito do contato. Ao todo, 21 profissionais responderam disponibilizando-se em participar do estudo, sendo que, ao final, por motivos de

inadequação do perfil, agenda, viagens ou por desinteresse posterior, foram entrevistadas 13 pessoas.

Para estes 13 profissionais, foi enviado um novo texto, também através de correio eletrônico, que minuciava como seria feita a entrevista, o tempo previsto para duração e, sobretudo, esclarecia-se que os dados do profissional e da empresa seriam tratados sob sigilo. Neste *e-mail* foi anexada a primeira parte da entrevista, composta por questões sobre o perfil do profissional, formação acadêmica, conhecimentos em idiomas e acerca da organização que havia lhe contratado em Camaçari.

Optou-se por enviar previamente esta primeira parte para que a entrevista fosse mais dinâmica e também para que a pesquisadora obtivesse de antemão o perfil do profissional que seria entrevistado. Todos retornaram esta parte do instrumento antes da entrevista propriamente dita. Por último, neste contato, fazia-se o agendamento das entrevistas e eram oferecidas quatro opções ao profissional: entrevista presencial, entrevista por telefone, entrevista via Skype® ou entrevista através do MSN Messenger®.

Dentre os 13 profissionais, apenas um optou pela entrevista presencial. Os demais sugeriram que a conversa fosse feita por telefone (oito pessoas) ou Skype® (três pessoas). Em um caso, por escolha do próprio profissional, este respondeu ao roteiro por escrito e retornou suas respostas por *e-mail*. Cabe aqui elucidar que se tem consciência que tais meios de comunicação a distância utilizados, por não permitirem acompanhar a linguagem corporal dos entrevistados, poderiam ter prejudicado a qualidade das entrevistas.

Neste sentido, ao analisar as vantagens e desvantagens de entrevistas presenciais e por telefone, Shuy (2001) afirma que quando é imprescindível a captação da naturalidade do entrevistado, como brincadeiras, comunicação não verbal, a entrevista por telefone não é recomendada. Mas o autor alega, respaldando-se em uma pesquisa feita por ele, que situações variáveis são mais fáceis de serem controladas em entrevistas por telefone do que em presenciais.

Diante de tais colocações e da análise dos dados coletados, afirma-se que não houve perda na qualidade das respostas das 11 entrevistas feitas a distância. Isto porque a maioria dos discursos foi bastante rica em detalhes e também pelo fato de que, ao poder perceber variações na entonação da voz dos respondentes, como permitem o telefone e o Skype®, consegue-se notar reações a determinados questionamentos, as quais foram destacadas na transcrição das entrevistas.

Antes de iniciar cada uma das entrevistas, ocorridas nos meses de novembro e dezembro de 2009, era solicitada autorização para sua gravação. Todos os entrevistados

concordaram com o procedimento, o que facilitou o detalhamento na transcrição dos dados coletados. No início da conversa era novamente exposto o objetivo da pesquisa e perguntava-se se o entrevistado, naquele momento, tinha alguma objeção em relação à sua participação. Nenhum desistiu, mas todos pediram para que seus dados pessoais e os dados da organização não fossem revelados, o que levou a pesquisadora à criação de pseudônimos para ambos. Oito entrevistas foram realizadas durante a noite, após o expediente de trabalho dos entrevistados. As outras quatro foram feitas em dias do final de semana.

Foram, ao todo, 6h40min16s de gravação, sendo o menor tempo de entrevista de 15min27s e o maior tempo de 1h01min59s. Todas as entrevistas foram transcritas pela própria pesquisadora e, ao término das transcrições, apenas um profissional teve que ser recontatado, pois este não havia relatado sua formação por completo.

Apesar de ter havido um número pré-determinado de 13 entrevistados, sabia-se que, caso não ocorresse saturação e repetição no discurso, como sugere a técnica de acessibilidade e conveniência utilizada, seria imprescindível contatar mais participantes. Entretanto, não foi necessário, pois na décima entrevista já foi percebida repetição nas falas e verificou-se que os dados coletados eram suficientes para o entendimento do assunto em questão. Como as demais entrevistas já estavam agendadas, foram mantidas.

É importante também salientar que foi dito aos participantes que eles receberiam um relatório com a análise geral dos resultados das entrevistas, como forma de agradecimento. Tal promessa foi cumprida em julho de 2010 quando foi enviado um e-mail aos profissionais agradecendo novamente sua participação e com o referido relatório anexado à mensagem.

Feitas as devidas elucidações sobre os procedimentos adotados para realização da etapa exploratória no Brasil, a seguir será apresentado o perfil dos profissionais brasileiros que participaram desta fase da pesquisa, bem como alguns dados acerca das organizações que os contrataram em Camaçari.

4.3 O PERFIL DOS ENTREVISTADOS E DAS ORGANIZAÇÕES NO BRASIL

Como dito anteriormente, foram 13 os profissionais entrevistados no Brasil. A seguir, o perfil resumido dos participantes desta etapa exploratória.

Entrevistado Brasil (EB)	Sexo	Idade	Estado Civil	Filhos	Formação	Estado Natal
EB1	Masculino	31	Solteiro	Não	Engenharia Mecânica	Rio Grande do Sul
EB2	Feminino	28	Solteira	Não	Engenharia de Produção	Rio de Janeiro
EB3	Feminino	32	Casada	Não	Engenharia Elétrica	São Paulo
EB4	Masculino	43	Separado	2	Administração	Pernambuco
EB5	Masculino	54	Casado	2	Engenharia Mecânica	São Paulo
EB6	Feminino	35	Solteira	Não	Engenheira Mecânica	São Paulo
EB7	Feminino	34	Solteira	Não	Psicologia	São Paulo
EB8	Masculino	46	Casado	2	Engenharia Mecânica	Pernambuco
EB9	Feminino	31	Solteira	Não	Engenharia de Produção	Rio de Janeiro
EB10	Masculino	26	Solteiro	Não	Psicologia	São Paulo
EB11	Masculino	26	Solteiro	Não	Comércio Exterior	DF/Brasília
EB12	Masculino	26	Solteiro	Não	Engenharia de Produção	São Paulo
EB13	Masculino	31	Solteiro	Não	Engenharia Elétrica	São Paulo

Quadro 2 – Perfil dos Participantes da Etapa Exploratória no Brasil.

Fonte: coleta dos dados (2009).

Como pode ser observado no quadro acima apresentado, a maioria dos entrevistados é composta por homens (oito homens e cinco mulheres). Os participantes mais jovens têm 26 anos e a pessoa com maior idade é o EB5, com 54 anos. Nove entrevistados são solteiros, três são casados e um é separado. Três pessoas possuem filhos e nenhum dos solteiros os possui. Os Estados natais dos participantes são Pernambuco, São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e DF/Brasília. Ademais, a maior parte é formada por engenheiros, seguidos por dois psicólogos, um administrador e um bacharel em comércio exterior. Ainda no que diz respeito à formação, mesmo não tendo sido explicitado no quadro acima, à época das entrevistas, oito entrevistados possuíam curso de Especialização *lato sensu* concluído; dois estavam com este curso em andamento e três com Mestrado *stricto sensu* em fase de conclusão.

Em relação ao conhecimento em língua estrangeira, a maioria apontou ter um bom domínio do idioma inglês, à exceção de dois entrevistados (EB4 e EB5) que disseram ter um conhecimento regular desta língua. Outros idiomas como espanhol, francês, japonês, italiano, russo e alemão também foram descritos como pertencentes ao rol de conhecimento dos profissionais em língua estrangeira. Todos os entrevistados estavam há no mínimo dois anos

na atual empresa, mas somente três já haviam trabalhado fora de seus Estados natais: no Paraná (EB2 e EB4) e Alagoas (EB11). No que concerne aos cargos hierárquicos para os quais os profissionais foram contratados e às organizações contratantes, os dados são apresentados no quadro a seguir.

Entrevistado Brasil (EB)	Cargo para o qual foi Contratado	Tipo da Organização Contratante	Setor de Atuação	Porte
EB1	Engenheiro	Multinacional Estrangeira	Automotivo	Grande
EB2	<i>Trainee</i> de Engenharia	Multinacional Estrangeira	Automotivo	Grande
EB3	Engenheira de Produto	Multinacional Estrangeira	Automotivo	Grande
EB4	Supervisor de Produção	Multinacional Estrangeira	Automotivo	Grande
EB5	Projetista de Produto	Multinacional Estrangeira	Químico	Grande
EB6	Engenheira de Projeto	Multinacional Estrangeira	Automotivo	Grande
EB7	Analista de Desenvolvimento Organizacional	Multinacional Estrangeira	Papel e Celulose	Grande
EB8	Engenheiro de Manutenção	Privada Nacional	Petroquímico	Grande
EB9	Engenheira	Multinacional Estrangeira	Automotivo	Grande
EB10	Analista de Recursos Humanos	Multinacional Estrangeira	Automotivo	Grande
EB11	<i>Trainee</i>	Multinacional Estrangeira	Automotivo	Grande
EB12	<i>Trainee</i> de Compras	Multinacional Estrangeira	Automotivo	Grande
EB13	Engenheiro Eletricista	Multinacional Estrangeira	Automotivo	Grande

Quadro 3 – Empresas Contratantes dos Participantes da Etapa Exploratória no Brasil.

Fonte: coleta dos dados (2009).

A maioria, ou seja, 12 profissionais, na sua ida para trabalhar em Camaçari, foi contratada por multinacionais estrangeiras e, a maior parte dos entrevistados, foi admitida por organizações do setor automotivo para cargos voltados à área de Engenharia. Todas as organizações são de grande porte, considerada na pesquisa como a que possui mais de 500 funcionários. À exceção da organização Privada Nacional, cuja sede está no Brasil, as demais Multinacionais Estrangeiras têm sua matriz em países da América do Norte, Europa e Ásia.

Após a exposição do perfil dos participantes da pesquisa, bem como das características das organizações que lhes contrataram, a seguir será apresentada a análise dos dados coletados nas entrevistas, agrupados em oito categorias finais. É importante lembrar que,

apesar do roteiro de entrevista utilizado nesta etapa da pesquisa possuir uma interface com os objetivos deste estudo, as categorias não foram definidas *a priori*, ou seja, estas emergiram do discurso dos entrevistados (FRANCO, 2008), adotando-se, portanto, a Grade Aberta para definição de categorias (VERGARA, 2008). Isso exigiu da presente autora muitos retornos ao material coletado para que fosse possível definir categorias que efetivamente representassem as idéias e as falas dos entrevistados e que pudessem ser analisadas à luz de teorias correspondentes. Assim, as categorias iniciais, intermediárias e finais foram sendo criadas à medida que surgiam nas repostas. Portanto, em cada uma, serão abordados os principais aspectos evidenciados nas entrevistas realizadas com os 13 profissionais brasileiros.

4.4 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DOS ENTREVISTADOS BRASILEIROS

A primeira questão do roteiro de entrevista solicitava que o profissional discorresse sobre sua trajetória profissional, ou seja, buscava-se saber como e quando fez sua inserção no mercado de trabalho e as organizações para as quais já havia estagiado e/ou trabalhado até o momento da entrevista. Nos discursos, alguns entrevistados também falaram sobre as suas graduações e a ligação destas com os empregos e/ou estágios que tiveram durante suas carreiras. A partir da leitura dos relatos e definição das primeiras categorias, estas foram reagrupadas em três categorias intermediárias de acordo com o momento da trajetória profissional dos entrevistados: início da trajetória profissional, decorrer da trajetória profissional, trajetória profissional atualmente. Abaixo, expõe-se o quadro no qual constam estas categorias.

Categoria Final	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
<u>Trajetória Profissional dos Entrevistados Brasileiros</u>	Início da Trajetória Profissional.	Iniciou como estagiário.
		Iniciou como efetivo – atividades vinculadas ao curso de graduação.
		Iniciou como efetivo – atividades não vinculadas ao curso de graduação.
		Iniciou como <i>Trainee</i> .
	Decorrer da Trajetória Profissional.	Teve outros estágios e/ou empregos.
		Foi contratado pela organização em Camaçari como <i>Trainee</i> .
Trajetória Profissional Atualmente.	Trabalha em área organizacional vinculada à graduação.	

Quadro 4 – Categorização da Trajetória Profissional dos Entrevistados Brasileiros.

Fonte: coleta dos dados (2009).

Ao analisar o discurso dos entrevistados, verificou-se que seis destes (EB1, EB2, EB7, EB9, EB10 e EB13) iniciaram sua trajetória profissional ainda quando cursavam suas graduações, desempenhando atividades de estágio em organizações. Neste sentido, sabe-se que a inserção de jovens no mercado de trabalho vem ocorrendo cada vez mais cedo, demanda imposta por este próprio mercado, através de programas de estágio oferecidos por uma grande parcela de empresas. Conforme aponta a literatura e pesquisas em torno do tema, muitos acabam tendo que conciliar a vida acadêmica com a de estagiário, mas, em contrapartida, asseguram para si uma atividade remunerada que, mesmo simbólica na maioria dos casos, ajuda-os com os gastos do dia-a-dia da vida de universitários.

Porém, Oliveira e Silveira (2007) têm uma visão mais crítica sobre o assunto ao afirmar que o estágio, apesar de ser a principal forma de ingresso de jovens no mercado, é uma das maneiras atuais de flexibilização dos contratos de trabalho. Para os autores, o estágio pode ser considerado como:

[...] o meio de estudantes entrarem no mercado de trabalho sem ser empregado e sem carteira assinada com relativa facilidade, já que necessita apenas de um curso adequado as necessidades da organização e demonstrar habilidades e atitudes de acordo com as vagas oferecidas para ser admitido (OLIVEIRA; SILVEIRA, 2007, p.12).

Ademais, Oliveira e Silveira (2007) lembram que, em sua proposta inicial, os estágios foram criados para serem atividades de complementação curricular e objetivavam conciliar o conhecimento teórico ministrado em sala de aula com a realidade do mundo do trabalho. Entretanto o fato é que, esses jovens, ávidos pelo início de carreira, são mão-de-obra de baixo custo para a organização e, em inúmeros casos, são designados para realização de atividades operacionais as quais não possuem relação com o seu curso universitário. Isto, porém, não ocorreu com os entrevistados que desempenharam estágios, visto que todos realizavam atividades vinculadas ao seu curso superior.

Outros seis entrevistados (EB3, EB4, EB5, EB6, EB8 e EB11) iniciaram suas carreiras como funcionários efetivos de organizações, via Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), sendo que apenas o EB5 e o EB11 desempenhavam atividades afins com os conhecimentos teóricos de suas graduações. O EB12, ao terminar sua faculdade, disse ter participado de seleções para Programas de *Trainee*, oportunidade que algumas organizações abrem para contratação de formandos ou recém formados em cursos universitários. Ao ter sido aprovado por duas empresas, optou pela que trabalha atualmente em Camaçari, o que ocasionou sua mudança para Bahia, tendo sido este o seu primeiro emprego. Destaca-se que, da mesma

forma, a EB2 e o EB11 também participaram de seleções para *Trainee* e ingressaram na organização de Camaçari através deste Programa. Entretanto, a EB2 já havia estagiado anteriormente e, igualmente ao EB11, trabalhado como funcionária efetiva em outras empresas.

No que concerne ao decorrer da trajetória profissional dos entrevistados, à exceção da EB3, do EB8 e do EB12, todos os demais tiveram experiências como funcionários efetivos em outras empresas antes de ingressarem na organização de Camaçari. Por fim, é mister destacar que todos os entrevistados disseram, no momento da entrevista, atuar em áreas organizacionais que coincidem com os conhecimentos teóricos das graduações cursadas por eles. Os engenheiros desempenham atividades em áreas técnicas, os dois psicólogos trabalham na área de gestão de pessoas, o administrador é supervisor de produção e o bacharel em comércio exterior atua junto à área administrativo-financeira da sua organização.

4.5 A INTRAMOBILIDADE DOS ENTREVISTADOS BRASILEIROS

As perguntas seguintes da entrevista tinham o intuito de entender como e por que ocorreu a intramobilidade dos profissionais brasileiros. Para tanto, era necessário saber os motivos que levaram os investigados a se deslocarem intranacionalmente para trabalhar na Bahia e qual o conhecimento que eles tinham da região na qual iriam desempenhar suas novas atividades profissionais e residir.

É importante salientar que nenhum entrevistado mora em Camaçari, mas sim em cidades próximas, como Lauro de Freitas⁵⁷ e Salvador. Isto porque Camaçari parece ainda não oferecer, de acordo com o EB4, infra-estrutura para que as pessoas possam residir nesta cidade: “Quando eu vim para cá eu pensava em morar em Camaçari, em trazer minha família para morar em Camaçari. Só que eu vi que não tinha condições, não tinha infra-estrutura. Eu não me via morando em Camaçari, tanto é que eu vim procurar moradia em Salvador” (EB4).

Perguntou-se também a respeito das expectativas em relação ao novo lugar e como foi o encontro destas expectativas com a realidade local. Como pode ser observado no quadro a seguir, surgiram dos relatos 18 categorias iniciais que foram reagrupadas em cinco categorias intermediárias que visam a explicar detalhadamente o processo de intramobilidade dos profissionais brasileiros.

⁵⁷ Cidade localizada na região Metropolitana de Salvador.

Categoria Final	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
<u>A Intramobilidade dos Profissionais Brasileiros</u>	Conhecimento Prévio do Novo Local.	Já conheciam a(s) cidade(s).
		Não conheciam a(s) cidade(s).
	Deslocamento por Motivos Profissionais.	Aumento salarial.
		Melhoria na carreira.
		Trabalhar em áreas organizacionais diferentes.
		Oportunidade que o pólo industrial de Camaçari oferecia a alguns segmentos de empresas.
	Deslocamento por Motivos Pessoais.	Mudar de vida e de rotina.
		Apreço pelo estilo de vida em Salvador.
	Dificuldades na Chegada ao Novo Local.	Dificuldades culturais.
		Dificuldades de relacionamento.
		Dificuldades sociais.
		Dificuldades de comunicação.
		Dificuldades com o custo de vida local.
		Dificuldades relacionadas à distância entre a residência e o trabalho
		Dificuldades relacionadas ao clima.
	Boa Adaptação na Chegada ao Novo Local.	Dificuldades com a prestação de serviços local.
		Boa adaptação à nova realidade local.
		Expectativas positivamente surpreendidas.

Quadro 5 – Categorização da Intramobilidade dos Profissionais Brasileiros.

Fonte: coleta dos dados (2009).

A análise das entrevistas apontou que, dos 13 entrevistados, apenas dois já conheciam a Bahia. Um destes, a EB2, havia morado alguns anos na capital Salvador e outro, o EB12, tinha estado a passeio, mas, segundo ele, ficou em um *resort* à beira da praia, longe da realidade local. Alguns entrevistados relataram ter feito pesquisas na internet sobre a nova localidade.

Porém, a maioria disse que, à época, não fazia idéia do que poderia encontrar em Salvador e tampouco em Camaçari: “vim para cá sem nunca ter ido para o Nordeste. Eu fui de olho fechado [...] Sabia que era uma capital, né? Salvador. Sabia que era um pouco menor que São Paulo” (EB3). Para o EB8: “Foi uma aposta no escuro. Eu não conhecia fora de Recife muita coisa. Não conhecia Salvador, não conhecia a Bahia”. E, conforme o EB11: “Camaçari, eu confesso que para mim era uma incógnita total [...] Camaçari eu desconhecia por completo. Na verdade eu nunca tinha vindo antes para a Bahia sem ser em escala de avião”.

Quando eu recebi a proposta para vir para a *Empresa*⁵⁸, até então eu nunca tinha vindo ao Nordeste. Na realidade, foi talvez uma decisão muito arriscada porque eu decidi vir para a Bahia sem nunca ter vindo para a Bahia para pelo menos saber como era a Bahia, como era o Estado, a cultura, como era a região Nordeste (EB7).

Diante desta questão, pensa-se que, ao inexistir algum conhecimento prévio, o encontro com as questões inerentes ao dia-a-dia do novo local pode tornar-se mais fácil, por não haver expectativas em relação a esta realidade. Entretanto, expectativas sempre existirão, como será tratado posteriormente e, o não conhecimento antecipado, mesmo que ínfimo, tende a dificultar a adaptação destes profissionais por proporcionar maiores chances de não atendimento de seus desejos. Ao explicar esta questão, Brislin e Yoshida (1994) colocam que expectativas não atingidas são um fator delicado, principalmente quando as pessoas têm expectativa alta em relação ao que irão sentir e vivenciar no novo destino, pois quase sempre os encontros interculturais tendem a invocar intensos sentimentos.

Deste modo, é importante pensar nos motivos que levaram os entrevistados a assumirem este desafio “às escuras”. Assim, dentre as razões citadas pelos profissionais para migrar para Bahia, todas estiveram, de alguma forma, atreladas a aspectos profissionais.

Alguns almejavam incremento salarial e de carreira, como pode ser visto pelo discurso do EB11: “eu vim mais pela *Empresa* mesmo, pela oportunidade de ingressar em uma multinacional, com um salário legal”. Para o EB12, a mudança para a Bahia, mesmo havendo oportunidades em outros Estados, lhe proporcionaria ganhos profissionais e salariais.

O salário, comparado ao mercado que tinha o *trainee* da *Empresa* frente aos outros programas de *trainee* e frente a outras alternativas que eu tinha era em torno de 30% a 40% superior. Mas na verdade antes do salário, o primeiro ponto era plano de carreira, porque o *trainee* da *Empresa* ele mostrava, um projeto de dois anos, com plano de carreira, visita a todas as plantas, projeto focado a virar executivo, me parecia de fora o projeto mais bem estruturado. Tinha o melhor salário e era o mais bem estruturado. Então eu ponderei, coloquei na balança era início de carreira e era hora de arriscar. Então minha decisão foi baseada nisto (EB12).

Outros entrevistados queriam trabalhar em áreas organizacionais que visualizavam encontrar em empresas do pólo industrial de Camaçari, ou seja, a automotiva, pois, de acordo com o EB1, “a proposta era interessante e eu vim, eu estaria dentro de uma *Empresa*, trabalhando com gerenciamento de projetos veiculares”; e a área de desenvolvimento de produtos, como destacou a EB3: “basicamente o emprego mesmo, a área de desenvolvimento que era uma área que eu não via no mercado de São Paulo”.

⁵⁸ O termo *Empresa* é utilizado quando na fala do(a) entrevistado(a) este(a) cita o nome da organização ou faz alguma referência que pode identificá-la.

Houve também profissionais que percebiam oportunidades que o pólo industrial de Camaçari estava oferecendo para alguns segmentos, principalmente os ligados ao automotivo, setor que se desenvolveu consideravelmente com a instalação da planta da Ford Motor Company no ano de 2001 em Camaçari, conforme dados do COFIC já apresentados. “Quando cheguei em Camaçari há nove anos, Camaçari não tinha nada. À noite, se a gente quisesse procurar um lugar para jantar, não tinha. Camaçari cresceu muito nestes nove anos que a Ford está aqui” (EB4).

Com isto, alguns profissionais decidiram apostar no crescimento da empresa que estava lhe contratando e, conseqüentemente, na promoção de sua carreira. Percebe-se que as narrativas destes entrevistados corroboram a opção em direcionar este estudo ao pólo de Camaçari, uma vez que empresas lotadas neste pólo foram atrativas para estes profissionais.

Na realidade foi um desafio eu vir para cá. Estava em uma empresa que estava iniciando. E eu vi que era a hora de sair de São Paulo e tentar uma nova perspectiva. Na realidade foi um desafio, porque eu estava trabalhando em uma empresa, eu estava muito bem, aí eu aceitei este desafio de vir para cá. E graças a Deus deu tudo certinho, estou muito bem, não tive problemas (EB5).

Ao explicar o que impulsiona os executivos a aceitarem viver e trabalhar em outros países, Freitas (2009) afirma que, muitas vezes, o profissional constrói expectativas em torno deste projeto, pois a carreira se beneficiará e a vida pessoal e familiar terá novos aprendizados culturais. A autora ainda alega que alguns se motivam pelo gosto do desafio em romper com algumas amarras de seu passado. Ao respaldar-se nestas colocações sobre o que ocorre na vida de indivíduos em processos de internacionalização, todavia, focando no intranacional, evidenciou-se nesta pesquisa que quatro profissionais (EB2, EB6, EB7 e EB13), realizaram a mudança para a Bahia em função de motivos pessoais, sendo que um destes decidiu pela ida para Camaçari pela “curiosidade e pela vontade de aprender a viver sozinho em uma nova cultura, outro clima e outra atividade profissional” (E13). Entretanto, notou-se nos discursos que, apesar da vontade inicial pela mudança ter sido pessoal, nenhum desvinculou a sua carreira desta movimentação.

Na verdade, como eu já tinha morado aqui com meus pais, eu gostava muito de Salvador, sempre quis voltar morar em Salvador. Aí juntou com minha insatisfação, pois eu estava bem insatisfeita em Curitiba, não queria mais continuar lá. Então eu ia voltar para o Rio e ia tentar alguma coisa lá. Então como acabou que eu passei no Programa de *Trainee* da *Empresa* bem na época que eu não aguentava mais ficar lá, juntou o útil ao agradável. Deu para voltar a morar em Salvador e foi por isso que eu vim (EB2).

Eu tinha muita vontade de morar no Nordeste, então eu pensei: agora que eu não tenho mais emprego, que eu vou ter que procurar emprego, eu vou procurar em outro Estado, eu quero morar na Bahia, eu tinha toda uma afinidade com Salvador e eu queria tentar. Eu me estipulei um prazo, vou tentar por quatro, cinco meses que era o período que eu tinha de seguro desemprego, porque eu não tinha grana na época para bancar isto então eu vim para Salvador sem nenhuma proposta de trabalho. Quando eu cheguei aqui eu procurei me informar sobre o pólo. Eu procurei ver quais eram as empresas que faziam parte daquele pólo industrial, eu sabia que aqui na capital eu não conseguiria nada. Aí eu fui me informando com o pólo, participando de algumas reuniões com gente do RH, participei de vários processos seletivos e aí um mês e meio depois eu fui contratada pela *Empresa* (EB7).

Foi uma decisão pessoal, foi uma opção minha, foi muito mais pessoal do que profissional. Eu tinha perdido meu pai e eu tava pirando de morar em São Paulo. E eu comecei a ver esta oportunidade de sair um pouco daquele ambiente de São Paulo, aí eu encarei. Eu não conhecia Salvador, eu nunca tinha vindo para cá, então foi muito mais pessoal do que profissional. E graças a Deus deu certo profissionalmente também. Eu nem pensei muito, foi mais no instinto mesmo (EB6).

Realizada a decisão pela mudança, iniciou-se o deslocamento para o novo Estado. Para entender como ocorreu este processo, primeiramente questionou-se os profissionais brasileiros sobre as expectativas que tinham em relação à nova localidade e como foi o encontro destas expectativas com a realidade local. Notou-se que as respostas dos entrevistados a este item foram bastante heterogêneas, pois muitos aspectos dificultadores foram citados, como, por exemplo, a questão dos elevados índices de violência em Salvador que os assustou, o alto custo de vida: “eu esperava que o custo de vida fosse mais baixo, que foi isto que me venderam também” (EB3); a grande distância entre Salvador e o pólo industrial de Camaçari, especialmente para os entrevistados que residem na capital: “Salvador é muito distante do meu trabalho, isto para mim é o que mais conta. O maior motivo de insatisfação hoje é a distância do meu trabalho para onde eu moro” (EB2).

Mas com relação à distância, isto é ruim porque eu não imaginava que fosse um confinamento tão grande. É aquele mundo ali das 7h30min às 17h. E isto foi difícil para eu me adaptar. Hoje as coisas fluem mais, mas nos primeiros dias eu me sentia em um internato. As pessoas só pensam naquilo, você vai almoçar e volta, não tem como espairer. O confinamento é inevitável para quem está no pólo (EB7).

Outras dificuldades citadas pelos profissionais estiveram atreladas às diferenças culturais, sociais, de relacionamento e de comunicação que estes perceberam na mudança para a Bahia. Além disso, os respondentes apontaram fatores relacionados ao clima, horários de funcionamento de comércio e serviços e aos padrões de higiene local como dificultadores para seu ajuste logo na chegada.

Eu nunca tinha vindo para Salvador, que é onde eu moro. Foi um choque bastante grande. Tanto por Salvador ser uma cidade bastante grande, onde há uma cultura totalmente diferente, onde há costumes diferentes, onde a própria linguagem e expressões corriqueiras são diferentes, o próprio clima, isto para mim é praticamente outro País (EB1).

Eu esperava que aqui fosse mais pobre, que fosse mais quente, que eu fosse ter dificuldade de adaptação, mas não tão grande como foi. Eu cheguei aqui e tive muito problema de infecção alimentar, os padrões de higiene são muito diferentes dos nossos. A própria água, mesmo filtrada, dá problema. Logo que eu cheguei aqui eu tinha muita febre, muita gripe. Porque aqui a cultura local é muito diferente. A gente até ta acostumado com uma cultura mais fria, mas aqui vizinho não respeita a sua individualidade, no lugar que eu morava, o pessoal não trabalhava e era festa todo dia, a semana toda. No verão então, você não tinha como dormir. Você fica pedindo silêncio acaba sendo muito chato e a cultura de festa é muito grande. Aí você fica surpreso que o pessoal esquece de trabalhar na época de trabalhar e é festa o tempo todo. Então é muito diferente para a gente, é um choque muito grande (EB12).

Eu morei em Brasília muitos anos que é minha cidade natal e em Alagoas, mas eu nunca tive um choque cultural tão grande como eu tive aqui na Bahia. Isto para mim foi um grande choque. Um choque chocante. Em relação à educação... Eu diria que a Bahia é uma mistura de extremos. Nós temos desde a mais avançada indústria. Nós temos alta tecnologia e ao mesmo tempo pessoas que vivem em uma cultura extremamente arcaica. Tem os dois extremos (EB11).

A gente vem de uma formação que precisa pedir licença, que não pode furar fila, não pode ficar esbarrando em todo mundo e passar como se nada aconteceu. Lá você bate e pede desculpas, tem toda uma polidez no tratamento, aqui é complicado esta parte, tem muita sujeira na rua, cheirinho desagradável, isso foi bem complicado para mim [...] Então foi um choque cultural bem grande. A forma de localização de rua aqui é por ponto de referência, em São Paulo é por rua, bairro, número (EB3).

Tais relatos tornam-se importantes para refletir acerca da afirmação de Brislin e Yoshida (1994), que as pessoas têm necessidade de pertencer a grupos sociais e quando se sentem excluídas sofrem, principalmente quando se prepararam para fazer parte daquele ambiente. Assim, parece que alguns entrevistados passaram e ainda passam por tais sentimentos que geram problemas de adaptação, sendo que estes sugerem a necessidade de haver estratégias organizacionais (que serão tratadas detalhadamente no próximo item deste capítulo) para tentar minimizar estes transtornos.

Acredita-se também que a institucionalização destas estratégias direcionadas a atender a tais necessidades dos profissionais independe de onde a empresa esteja instalada, pois se considera o Brasil um País bastante diverso culturalmente e haverá percepção de diferenças culturais em qualquer Estado (em alguns, mais do que em outros) no qual a organização estiver alocada.

Porém, outros entrevistados disseram ter se surpreendido de maneira positiva com os aspectos da vida cotidiana do novo lugar: “as minhas expectativas foram positivamente surpreendidas. Fiquei muito mais satisfeita do que eu imaginei” (E7). É o *puzzle* cultural que

caracteriza a Bahia, conforme referencia Fischer (1997). “Eu estranhei muito. Quando eu cheguei aqui, eu pensei que não ia ter música eletrônica que eu gosto, eu pensei que só ia ter axé. No começo eu achava que não ia ter muita coisa, que a estrutura ia ser muito rústica, e quando na verdade não é, isto já foi no passado” (EB10).

Para falar a verdade eu não tinha muita expectativa daqui, da cidade [...] Então eu não tinha criado muita expectativa do que eu ia encontrar. E sinceramente, eu gosto muito de morar aqui. Tem as dificuldades, as diferenças culturais, mas isto para mim, pesando na balança e colocando tudo que tem de bom, isto acaba ficando em segundo plano, não é uma coisa que me incomoda (EB6).

4.6 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS VOLTADAS ÀS ADMISSÕES INTRANACIONAIS NO BRASIL

Algumas perguntas do roteiro de entrevista tinham o intuito de verificar, sob a perspectiva do profissional entrevistado, quais as ações desenvolvidas pelas organizações que lhes contrataram em Camaçari para receber e preparar as pessoas originárias de culturas regionais distintas. Foram questionadas quais as estratégias efetivamente adotadas, as táticas organizacionais de integração no novo ambiente de trabalho, quais as lacunas existentes e sugestões que os entrevistados teriam acerca do que a empresa poderia fazer pelos profissionais brasileiros que migram de diferentes regiões do Brasil.

Obteve-se uma riqueza de detalhes a partir do relato dos entrevistados, sendo que muitos fizeram longos “desabafos” ao discorrerem sobre seu processo de mudança para a Bahia. Isto tende a evitar, conforme Becker (1999), a duplicidade do respondente e a parcialidade do pesquisador, tornando difícil para este último restringir suas observações de maneira a ver apenas o que sustenta seus preconceitos e expectativas.

De uma forma geral, como será observado nos discursos, a maioria dos entrevistados sentiu falta de suporte da organização que estava lhe contratando e apontou área de Gestão de Pessoas como a mais omissa neste sentido. Para tornar mais didático o entendimento, dividiu-se esta categoria de análise em quatro categorias intermediárias as quais estão apresentadas no quadro a seguir.

Categoria Final	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
<u>Estratégias Organizacionais voltadas às Admissões Intranacionais no Brasil</u>	Estratégias Gerais	Recrutamento via Internet.
		Entrevista a distância com supervisor/gerente.
		Pagamento da mudança dos bens.
		Pagamento da passagem para a Bahia.
		Pagamento de alguns dias em hotel.
		Fornece lista de imobiliárias da cidade.
		Pagamento de passagem ao Estado de origem para organização da mudança.
		Empresa torna-se fiadora na locação do imóvel do funcionário.
		Oferece treinamento sobre a cultura da empresa.
		Disponibiliza um manual com informações sobre a cidade.
	Estratégias de Integração	Disponibiliza um <i>book</i> de integração.
		Disponibiliza um manual de segurança.
		Agenda almoços entre os novos funcionários e seus colegas/superiores.
		Adaptação e divulgação dos feriados organizacionais.
	Lacunas	Falta de suporte financeiro.
		Ausência de informações sobre o custo de vida em Salvador e Camaçari.
		Ausência de informações sobre lugares adequados para residir.
		Falta de suporte na busca por moradia.
		Distribuição de lista de imobiliárias desatualizada.
	Sugestões e Percepções	Indicação de um <i>coach</i> /tutor.
		Disponibilizar informações sobre aspectos da vida cotidiana na nova cidade (transporte, bairros para habitar, supermercado).
		Oferecer treinamento cultural.
		Dar maior suporte financeiro.
		Dar mais tempo para busca de moradia.
		Apresentar a empresa e a cidade previamente à contratação.
		Empresa não tem responsabilidades.
		Diferenças de ações relacionadas a expatriações e contratações intranacionais.

Quadro 6 – Categorização das Estratégias Organizacionais voltadas às Admissões Intranacionais no Brasil.
Fonte: coleta dos dados (2009).

4.6.1 Estratégias Gerais

Inicialmente, buscou-se saber como as organizações desempenham suas estratégias de atração de profissionais intranacionalmente, ou seja, como divulgam suas oportunidades, realizam o recrutamento, fazem o processo de seleção e atuam para receber as pessoas dispostas a mudarem de Estado para trabalhar na Bahia. A partir dos relatos, evidenciou-se que, a despeito da forma como são conduzidas as entrevistas (feitas a distância), não há particularidades nas políticas e práticas de atração de candidatos de outras partes do País.

De acordo com alguns entrevistados, o processo de seleção foi feito exclusivamente por meio de entrevistas a distância, ou melhor, via telefone. Nenhum apontou o uso de tecnologias como Skype®, MSN Messenger® ou videoconferências para a realização de entrevistas. Esta situação vivenciada pelos profissionais vai de encontro ao que afirmam Bohlander e Snell (2009), pois, conforme os autores, com os avanços na tecnologia de informação, um número cada vez maior de empresas vêm usando computadores e a internet para ajudar no processo de entrevista. No entanto, os autores ressaltam que as empresas utilizam o computador como complemento das entrevistas convencionais e não para substituí-las. Já no que refere às entrevistas realizadas por videoconferência, Bohlander e Snell (2009), alegam que esta modalidade apresenta diversas vantagens relacionadas, principalmente, à flexibilidade, rapidez e custo. Isto porque “as companhias podem fazer avaliações preliminares sobre as habilidades técnicas, a disposição e dedicação, e outros aspectos semelhantes, antes de assumirem os custos de realizarem uma reunião presencial” (BOHLANDER; SNELL, 2009, p. 234).

A maioria buscou as oportunidades de emprego via internet onde as empresas cadastram as vagas disponíveis em Camaçari. Assim, os profissionais enviam seus currículos por *e-mail* e aguardam o contato da empresa solicitante. Abaixo, apresenta-se o relato de um entrevistado sobre seu processo de seleção.

Eu mandei o currículo via internet, eu achei o anúncio em um site da internet, mandei meu currículo, eles entraram em contato, foi rapidamente, para ver se tem interesse ou não tem, a entrevista foi diretamente com um gerente da *Empresa*, que seria o meu gerente. Foi uma entrevista de duas horas e meia por telefone. Depois, mais uma ou duas semanas teve uma nova entrevista com o supervisor e o gerente, também por telefone. E mais uma ou duas semanas me ligou a moça do RH para fechar valores, datas. Aí eu tive que fazer o exame médico, eles me indicaram uma empresa em Porto Alegre para fazer o admissional, e assim que eu mandei o admissional para eles, fechou a data, onde foi realmente fechado o acordo. Foram duas ou três semanas desde estar contratado até eu ter que me apresentar (EB1).

É importante lembrar que recrutar e selecionar pessoas para trabalhar na organização deve ser um processo criterioso, porque envolve, além de expectativas para ambas as partes, custo e tempo. Entretanto, tal preocupação parece ter sido esquecida pela área de Gestão de Pessoas destas organizações, pois, de acordo com a maioria dos entrevistados, o processo de seleção foi feito exclusivamente através de entrevistas via telefone, sendo estas realizadas apenas entre gerente/supervisor da área contratante e candidato e, portanto, sem participação da área de Gestão de Pessoas.

Ademais, o relato do EB1 supracitado evidencia um processo de seleção corriqueiro, ou seja, de um profissional, já há algum tempo graduado que, por escolha própria, visava a uma recolocação no mercado de trabalho. A não ser pelo modo de realização das entrevistas, justificado pela distância geográfica, percebe-se que não há especificidade alguma atrelada à contratação de um profissional de outro Estado, diferentemente do que ocorre em envios de funcionários ao exterior. Quando há a seleção para expatriação, por exemplo, Dowling, Festing e Engle (2009) afirmam que as organizações tendem a preocupar-se com vários aspectos como habilidade técnica, adequação intercultural, língua, requisitos familiares, etc. Apesar de a expatriação e as admissões intranacionais serem processos distintos, especialmente porque no caso do primeiro o profissional já faz parte do quadro funcional da empresa, considera-se que, excluindo-se a questão referente ao idioma, os demais pontos poderiam ser considerados em casos de contratação intranacional de funcionários, pois, quanto mais cuidadoso for este processo, maiores serão as chances de êxito e menos traumática será a inserção do profissional no novo contexto.

Estabelecida a contratação, inicia-se o processo de deslocamento para o novo local de moradia e de trabalho. Tão importante quanto um criterioso processo de seleção, considera-se que a recepção dos contratados no novo local é de fundamental importância. Porém, sobre este ponto, exceto pela ajuda financeira oferecida por algumas organizações, não houve, de acordo com os entrevistados, uma preocupação organizacional maior no sentido de recebê-los na Bahia. E foi durante este momento de mudança na vida dos profissionais que surgiram os principais problemas inerentes ao deslocamento.

Algumas organizações, com o intuito de auxiliarem o profissional, pagam as passagens de ida para o novo destino e de retorno ao local de origem para ajuste final da mudança, o custo do transporte dos bens, alguns dias de hospedagem em hotéis, sendo que o número de diárias varia bastante entre as empresas (de três a 30 dias). Outras tornam-se fiadoras no aluguel de imóveis.

A política de contratação da *Empresa*, na época, eles pagavam a minha passagem de vinda para Salvador, três dias em hotel para procurar casa, eles me davam uma relação de imobiliárias, apesar de esta lista muitas vezes estar desatualizada e para quem não conhece a cidade, também não adianta muito, porque tu não conheces quais são os bairros bons, os bairros ruins. Tu recebes uma lista, mas também esta lista não te ajuda em muita coisa. Não tinha nenhuma informação a respeito de preço, de como é a vida em Salvador. Depois eles me pagavam uma passagem de ida e volta de meu local de origem, para arrumar a mudança, este tipo de coisa e pagavam a mudança. E eles ficavam como fiadores do aluguel. No caso, se eu tivesse família, pagava o traslado da família também de avião [...] O fato da *Empresa* pagar a passagem de vinda, três dias de hotel, pagar a passagem de ida e volta ao local de origem e a mudança, é um fator que ajuda bastante (EB1).

Tinha então uma política um pouco diferenciada, o que ajudou um pouco num primeiro impacto [...] o primeiro impacto foi muito forte, o que facilitou um pouco foi este processo inicial [...] a empresa me pagou cinco dias de hotel e me deu três dias de trabalho para procurar uma casa. E foi meu fiador no aluguel, porque eu não tenho nenhum parente na Bahia então seria muito difícil conseguir um fiador que não fosse a empresa a qual eu trabalho. Isso facilitou de alguma forma este primeiro momento. Eu poderia também trazer uma pessoa, na época meu pai veio para ficar mais dinâmico o processo, duas pessoas procurando é mais rápido do que uma. No meu tempo eu tive esta facilidade de eles me pagarem três passagens, pagarem a minha mudança, de eles serem meus fiadores, de me pagarem uma semana de hotel, isto de alguma forma foi um facilitador muito bom (EB9).

Em relação a informações disponibilizadas pelas organizações aos novos funcionários sobre a cidade e a organização, o EB4 disse ter recebido um treinamento voltado especificamente à cultura da empresa contratante e sobre as atividades relacionadas ao trabalho. Entretanto, tal treinamento é oferecido para qualquer funcionário que for admitido pela empresa, independentemente de ser local ou de ter vindo de outra parte do País. Por fim, a EB6 afirmou que recebeu da organização contratante um manual no qual constavam algumas indicações de lugares para morar, escolas, hospitais, etc. Porém, conforme a entrevistada, as informações eram bastante superficiais.

4.6.2 Estratégias de Integração

Abordou-se nas entrevistas sobre o processo de integração no novo ambiente de trabalho, objetivando saber dos profissionais como as organizações que os contrataram haviam atuado neste sentido. Conforme a EB7, sua organização prepara um *Book* de Integração, que é disponibilizado para o funcionário contratado que migrou de outro Estado, no qual consta uma breve biografia dos profissionais com os quais ele trabalhará mais proximamente: “um pouco da história, de onde ele veio, onde ele estudou, sempre com o objetivo de buscar uma afinidade, porque a gente parte do princípio que se há uma afinidade, aquela relação tem mais chance de acontecer facilmente. Isso ajuda a construir esta relação”

(EB7). Além disso, a mesma entrevistada relatou que a organização procura agendar alguns almoços entre o profissional que está chegando e seus colegas/superiores na tentativa de proporcionar maior interação entre as partes. Schneider e Barsoux (2003) afirmam que ações como esta são comuns, por exemplo, no Japão onde eventos sociais são usados para diminuir as distâncias entre os novos e os velhos funcionários. Neste país, é comum a socialização em karaokês e partidas de golfe.

Porém, pode-se considerar as ações citadas pela EB7 como uma rara exceção diante do que é feito pelas demais organizações, conforme análise dos relatos dos entrevistados brasileiros. Um dos participantes da pesquisa falou que seu processo de integração resumiu-se ao recebimento de um manual com informações sobre segurança, disponibilizado a todos que passam a trabalhar na empresa: “para alertar os funcionários no sentido de seguirem algumas regras para que a gente tivesse uma condição mais segura, para que você não ficasse tão vulnerável. Então esta didática que deram para a gente era uma preocupação que a empresa tinha com o funcionário” (EB5).

[...] Então eu cheguei, fiz a parte burocrática de preencher papel, e aí me apresentaram ao time da *Empresa*, à estrutura da *Empresa*. Existem os processos de integração, onde tem os treinamentos de segurança, que são processos formais para todo mundo que trabalha no pólo. Não teve nenhuma atividade específica de integração com o time de trabalhadores (EB1).

Ademais, percebeu-se que há a falta de uma ação institucionalizada de integração por parte das organizações: “Não, infelizmente não tem. Isto é uma coisa que acontece mais na prática. Inclusive eu tive dificuldades com isto” (EB10).

Na realidade não há nada formalizado. Há um ambiente extremamente propício, um ambiente saudável. Eu me senti muito bem no ambiente em que eu comecei a trabalhar, com muita abertura, com uma supervisão extremamente aberta. Eu achei que o ambiente é extremamente favorável. Acho que hoje é um dos grandes pontos que a *Empresa* tem. A reciprocidade é grande, a ajuda é grande e a troca é grande. E isto foi desde o começo e é indiferente da pessoa, da origem, da raça, e isto é um ponto muito positivo e é inerente à cultura, isto é da pessoa. Mas eu não vejo nenhum movimento institucional para que se promova este ambiente. É um ambiente saudável porque as pessoas que estão nele transformam este ambiente saudável (EB9).

Na verdade, quando eu cheguei aqui, era bem menor a área [...] Aí na época tinha reuniões que são reuniões que eles juntam todo mundo para contar o que está acontecendo e tal, e aí em uma destas reuniões anunciaram que eu estava vindo para cá. E na minha área especificamente eu tinha feito entrevista com o meu gerente e com o meu supervisor por telefone. Aí quando eu cheguei eu fui conhecê-los mesmo e aí tinha outras pessoas da minha área que me ajudaram bastante mas a organização em si não se envolveu muito, foi mais a área especificamente. São mais as pessoas da própria área que te ajudam, não é muito a organização não (EB6).

Uma entrevistada afirmou que, sua organização, no sentido de tentar se integrar à cultura baiana, adapta seu cronograma laboral ao calendário das festas tradicionais locais como carnaval e São João. Drummond-Guitel (2008) alerta para a preocupação que se deve ter em compreender os sentimentos e relações de culturas diferentes das nossas, pois “quelque chose de très émouvant dans une culture, comme un symbole ou une musique peut ne rien signifier dans une autre”⁵⁹ (p.149).

Para os funcionários locais, especialmente, a alocação das férias coletivas e feriados nos dias destas festividades tem o intuito de evitar faltas ao trabalho o que, de acordo com o relato abaixo, prejudicava a produção quando isto não ocorria. Porém, para muitos funcionários não baianos e que possuem famílias em outras localidades do País, a divulgação prévia de um calendário com datas dos feriados e das férias coletivas lhes beneficia, visto que podem programar suas viagens com antecedência.

Tanto é que aqui, já faz uns dois três anos que eles estão colocando as coletivas para a produção justamente no período do carnaval. Porque eles perceberam que no carnaval, se eles não davam os dias as pessoas davam um jeito de faltar. Então é uma forma de a empresa se adaptar a um costume. Porque aqui as pessoas dão muito valor para o carnaval e para o São João. Então a *Empresa* foi de adaptando para poder disponibilizar este tempo para as pessoas que aí evitava de elas faltarem e prejudicar a produção. Mas na área de engenharia e mais administrativa, exatamente por ter muita gente de fora eles procuram dar as coletivas justamente nesta época de Natal e réveillon para que as pessoas possam encontrar com sua família e tal. Outra coisa que eu senti que eles melhoraram muito aqui é que quando eu cheguei aqui, não tinha um calendário dos feriados então você não sabia se você ia ter um feriado com ponte ou não, e você não conseguia se organizar. Então de uns 3-4 anos para cá começaram a publicar este calendário, então você consegue se organizar. Você consegue saber no começo do ano se você vai ter o feriado de outubro ou não, que você já pode comprar uma passagem para aquele feriado. E querendo ou não demonstra uma certa preocupação para que a gente possa se organizar (EB7).

4.6.3 As Lacunas

Após ouvir os profissionais sobre as estratégias adotadas pelas organizações, perguntou-se o que elas deveriam ter feito referente à intramobilidade, à chegada ao novo local e à integração dos novos funcionários. A maioria dos entrevistados (EB1, EB2, EB3, EB4, EB9, EB10, EB11, EB12 e EB13) apontou a falta de suporte da empresa quanto ao auxílio na busca de residência, deficiência de informações sobre o custo de vida em Salvador e dos melhores locais para residir como as principais lacunas organizacionais destes processos.

⁵⁹ Tradução própria: algo muito comovente em uma cultura, como um símbolo ou uma música pode nada significar nada em outra.

Não, a empresa não adotou nenhuma estratégia para me receber. Eles informaram um número de telefone de uma pousada a qual eles indicavam, porém quando cheguei descobri que a pousada estava superfaturando em três vezes o valor da estadia (EB13).

O custo de vida de Salvador, como é uma cidade turística, é alto. Aqui a gente ganha bem. Mas o custo de vida aqui em Salvador é alto. Escola é alto, é tudo muito caro, moradia é caro. E a organização não me ajudou nisto, em me informar. Eu acredito que ela poderia ter me dito (EB4).

Então você imagina. Você não conhece o lugar, o RH te passa uma lista só de imobiliárias: te vira, liga, te vira. Você acha um monte de coisa estranha. Os aluguéis são muito mais caros do que eles falam, desorganização, é muito complicado [...] você chega em um lugar novo. Você vai morar onde, né? Você não conhece os lugares que não são bons. Só de passagem é difícil de saber, né? Foi bastante complicado esta parte de aluguel [...] Na verdade toda a vez que eu procurei procurar o RH para que eles me ajudassem só me passaram listas mesmo, de imobiliárias, de lugares para ir, uma coisa assim: “vê aí com o pessoal”. [...] (EB3).

A *Empresa*, quanto a auxílio de custo, zero. Ela não me deu nenhum auxílio de custo, foi tudo do meu bolso mesmo. Eles até tiveram alguma preocupação em entregar cartilhas com pontos turísticos, explicando um pouco sobre a cultura, e uma lista de imobiliárias, corretores que poderiam ajudar, mas que estava completamente desatualizada, cerca de 85%-90% da lista estava desatualizada. A maior parte do material era sobre a parte turística, mas entrando em qualquer Wikipédia você consegue pegar. Então o suporte poderia ser melhor, principalmente para as pessoas que estão mudando de outro Estado (EB11).

Outro ponto interessante de muitas entrevistas foi o relato dos profissionais acerca do apoio para lidar com as questões da nova realidade como indicações de melhores lugares para morar, meios de locomoção, restaurantes e outros acessos diversos à vida cotidiana da cidade. Conforme os entrevistados ouvidos, este auxílio não partiu da empresa contratante, de uma forma institucionalizada, mas sim de amigos: “minha sorte é que eu tinha um casal de amigos meus que já moravam aqui e eles foram me dando bastante apoio com relação a isto: dicas, quais são os melhores bairros (EB3)”; e principalmente de colegas de trabalho, sensibilizados com as dificuldades enfrentadas pelos profissionais ou por eles próprios já terem passado por percalços semelhantes: “encontrei mais apoio com minha área do que com o RH da corporação. Na minha área, acredito pelas pessoas terem passado pela mesma experiência que eu estava passando, ficaram mais sensibilizadas com relação a isto” (EB3).

Mas o ambiente interno *Empresa*, não digo o recurso de RH de suporte que realmente deixa a desejar, mas o clima interno de trabalho é muito bom. As pessoas estão sempre abertas a te ajudar, vêem que você é de fora, tentam te dar dicas, dizendo aqui é melhor, aqui não é, você morar aqui tem estas e estas vantagens, vai almoçar neste restaurante, compra móveis neste lugar. Assim o próprio ambiente é muito propício, porque todos já tiveram esta dificuldade no início. Então eles são muito receptivos em receber pessoas e tentar ajudá-las porque passaram por dificuldades muito semelhantes a estas pessoas. E isto dá um certo conforto também. Estas dicas são muito mais informais do que legitimadas pela empresa. Estas dicas partem de todas as pessoas, do grupo que você trabalha normalmente, tem este clima

positivo e que te deixa um pouco mais confortável. É bom ver um rosto amigo direcionar uma ajuda (EB9).

A única coisa que a gente estranhou aqui foram os aluguéis. Os aluguéis aqui eram muito caros em relação a São Paulo então isto foi uma surpresa para a gente. Quem alertou em relação aos valores foram os próprios amigos que já estavam aqui. Eles chegaram aqui, viram os caminhos das pedras, e nos orientaram, começou a ter este tipo de orientação. Não propriamente pela diretoria, mas sim pelos próprios amigos que estavam aqui (EB5).

E a parte de lugar, indicação de lugar geralmente quem faz isso são as pessoas que você vai fazendo amizade dentro da empresa. Eu tive ajuda de uma pessoa que me disse o melhor lugar é este, a gente indica morar dentro de condomínio, que é melhor, não mora em casa solta, é mais seguro para sua família, deu algumas indicações e aí a gente procura (EB4)

Eu fiquei um tempo procurando casa, uma semana e nada, eu visitei mais de 30 lugares, até que por sorte, apareceu uma pessoa que é de Santos e a minha família é de Santos, e eu conversando com esta pessoa e ele é corretor também, eu comentei que eu gosto de surfar e ele me disse: eu tenho um lugar bom para você. E foi aí que ele me mostrou Stella Maris, Praia do Flamengo, Villas, que eu não conhecia. Aí eu consegui um lugar como eu queria, na condição que eu queria (EB10).

Estes relatos mostram que, novamente, a área de Gestão de Pessoas das organizações parece ficar alheia às questões inerentes ao processo de movimentação intranacional e chegada destes profissionais na Bahia: “o único contato direto que você tem com o RH é fazer o treinamento de integração, pegar seu crachá e pegar seu uniforme. É bem limitado” (EB9). Todavia, ocorre que a falta de suporte inicial pode gerar diversos problemas para estes profissionais, que chegam com boas expectativas ao novo local de trabalho. O desconforto criado acaba interferindo no desenvolvimento profissional e suscita uma resistência que poderia ser amenizada ou evitada.

Você tem que se virar e tem que estar no dia tal, começando a trabalhar já por conta própria. Então foi complicado porque eu não sabia onde morar. Para você ter uma idéia, eu estou aqui há três anos eu já morei em quatro lugares diferentes. Logo no primeiro lugar que eu cheguei eu fui para um fim de mundo que eu tive que ficar seis meses lá, porque logo que eu cheguei eu não tinha onde ficar e o primeiro lugar que eu achei, com menor contrato eu firmei. Eu passei seis meses da minha vida em um lugar de estrada de terra, no meio do mato. Eu até podia ganhar bem, mas eu gastava uma fortuna com aluguel com uma série de coisas que a empresa não atentou (EB12).

Um relato que não pôde deixar de ser citado é o do EB10 que, ao chegar a Salvador, por iniciativa própria contratou um corretor de imóveis para lhe auxiliar na procura de um apartamento. Segundo o profissional, ele passou algumas características desejadas para o imóvel e deixou que o corretor fizesse a busca. Ao achar uma residência dentro das condições solicitadas, o corretor informou ao profissional que o apartamento ficava em um bairro

próximo à praia, como havia sido requerido. No entanto, sua localização era no bairro Nordeste de Amaralina, um dos mais violentos de Salvador, informação desconhecida pelo novo habitante desta cidade. Se ele não tivesse comentado com colegas de trabalho sobre o assunto, teria se mudado para o apartamento e, provavelmente, teria enfrentado situações difíceis, segundo ele próprio expôs.

Assim, é importante pensar que as conseqüências negativas, caso houvesse acontecido a mudança para tal bairro, não impactariam apenas na vida pessoal do entrevistado. Neste sentido, a organização teria no ambiente de trabalho um funcionário preocupado com sua segurança, influenciando diretamente no seu desempenho. Isto corrobora a idéia de que problemas vivenciados no âmbito pessoal têm reflexo direto no contexto profissional, o que reforça a necessidade de haver estratégias organizacionais destinadas às admissões intranacionais. A partir desta colocação e do relato do EB10 supracitado, passa-se a analisar as ações que as empresas podem adotar para tentar evitar situações como esta, como será tratado no item a seguir.

4.6.4 Sugestões e Percepções

Muitos entrevistados sugeriram estratégias que as organizações poderiam adotar para auxiliar os profissionais vindos de outras localidades do Brasil. As sugestões indicam uma maior responsabilidade a ser assumida pela área de Gestão de Pessoas das empresas em termos de institucionalização de uma gestão intercultural. Deste modo, tais estratégias recomendadas vão desde um maior auxílio inicial até mesmo a designação de uma pessoa da área que fique responsável por acompanhar e ajudar o novo funcionário nos primeiros dias na empresa e fora dela no que concerne à indicação de meios de transporte: “eu cheguei em Salvador não sabia nem olhar o mapa para chegar em algum lugar, nem o ônibus que eu tinha que pegar para chegar na *Empresa*” (EB9); bairros para habitar: “ela (a empresa) me passou uma lista de imobiliárias [...] mas onde é um bairro bom e um bairro ruim? Ou que pelo menos pudesse dizer: a maioria das pessoas se concentra nos bairros 1, 2, 3 e 4. Pelo menos para ter uma noção de onde procurar inicialmente” (EB1); supermercados, enfim, aspectos da vida cotidiana.

Foi citada também a importância de haver um treinamento logo na chegada à Bahia sobre a cultura local a fim de minimizar alguns estranhamentos acerca da nova localidade: “eu acredito que um treinamento explicativo contando algumas coisas da região, algumas peculiaridades da região seria o primeiro passo” (EB10). Ademais, os profissionais que não

receberam determinados benefícios na intramobabilidade, apontaram que seria interessante que fosse disponibilizado mais tempo para busca por uma moradia além de ser importante o auxílio financeiro para a mudança dos bens e subsídio para algumas diárias de hotel.

A Empresa eu acho que deveria ter pago a mudança, ela deveria ter instalado a gente em um hotel, acho que ela deveria ter alguém no RH que ajudasse na procura da casa, ou pelo menos indicar. Ela deveria ser fiador da gente, para quem quisesse alugar apartamento ou comprar. Por que a gente não teve nenhum fiador. A gente não teve nenhuma facilidade. Isto tudo dificulta muito a vida da gente quando a gente chega. Ou pelo menos uma lista atualizada de todas as imobiliárias. A gente não teve nenhum apoio, nenhum (EB2).

No meu ver, as pessoas do RH que para mim são as pessoas que têm que fazer todo este apoio na chegada, elas são pessoas daqui, de Salvador. Então porque por mais que elas conheçam Salvador, elas não entendem qual é o público que está vindo. Elas não conhecem as pessoas, as necessidades que elas podem ter de cada região, da própria diferença cultural. Eu acho que elas deveriam primeiro conhecer seu cliente, que no caso são pessoas de São Paulo, do Rio Grande do Sul, de Minas, da Paraíba e saber qual é a cultura dele, para ter um pouco mais de suporte, saber o que o meu cliente quer. São Paulo o pessoal se organiza por nome de rua e aqui não. Então: vou conseguir um mapa para você, com rua direitinho, dizer onde ficam as imobiliárias, falar para você quais são os horários, o que tem que fazer para se planejar, pede uma semana. O RH vai te dar uma semana para você procurar isto, vai te dar todo suporte, um táxi disponível, sei lá. Te dar uma estrutura mesmo para você fazer isto. Avisar também as pessoas de como é a cultura local. Talvez fazer alguns jogos, sei lá. Uma parte de integração mais com a sociedade, não sei de que forma seria isto. Mas avisar de antemão para a pessoa vir já preparada. Quais os melhores bairros, o que é que você quer, ajudar mesmo a escolher os lugares (EB3).

Acho que elas poderiam estender um pouquinho mais esta assistência que elas dão na chegada, para que estas pessoas tivessem mais tempo de procurar sua casa, eu acho que 15 dias é pouco tempo, porque você já está trabalhando e tem que procurar sua casa, e o lugar onde você vai morar é um negócio interessante para facilitar sua adaptação. Então eu acho que a empresa poderia dar um pouco mais de tempo para estas pessoas ficarem no hotel, um pouco mais de tranquilidade, sei lá... 30 dias, um pouco mais. Isto eu acho que ajudaria porque acho que eles ficam bastante angustiados. E muitas vezes se mudam para lugares que eles não gostam de morar, e depois com o tempo é que vão se ajeitar, porque para mim passa muito pela moradia. Se você está morando bem, você está tranquilo, está seguro, você tem mais vontade de voltar para sua casa, você gosta de ver o mar. Eu sei que são detalhes muito sutis, mas para quem fica naquele dia-a-dia que é o pólo isso pode fazer muita diferença, principalmente dependendo do lugar do qual você veio. Então eu acho que a empresa poderia oferecer isto, eu nem acho que é mais grana, um pouco mais de calma para conhecer. Dar a ele um pouco mais de tempo, dar a ele uma carga horária menos, não trabalhar um dia na semana, já que não pode estender o prazo no hotel, alguma coisa simples, mas que eu acho que traria mais tranquilidade. O cara chega, já tem milhões de trabalhos atrasados para fazer, aí ele quer dar resultado, quer mostrar que valeu a pena ter sido contratado e não consegue cuidar da vida pessoal. Todas as pessoas que desistiram e foram embora, desistiram por motivos pessoais. Não conseguiram convencer a esposa, não conseguiram convencer o marido, ficaram com medo, tinham medo de andar em Salvador e ser assaltado, porque não foi devidamente orientada. É muito sutil, mas acho que passa por aí (EB7).

O que poderia fazer... Eu acredito que um treinamento explicativo contando algumas coisas da região, algumas peculiaridades da região seria o primeiro passo. Uma dicazinha simples pode evitar uma dor de cabeça no começo. [...] Então eu acho que uma integração, um treinamento com este tipo de informação seria o primeiro passo. Outra coisa, é que a empresa poderia promover na empresa atividades misturadas. A empresa poderia incentivar que você realizasse atividades tanto internas quanto externas com outras pessoas. Com o incentivo e com o apoio da empresa, isto ficaria mais fácil de acontecer. Porque isto acontece, mas acontece por iniciativa das pessoas. Com a ajuda da empresa seria bom neste sentido (EB10).

A sugestão feita pela EB9 é arrojada, mas, ao mesmo tempo, interessante e factível, uma vez que se tem conhecimento que algumas organizações agem desta forma em admissões intranacionais, realizando o que se chama de treinamento de sensibilização cultural, muito comum de ocorrer em organizações européias. Para esta pessoa, seria importante que o candidato ao emprego visitasse previamente o novo local para então decidir se aceitará, ou não, o emprego e a vida que levará nesta cidade. Isto daria para a empresa maior segurança, pois o profissional estaria mais ciente e seguro na sua tomada de decisão.

Primeira ação: deveria ter uma visita prévia, às instalações, acho que mesmo antes de fechar o contrato. Paga uma passagem, a pessoa vem, vem até aqui, conhece o ambiente, cumprimenta as pessoas, nesta visita ele já tem uma oportunidade, ele já pega o mapa da cidade, começa a entender como é a cidade, qual é a distância que ele tem do trabalho até onde provavelmente ele vai querer morar, a estrutura que a cidade tem, dá uma volta na cidade, conversa com o RH, tem oportunidade de fazer uma entrevista face-a-face com seu gerente, supervisor, ou a pessoa que ele vai estar respondendo, e aí ele vai conseguir, com um grau muito maior de certeza tomar a melhor decisão para ele (EB7).

A proposta da designação de um tutor para o acompanhamento do novo funcionário nos primeiros dias também foi trazida à tona por alguns entrevistados: “poderiam ter selecionado alguns representantes de dentro da própria organização para nos pegar e nos apresentar efetivamente a Bahia, a cultura baiana, mostrar pontos turísticos, para nos interarmos da cultura local. Um tutor, um guia, para dentro e fora da organização” (EB11).

Para Homem e Tolfo (2008), a tutoria tem como objetivo orientar as ações do funcionário, no sentido de acompanhá-lo e lhe dar suporte para atingir os objetivos propostos. Na empresa pesquisada pelas autoras, quando focaram a questão da expatriação, a cada seis meses o responsável no setor de Recursos Humanos deve contatar o tutor e o expatriado com o intuito de avaliar o desempenho e o desenvolvimento do funcionário e a adaptação da família. Assim, segundo as autoras, a figura do tutor fornece assistência na recolocação, suporte contínuo e contribui para o ajuste ser bem-sucedido, ação que poderia facilitar também em movimentações intranacionais.

Se eu fosse dono da *Empresa*... Essa questão do tutor, que eu acho realmente importante. Não sei se pegaria uma pessoa da equipe, local, baiana ou se pegaria um líder um supervisor da vida, para conduzir, para ajudar o cara interagir e a se integrar ao ambiente. Acho que a participação direta do gestor ou de um membro do time do funcionário acho que faria muita diferença nesta integração. Se você pegasse uma pessoa de fora do Estado, que tenha se mudado como você, e uma pessoa local, você conseguiria absorver melhor a adaptação. Você teria o auxílio da percepção de uma pessoa que nasceu aqui, nativa da região e a percepção de uma pessoa que já passou justamente pelo que você está passando. Eu, como dono da *Empresa*, fomentaria a ação destes dois agentes na recepção da pessoa que está vindo de fora (EB11).

Não teve designação de um tutor ou *coach* durante minha permanência. Em termos de vivência aqui na Bahia acho que ajudaria. Talvez este *coach* não fosse alguém hierarquicamente superior, talvez uma pessoa que fosse daqui ou alguém de fora que já morasse aqui há algum tempo, até para saber qual o supermercado que é bom, quais as ruas que são melhores para andar, qual *Shopping Center* é melhor, mais para saber da vivência em uma terra diferente. Onde sair, onde comer, este tipo de coisa. Talvez ter um *coach*, um sombra, já adaptado à cultura daqui para se entender melhor como a vida gira aqui. E em termos profissionais, sim, teria sido bom ter uma pessoa orientando, fazendo o trabalho de *coach* (EB1).

Outros entrevistados falaram sobre a diferença no tratamento dado pela sua organização aos profissionais que se deslocaram intranacionalmente em comparação àqueles que vêm de outros países.

Acho que a empresa faz isto apenas para os funcionários que vem de outros países. Por exemplo, os estrangeiros possuem uma empresa só para cuidar deles fora da empresa. Eles ajudam a alugar casa, a observar a segurança (muros, cercas eletrificadas, vizinhança), além de levá-los a órgãos públicos e a passeios culturais. Infelizmente isto não acontece para quem é de outros estados (EB13).

Mas a estrutura é muito fraca. Eu acho até que eles têm uma estrutura boa para quem é de outro País, mas para quem é do Brasil eu não senti isto. Eles têm uma área que só cuida de imigrantes, cuida de pessoas que estão transferidas de outros países. Agora... Do Brasil eu acho que eles não entendem que é um choque cultural muito grande, e que o brasileiro se vira (EB3).

Todavia, três entrevistados acreditam que a empresa, quando decide contratar uma pessoa de outro Estado do Brasil, não tem responsabilidade alguma a ser assumida para com este profissional, pois a decisão pela mudança foi estritamente dele.

Eu não sei, eu não consigo entender... Porque a decisão de você sair de seu local de origem é muito mais uma decisão sua. Quem está deixando o seu ambiente é você. Eu não sei o que a empresa poderia fazer para que isto fosse mais ou menos difícil ou traumatizante. O que eu sinto exatamente é que existe muita diversidade, e a *Empresa* ela incentiva isto. Então isto meio que ajuda, mas isto é muito de cada um também. Eu não sei se a Companhia efetivamente teria alguma coisa que ela poderia fazer para incentivar... Não sei, eu não saberia te dizer (EB6).

Sinceramente, eu não sei o que a empresa pode fazer. Profissionalmente, lá dentro da empresa é mais fácil. Mas tem o lado social e para o lado social e para este lado social eu acredito que a empresa não tem muito o que fazer. Eu não consigo enxergar o que a empresa pode estar fazendo para acolher a não ser dar um subsídio financeiro. Para te localizar, para procurar uma boa moradia, ter um tempo para você procurar, um tempo para você poder achar um local para morar, este é o lado que eu acho que a empresa pode ajudar. Mas quanto a orientações, eu não vejo, eu não senti muita dificuldade. Eu cheguei aqui, fui andando, fui aprendendo e junto a gente vai aprendendo. Eu não vejo muita dificuldade quanto a este apoio e eu nem acredito que a empresa possa fazer isto. Na minha opinião a empresa não é melhor nem pior por conta deste apoio (EB4).

Após expostas as sugestões dos profissionais referente ao que as organizações poderiam e/ou deveriam fazer pelas pessoas que migram de diferentes partes do País para trabalhar no pólo industrial de Camaçari é importante sinalizar que, dentre os 13 entrevistados, somente dois (EB5 e EB7) consideram que a empresa para a qual trabalham desenvolveu ou desenvolve estratégias que eles avaliam como importantes e que influenciam positivamente no processo de adaptação dos novos funcionários.

A gente tenta ajudar neste aspecto. Não é nada muito estruturado, mas que eu acho que na prática ajuda muito. Convida alguém para ir a praia, etc. Então tem estas situações, mas não é nada muito formal, muito estruturado. [...] A empresa ajuda quando faz esta comunicação ser presente, quando enaltece as coisas boas da cultura local. Porque eu entendo que se eu sair de São Paulo e vir para Salvador, Salvador passa a ser a minha casa. Eu tenho que saber por que tem os orixás no Dique do Tororó, que valor tem isto para esta população, ainda que não tenha para mim. Para que eu possa respeitar e tudo mais. Eu acho que a Empresa faz isto muito bem. A empresa tem uma série de iniciativas que faz o funcionário ficar orgulhoso de estar aqui. Tudo passa por comunicação. Tem as comemorações no site, tem o aniversário da planta, tem as fotos, tem o São João (EB7).

4.7 A INTERCULTURALIDADE INTRANACIONAL NO BRASIL

Depois de terem sido questionados sobre os aspectos relativos às ações das organizações para receber e preparar as pessoas originárias de culturas regionais distintas para a nova realidade, objetivou-se saber dos entrevistados como ocorreu o processo de adaptação aos costumes culturais da região e à vida cotidiana; as situações do dia-a-dia de trabalho mais fáceis e difíceis de superar em função da interação com pessoas de outras culturas regionais; os aspectos que aproximam ou distanciam pessoas de culturas regionais distintas em contextos organizacionais (comunicação, cultura, questões econômicas, questões sociais, etc.); e como os profissionais avaliavam o seu relacionamento e convívio (profissional e pessoal) com pessoas de outras regiões do Brasil.

Em alguns questionamentos, perguntava-se também se a organização contratante havia apoiado para uma melhor adaptação à nova realidade. É importante lembrar que a *Interculturalidade Intranacional* no âmbito desta Tese é entendida como o processo decorrente do encontro entre duas ou mais culturas regionais de um mesmo País, sendo que esta interação pode ser tanto entre pessoas originárias de regiões culturais distintas como também entre o indivíduo e os diferentes aspectos da nova localidade. Destarte, após a análise dos discursos dos entrevistados, dividiu-se a categoria *Interculturalidade Intranacional no Brasil* em quatro categorias intermediárias como pode ser visto no quadro abaixo.

Categoria Final	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
<u>A</u> <u>Interculturalidade</u> <u>Intranacional no</u> <u>Brasil</u>	Adaptação aos Costumes Próprios da Região e à Vida Cotidiana.	Boa adaptação.
		Auxílio de colegas e amigos no processo de adaptação.
		Difícil adaptação: diferenças culturais.
		Ausência de assistência da organização.
		Ajuda na adaptação aos costumes locais não é responsabilidade da empresa.
	Relacionamento Pessoal e Profissional com Pessoas de Outras Culturas Regionais.	Bom relacionamento.
		Indicação de culturas consideradas fáceis de se relacionar.
		Indicação de culturas consideradas difíceis de se relacionar.
		Personalidade da pessoa é que influenciará.
		Evitar criação de estereótipos.
	Facilidades e Desafios na Interação com Pessoas de Outras Culturas Regionais no dia a dia de Trabalho.	Facilitador: diversas culturas regionais.
		Facilitador: <i>Benchmarking</i> .
		Empecilho: choque de culturas.
		Empecilho: jeitos díspares de trabalhar.
	Fatores de Aproximação e Distanciamento entre Pessoas de Culturas Regionais Diferentes.	Aproxima: pessoas em situação semelhante.
		Aproxima: idioma.
		Aproxima: faixa sócio-cultural semelhante.
		Aproxima: compartilhamento de tradições.
		Distancia: diferenças culturais.
		Distancia: questões políticas.
Distancia: como as lideranças tratam a diversidade regional.		
Distancia: formação das pessoas.		
Aproximação ou distanciamento depende de cada pessoa.		

Quadro 7 – Categorização da Interculturalidade Intranacional no Brasil.

Fonte: coleta dos dados (2009).

Referente à adaptação aos costumes baianos e à vida cotidiana, alguns entrevistados afirmaram que, passado o choque inicial, o ajustamento ao dia-a-dia na nova cidade aconteceu aos poucos: “A adaptação foi gradual e igual a que aconteceria em outras cidades. As religiões são diferentes e alguns costumes também [...] Precisei dispendir pouca energia pra me acostumar e na maioria das vezes gostei das diferenças” (EB13). Um entrevistado relacionou sua facilidade de adaptação ao fato de não ser casado: “Foi mais tranquilo, eu sou solteiro, né?!” (EB10)

Porém, dentre os depoimentos, dois chamam atenção por demonstrarem a percepção de diferenças culturais intensas e que impactaram negativamente no processo de adaptação destes profissionais na Bahia. Todavia, em um dos relatos nota-se que esta dificuldade não ocorre no contexto organizacional, mas na interação com aspectos cotidianos da localidade. Isto evidencia, outra vez, a correlação entre as esferas profissionais e pessoais no processo de interculturalidade intranacional.

Para ser muito sincera, eu cheguei em um domingo em Salvador e meu primeiro impacto foi muito negativo. Apesar de ser uma cidade praiana, com um clima muito semelhante ao do Rio de Janeiro, mas a cultura é muito, muito diferente. Eu tenho grandes dificuldades culturais em relação à Bahia. Mas, profissionalmente, a Empresa é muito interessante para mim ainda, compensa o outro lado. Mas o primeiro impacto foi muito forte (EB9).

Dentro do ambiente profissional é mais tranquila a adaptação, até porque tem muita gente de muitos lugares. Mas a adaptação à cultura local do povo na rua é mais difícil. Tanto pelas expressões que às vezes não se entende. Aqui em Salvador a gente vê pessoas urinando na rua, que é uma coisa constante, independentemente da classe social. Há pessoas que urinam em Porto Alegre? Há, mas não na quantidade e na forma explícita como as pessoas fazem aqui. Da mesma forma, o ato de furar fila, de trapacear, de estacionar em local proibido, passar pelo acostamento, são coisas mais difíceis de serem absorvidas (EB1).

Os depoimentos de alguns entrevistados destacam ausência de suporte das organizações para esta adaptação e, novamente, tais profissionais tiveram o apoio de colegas de trabalho e amigos: “a organização foi ausente, não teve nada disto. Foi só o dia-a-dia e você trocando experiência com os outros colegas da empresa. E vendo que as coisas acontecem com todo mundo” (EB3).

Quanto ao auxílio da organização para estas questões de adaptação à cultura local eu não sinto que tenha havido algo consistente. [...] As pessoas da organização que terminaram participando deste processo de adaptação foi aquela coisa espontânea. Não foi aquele negócio que a organização preparou um pessoal para inserir a gente na cultura baiana. A receptividade das pessoas, dos baianos dentro da organização acho que foi um fator muito importante para a questão da adaptação da gente. Mas a organização em si, ajudar nisto, acho que poderia ter sido muito melhor (EB11).

A organização zero. O que aconteceu comigo é que eu tinha um amigo de Porto Alegre que morava aqui em Salvador na época então ajuda um pouco nesta aclimatação, até fiquei na casa dele umas duas três semanas entre sair do hotel e ir para o apartamento alugado. Ele também me orientou em relação a quais bairros melhores para ir, para morar, e lá na *Empresa* eu conhecia uma pessoa de outros trabalhos e então a gente fez uma certa amizade. A gente saiu, foi para a praia, fui na casa dele, que ajudou a colocar os pés aqui. Logo depois eu comecei a fazer pós-graduação, então eu já conheci um pouco mais de gente, e começa a saber um pouco mais como funciona a vida aqui (EB1).

Mesmo aqueles que tiveram uma boa adaptação aos novos costumes, citaram como fonte de integração amigos e conhecidos.

Eu vim para cá sozinho, conheci algumas pessoas da mesma idade que eu, vieram dois amigos meus de São Paulo então a gente fica aí junto sempre, então em relação ao cotidiano da cidade, o clima, o jeito de viver em Salvador, foi bem tranqüila a adaptação. Tanto é que eu gosto muito daqui, me sinto bem a vontade. Moro pertinho da praia, gosto muito disto, As coisas que eu gosto de Salvador são bem focadas nesta parte (EB10).

Uma entrevistada foi bastante enfática ao dizer que não esperava que a organização oferecesse algum suporte em relação ao seu ajustamento cultural na cidade. Conforme a profissional, adaptar-se à nova realidade depende muito mais das pessoas que se dispõem em mudar de Estado do que de uma ação organizacional propriamente dita.

Eu acho que em relação a isto eu não tinha que esperar nada deles não, eu acho que isto é de cada um mesmo para se adaptar. Isto é muito de cada um. Querendo ou não eles não têm muito como influenciar na escolha de um supermercado ou de você morar perto de um lugar, é muito mais uma opção sua. Então eu vim para cá e a minha procura foi mais ou menos morar perto, não ter muita distância para ir trabalhar, já que cinco dias da semana eu tinha que ir para Camaçari, então foi um uma opção minha ficar para o lado de cá, eu fui morar em Stella Maris. E na verdade foi uma adaptação minha. Não sei se eu tinha que esperar daqui, local, do RH, ou da própria organização. Eu acho que é muito da própria pessoa procurar se adaptar e ter esta interação com as pessoas e tal. Não tem muito como a organização influenciar nisto. Não tem, na minha opinião (EB6).

Com o objetivo de saber como se estabeleceu ou se estabelece a interação entre pessoas de culturas regionais distintas do Brasil, foi indagado aos 13 profissionais sobre o seu relacionamento e convívio (profissional e pessoal) com pessoas de outras regiões do País. Ao responder a este questionamento, notou-se que os entrevistados foram bastante cautelosos em suas respostas, principalmente em relação à exposição de dificuldades percebidas.

Todavia, a maioria teve relativa facilidade em dizer que pessoas do sul e sudeste do Brasil são as mais fechadas, as mais resistentes e as mais arrogantes: “[...] As culturas do gaúcho, do paulistano, do carioca eu vejo que são culturas mais fortes, mais arraigadas, e que

há até certa tentativa de imposição de seus valores, ou de ter os seus valores mais fortes” (EB1). Ao contrário das pessoas do nordeste, especialmente dos baianos que, para muitos, são extremamente abertos a novos relacionamentos: “[...] de uma forma geral, o povo baiano é um povo amistoso. Você acaba de conhecer, já quer te chamar para ir para casa, e tal” (EB12).

Ah... Eu acho que o baiano é um povo muito aberto. Paraibano também é um povo muito aberto. O paulista que vem para cá, apesar de o paulista ser um povo mais fechado, eles têm uma cabeça um pouco mais aberta. O fato de eles terem conseguido sair de lá e vir para cá. Eu não tenho dificuldade de conviver com ninguém (EB2).

As mais resistentes são as sulistas, as pessoas são mais trancadas. O povo é um pouco frio. Um povo muito fechado, não se abre muito para novas amizades. Mas eu não posso generalizar. O nordestino em si, ele é mais fácil de fazer amizade. Ele é mais quente, ele é mais humano, ele te acolhe mais. O próprio clima é mais propício a isto (EB4).

Pessoas para mim, as mais resistentes são as que vêm do sul, que vem de uma origem mais rígida e tudo, enquanto que as pessoas do nordeste são mais abertas, são mais debochadas e tudo [...] O paulista tem um pouco de rixa com o carioca, mas também tem muita amizade com o carioca. [...] Mas nem todo mundo tem isto. Eu vejo muita gente da Paraíba, apesar de serem do nordeste eles são muito firmes no que eles querem, são muito batalhadores. Por isso que eu acho que eles são um pouco mais difíceis, os paraibanos (EB3).

Meu relacionamento profissional é igual com todo mundo. Claro que em função da liberdade que as pessoas dão, eu tenho uma abordagem diferente. O baiano, da população que eu lido atualmente, o baiano é o mais fácil de você chegar, de você conviver. Acho que você consegue brincar com ele, descontrair o ambiente de trabalho. O paulista é mais intermediário, tem um certo gelo. Eu diria até que o pessoal do sul tem um gelo menor que os próprios paulistas. O pessoal do sul, por estar se inserindo em um ambiente completamente diferente, acaba se esforçando para se adaptar mais (EB11).

Eu acho que é mais fácil se relacionar com as pessoas que são do norte e nordeste, eles são mais afetivos, mais disponíveis, da mesma forma os mineiros, e os meus colegas de São Paulo tem uma postura diferente, os do sul tem uma postura diferente, mas acho que eu já passei um pouco desta fase, por ser de São Paulo por já estar aqui há três anos, eu não vejo grandes dificuldades não. Não é ruim, é diferente (EB7).

Dentro da empresa, acredito que a maior dificuldade de relacionamento ocorra entre pessoas da região Sul/ Sudeste pois estas vem para cá com um tom de superioridade e arrogância históricos (além de serem mais velhos e possuem mais idéias cristalizadas), pois como tem na origem estados mais desenvolvidos e mais ricos acabam assumindo estas características para si e se acham melhores do que os demais. Isto só dificulta a interação e toma mais tempo para que as amizades e os relacionamentos baseados no cuidado e na reciprocidade ocorram (quando ocorrem). Na minha percepção as pessoas do nordeste se portam com menos resistência pois estão mais abertas ao novo e ao diferente (EB13).

No entanto, três profissionais disseram que a cultura regional de origem não seria o fator determinante para evidenciar se o relacionamento e o convívio tornam-se mais fáceis ou

mais difíceis, pois acreditam que terá maior peso a personalidade da pessoa e não sua origem cultural: “Eu não sei se é cultura ou é da própria pessoa. [...] acho que vai muito da própria pessoa. [...] Então eu não sei se eu posso dizer que se pela pessoa ser do sul ou do norte ela vai ser mais aberta ou não” (EB6).

Nossa, eu acho que isto é tão pessoal, porque eu conheço, por exemplo, pessoas do Nordeste que são extremamente abertas e outras que são extremamente fechadas. Do Rio também, fica difícil falar uma cultura que eu considere mais intimista, mais receosa com relação a isto (EB9).

Quando a gente fala de relações, a gente fala de pessoas então vai variar muito das pessoas. Algumas pessoas são muito curiosas, para saber quais são suas idéias, o tipo de coisa que você pensa, pelo que você já passou... Mas tem pessoas que escutam o sotaque já começam a dar risada. Mas existem pessoas e pessoas. Tem aqueles que vão querer levar para o lado de tirar sarro e tem outras que vão levar para um lado curioso, de querer saber mais. E a interação fica melhor Vai depender muito da pessoa e também do jeito como a pessoa se porta. Então eu acho que esta questão da resistência, de que tipo de povo, qual região é mais resistente, eu diria que num âmbito geral é igual e que vai variar muito de pessoa para pessoa (EB10).

Finalmente, foi lembrado que o desrespeito às culturas diferentes, bem como a criação e disseminação de estereótipos depreciativos devem ser evitados para que se tenha um bom relacionamento no ambiente de trabalho e no dia-a-dia fora da empresa.

Uma coisa que tem que se aprender também é a respeitar a cultura um do outro e às vezes é estranho, é difícil porque às vezes passa pela sua criação. Em São Paulo o cara que é baiano é o malandro, o cara que não se pode confiar, o preguiçoso. Fez uma barbearagem com o carro é uma baianada. A gente vem com isto, mas não liga muito à pessoa. E a gente vem com esta bagagem para cá e tem que ter muito cuidado com o jeito que você fala, tem que ficar se policiando pra não fazer uma gafe. E eu acho que as pessoas às vezes esquecem disto e as pessoas locais ficam chateadas, brabas com este tipo de coisa. E eu concordo com eles. Tem que colocar as duas coisas na balança. Tem que entender que a gente vem de uma bagagem diferente, é nossa forma de ver o mundo. Então, entre estes impasses, estes conflitos, as duas pessoas, as duas partes têm que ter a mesma cabeça. Para fazer a coisa funcionar para não ter conflito, para ter um convívio bom (EB3).

Diante destas colocações, é importante lembrar o que alertam Brislin e Yoshida (1994), ou seja, que os encontros interculturais fazem vir à tona inúmeros preconceitos. E, na interação com pessoas que possuem pensamentos diferentes dos nossos, é muito mais fácil desacreditá-las afirmando que estão erradas ou tem um pensamento primitivo do que realmente refletir sobre o que elas pensam. É o etnocentrismo surgindo que, de acordo com Laraia (1997), faz com que as pessoas enxerguem o mundo por meio de sua cultura tendo como consequência a propensão em considerar o seu modo de vida como o mais correto e o mais natural.

Ademais, deve-se lembrar que, conforme Tanure (2007), em todo processo de interculturalidade acaba havendo a criação de estereótipos e, para a autora, a visão estereotipada pode até servir como um ponto de partida em uma relação entre duas pessoas de diferentes culturas. Entretanto, Tanure (2007) alerta que algumas pesquisas já demonstraram que a performance dos gestores é insatisfatória em situações interculturais quando eles simplesmente se apegam a este tipo de informação preliminar. Assim, os estereótipos devem ser constantemente revisados e atualizados para poderem ter um mínimo de efetividade nas relações interculturais e o objetivo final deve ser o de superá-los para saber como as diferenças podem influenciar as interações do mundo dos negócios (TANURE, 2007; DRUMMOND-GUITEL, 2008).

Porque o maior choque... todos os lugares né tem este problema, esta tiração de sarro... o baiano fala do sergipano, o sergipano fala do goiano, o goiano do paulista, em São Paulo se o cara dirige mal a gente diz que este cara está fazendo uma baiánada. Não é pejorativo, porque tanto lá em São Paulo quanto aqui na Bahia tem gente que dirige mal para caramba, né? Mas também tem gente que dirige bem. Então este tipo de coisa foi muito difícil a gente pegar e tirar estas palavras da boca. Porque não pega bem falar assim. E porque a lei é bem clara. Não tem que ter este tipo de tratamento com ninguém. Então só teve este tipo de probleminha para a gente acostumar, mas agora com cinco anos já deu (EB5).

A *Empresa* tem uma política de diversidade de tolerância em vários aspectos: tolerância sexual, tolerância racial, tolerância regional muito forte. Ela tem um esforço muito grande neste sentido. Mas mesmo com o esforço da organização existe uma certa resistência de algumas pessoas principalmente no que se refere ao regional, de se misturar. Um exemplo: o que paulista mais reclama na organização é que baiano leva tudo nas coxas, o baiano, se ele puder abrir mão do trabalho pelo descanso, ele faz. Não é uma questão de preguiça, é uma questão de prioridade. O paulista prioriza o dinheiro, o baiano o descanso. É só uma questão de prioridade. Não quer dizer que o baiano seja preguiçoso. Quer dizer que ele prefere ter momento de lazer com os amigos, com a família do que abrir mão deste momento por dinheiro. Viver mais o tempo dele (EB11).

Após, foi questionado aos profissionais quais as situações laborais que são mais fáceis e mais difíceis de superar em função da interação com pessoas de outras localidades do Brasil, bem como pretendia-se saber se as organizações intervêm neste sentido. Foi citado como ponto facilitador para estas interações o clima interno da organização, por haver muitas pessoas em situação semelhante, ou seja, que migraram intranacionalmente para trabalhar no pólo industrial de Camaçari.

Assim, a diversidade cultural no ambiente de trabalho, segundo um entrevistado, “ajuda a tornar as relações mais fáceis” (EB8). Entretanto, esta interação surge naturalmente entre os próprios profissionais, não havendo, ao que parece, uma intervenção maior das organizações neste sentido.

A *Empresa* tem um ambiente interno muito amigável. Não tem muito esta questão da hierarquia. As pessoas são muito abertas para te ouvir. Você tem muita liberdade para isto, para discutir com seu chefe, isso é uma coisa muito legal. Mas em relação a facilitar essa diferença de cultura, nada. A *Empresa* não faz nada a este favor. Eu acho que o que facilita é o fato de estar todo mundo meio que na mesma situação. A maioria não é daqui, todo mundo veio sem família, então as pessoas socializam muito lá dentro, o que facilita, ajuda a quebrar um pouco a hierarquia. Mas a empresa mesmo não faz nada (EB2).

Lá na área em que eu trabalho nós temos uma mistura muito grande de origens. Tanto origens nacionais quanto origem estrangeira. A gente tem uma mistura muito grande de etnias, culturas, línguas, origens. Então pode até chamar que existe uma cultura própria, que ela não é nem totalmente baiana, também não é totalmente paulista que é de onde a maioria das pessoas é. Porque a gente tem tanto pessoas de outras regiões que já eram funcionários *Empresa* que foram transferidos para cá quanto pessoas que foram contratadas aqui. Este convívio talvez seja uma cultura própria. Como não é a cultura plenamente baiana, plenamente nordestina ou plenamente paulista, facilita a integração de pessoas. Em termos profissionais eu não senti problema nenhum, o trabalho em si (EB1).

Eu não tenho dificuldade de trabalhar com outro tipo de cultura. Na verdade eu acho super interessante trabalhar com outras culturas do Brasil porque você tem contato com um pouco do histórico das pessoas, o próprio sotaque, você fica brincando com o sotaque de um e de outro, a regionalidade de cada lugar, eu gosto (EB3).

Já o EB10 acredita que o fato de as pessoas trazerem consigo um rol de conhecimentos e que, em alguns casos, as torna uma referência dentro da organização facilita a interação. Para este entrevistado o que a cultura regional ajuda “é na questão de *benchmarking*. Por exemplo: alguma atividade de treinamento que já aconteceu na *Empresa X* então eu trago isto como exemplo. Não é porque o paulista está falando, mas é porque o paulista já passou por isto. Neste sentido, ajuda” (EB10).

Porém, ao mesmo tempo em que a presença de várias culturas regionais no ambiente de trabalho é considerada por alguns profissionais como um aspecto facilitador nas interações, outros entrevistados acreditam que é justamente esta diversidade que faz surgir problemas como, por exemplo, o choque cultural.

O que é difícil é justamente o choque de culturas. Apesar de ser nordestino também, a cultura da minha cidade, de Recife é muito diferente da cultura do baiano. Parece que não, principalmente quem é do sul pensa que não, mas a cultura é muito diferente. Então tem o choque de cultura, tem o choque de pensamentos, e quando a equipe começou a aumentar eu percebi que o pessoal não te recebe muito bem quando sabe que você não é daqui. Principalmente quando sabe que você vai ser o chefe. No início eu tive um pouco deste choque. Tinha pessoas que eu sentia um pouco desta dificuldade, por conta do choque de culturas (EB4).

Outro aspecto também visto como algo que dificulta o relacionamento no ambiente organizacional é a bagagem profissional trazida pelas pessoas pertencentes a distintas culturas

regionais, no que diz respeito, especificamente, às formas de trabalhar, de “botar a mão na massa”, como ressaltado pelo EB1.

Tem algumas coisas que são bem complicadas. Acho que o estilo de trabalho dessas pessoas que vêm de outras regiões é muito forte. Por exemplo: a maneira de olhar para os objetivos da empresa. Eu sou muito objetiva. Este lance de ficar chateada, emocionadinha, não tem lugar. E eu percebia que às vezes as pessoas ficavam magoadas. Eu dava *feedback*, mas a pessoa ficava muito magoadinha, depois não queria almoçar comigo, ficava toda jururu. Eu não vivi este tipo de experiência quando eu morava em São Paulo. Parecia que todo mundo falava a mesma língua. Aqui eu percebo um pouco mais desta emoção, assim. E acho que hoje eu aprendi a lidar melhor com isto [...] São estas nuances, estas sutilezas nas relações. No dia a dia eu percebo esta diferença de time e de visão, porque às vezes enxerga os resultados de forma diferentes. E não é fácil para mim também (EB7).

Como destacado no referencial teórico, Trompenaars e Hamped-Turner (1997) apontam a existência de culturas difusas e específicas. Assim, misturar questões pessoais com profissionais é uma característica de culturas com tendência difusa, nas quais, conforme os autores, as idéias das pessoas não se separam de quem elas são, o que faz com que criticar posicionamentos de forma negativa no contexto de trabalho seja a mesma coisa que ofender o sujeito em seu lado pessoal. Os autores alertam que: “we must be careful, however, not to regard diffuse cultures as primitive”⁶⁰ (p. 92). A atitude mais adequada, neste caso, é agir como fez a EB7, ou seja, analisar o comportamento e o sentimento das pessoas daquela cultura e tentar adaptar o estilo de gestão a estas características culturais.

Ainda procurando entender as interações entre pessoas de diversas culturas regionais do Brasil foi perguntado quais, segundo a percepção dos entrevistados, os aspectos que tendem a aproximar ou a distanciar pessoas de culturas regionais distintas em contextos organizacionais. Em relação aos fatores que aproximam estas pessoas, os entrevistados acreditam que, por outros colegas de trabalho estarem em situação semelhante a sua, isto tornar-se um ponto positivo para uma acolhida mútua: “eu acho que o que aproxima é o fato de estar todo mundo no mesmo barco e o pessoal é muito novo. Então como o pessoal é muito novo e geralmente vem sem família, forma este vínculo de amizade muito forte que facilita muito no trabalho. Isto é um ponto positivo” (EB2).

No momento em que tu tens várias culturas dentro de um único local, facilita porque tu não chega a ser totalmente um “alienígena” quando tu entras. Porque se tu entras em uma corporação onde 95% é de um único local, tu acaba te tornando um fora do ninho. E no momento em que tu tens muita gente misturada ali, isto facilita a integração (EB1).

⁶⁰ Tradução própria: nós devemos ser cuidadosos, entretanto, para não considerar culturas difusas como primitiva.

Neste sentido, é importante destacar o que afirma Shachaf (2005), para quem algumas pesquisas mostram que as equipes multiculturais geram mais e melhores idéias, assim como conseguem um desempenho mais elevado em termos de tomada de decisão do que times homogêneos. Além disso, o fato de o idioma ser o mesmo na interação foi citado por um dos respondentes (EB4) como um facilitador. Para ele, este aspecto, apesar de serem encontradas nuances de sotaques bem como diferenciações semânticas e de vocabulário, tende a aproximar as pessoas, o que não ocorre, conforme o entrevistado, com indivíduos de outros países.

Porém, é importante ressaltar que, como alerta Drummond-Guitel (2008), muitas vezes, cai-se na armadilha de acreditar que os mal entendidos culturais são unicamente fruto de problemas atrelados ao idioma falado, esquecendo-se que existem outras dimensões como diferenças paradigmáticas, de valores e parâmetros que não podem ser negligenciados. A autora ainda afirma que indivíduos que falam a mesma língua podem utilizar um vocabulário diferente. Assim, mesmo as palavras e as regras de gramática serem as mesmas, cada pessoa se exprimirá ao seu modo ou de acordo com o contexto social do qual é procedente, no caso desta Tese, em função de sua cultura regional de origem.

Foi relatado por uma das entrevistadas que a faixa sócio-cultural das pessoas é o que integra mais facilmente os colaboradores, independentemente da região de onde tenham vindo. Ao pertencerem a um nível social, econômico, educacional e cultural similares, a interação entre estas pessoas tende a ser mais natural e harmoniosa.

O que acaba sendo uma coisa homogênea e acaba sendo uma coisa natural, pelo menos 90% das pessoas que trabalha na *Empresa* tem uma faixa sócio-cultural, independente da região de onde venha, mas uma faixa social e econômica muito parecida. Então são pessoas que foram ao colegial, foram a faculdade, tem uma pós-graduação, tem uma família mais ou menos estruturada, teve uma sequência, não só da parte de educação, mas uma estabilidade econômica desde a infância até hoje, que fica todo mundo mais ou menos no mesmo patamar. O que faz o respeito mútuo e a troca ser muito, muito tranqüila. Acho que isto facilita bastante. Se você tivesse desníveis neste sentido, em relação à formação, econômico educacional, você talvez teria mais desequilíbrio nesta balança. E isto eu acho que é indiferente ao processo de seleção. Isto é uma coisa meio que natural. Todos que chegam a fazer faculdade é porque tiveram uma estrutura, tiveram um *backup* paterno ou materno, uma estrutura familiar que fez com que ele ascendesse até esta posição. Então acho que isto ajuda bastante, para ser bem sincera (EB9).

Além disso, o compartilhamento das tradições e dos costumes tende a aproximar as pessoas que são de uma região brasileira específica, conforme descrito por outra entrevistada (EB6). Porém, para ela, este não se torna um fator de exclusão, mas favorece a união destes profissionais e de suas famílias.

O que eu percebo assim é que as pessoas fora de lá às vezes acabam se juntando. Até mesmo por terem estudado juntas, tem aqueles que vieram da universidade da Paraíba e eles pegam e se reúnem alguns finais de semana, pessoal do sul, às vezes se junta para fazer um churrasco, sabe aquela coisa mais tradicional do sul, que eles gostam de fazer daquele jeito. Mas não que isso seja uma forma de “ahh aquele grupinho se juntou, ninguém mais entra”. Acho que justamente pelo fato de todo mundo passar de vir para um lugar novo, longe da família, longe do que tinha de base, as pessoas acabam se juntando e fazendo uma grande família (EB6).

Em função desta colocação, é mister lembrar que a cultura serve para garantir pertencimento a um grupo, tendo, portanto, uma função identitária. Através de uma cultura, as pessoas se integram em uma coletividade, procuram proteção no seio de um grupo e fixam limites de quem são e sobre quem são os “outros” (DRUMMOND-GUITEL, 2008).

Em contrapartida, dentre os aspectos citados que tendem a distanciar indivíduos provenientes de distintas localidades do Brasil, a questão cultural foi a mais apontada pelos entrevistados. A aceitação da “cultura do outro”, os diferentes valores, costumes, maneiras de se expressar e modos de “enxergar o mundo” bloqueiam, muitas vezes, os relacionamentos entre as pessoas. Assim, “o que agrava realmente é a cultura, porque a cultura choca” (EB4).

Agora, como ponto negativo, eu acho que este problema da cultura, até com o pessoal daqui. Tem muito gringo misturado com baiano, misturado com paulista. Às vezes é meio difícil aceitar o jeito do outro. Há muita diferença, no jeito de falar, no sotaque, no tom de voz. Isso às vezes pode dificultar um pouco (EB2).

E talvez o que distancia são as diferenças de valores e de costumes que são extremamente arraigados em uma região e pouco arraigados em outra. [...] Uma coisa que é muito comum aqui na Bahia é as pessoas terem um contato físico maior. De conversar contigo te pegando, falam muito próximas de ti te abraçando que para mim não pertence a mim, assim como o uso de apelidos. Eu só chamo pelo apelido pessoas que eu tenho mais contato ou tenho mais liberdade. Mas isto é uma característica minha, talvez, uma característica mais de gaúcho, que tu não usa tanto apelido no ambiente profissional. Tu usas quando tu tens mais contato com a pessoa. Mas com uma pessoa que tu trabalha... As gurias do RH me chamavam pelo apelido e para elas era totalmente normal. Eu, na posição delas, não faria o mesmo (EB1).

Além de explicar as formas de relações em culturas difusas e específicas, Trompenaars e Hamped-Turner (1997) descrevem os diferentes níveis de engajamento dos indivíduos segundo sua cultura, no nível público e privado, bem como diferenciam estes dois tipos culturais conforme a maneira de tratamento das pessoas em diferentes situações.

Assim, nas culturas com tendência específica, um indivíduo será chamado de forma distinta em cada um dos contextos em que estiver inserido, assumindo papéis diferentes e bastante particulares (DRUMMOND-GUITEL, 2008). Ademais, pessoas pertencentes a este tipo de cultura, conforme em Trompenaars e Hamped-Turner (1997), apresentam muito mais

espaço público do que privado, fazendo com que “being admitted into one public layer is not a very big commitment.”⁶¹ (p. 82).

Já nas culturas com tendência difusa, a pessoa receberá o mesmo tratamento para quase todos os ambientes dos quais fizer parte, havendo difusão do papel social. É como se a reputação ultrapassasse os espaços, como alegam Trompenaars e Hampden-Turner (1997). Deste modo, Drummond-Guitel (2008) complementa afirmando que nas culturas difusas, o papel social que uma pessoa tem, influencia as demais divisões de sua esfera pública e também sua esfera privada, além de que o acesso à vida destas pessoas é envolto por uma barreira sólida, sendo difícil de penetrar e necessário, para tanto, ter a devida permissão (TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1997).

Esta forma de analisar tipos diferentes de culturas, ou seja, específicas e difusas, auxiliam a entender a distinção de comportamento entre os atores citados no depoimento do EB1, acima transcrito. Para ele, parece ser uma grande invasão o fato de “as gurias do RH”, como ele fala, o apelidarem de uma forma para a qual ele não havia dado liberdade, principalmente por estarem em um ambiente de trabalho. Ou seja, ele não havia permitido a entrada delas em sua esfera privada, da qual o apelido faz parte. Ao mesmo tempo, parece que as funcionárias do RH citadas pelo EB1 não fazem este tipo de distinção. Portanto, isto demonstra que pessoas de culturas regionais distintas, mas que pertencem a um mesmo País, podem analisar situações, como a do depoimento do EB1, de formas díspares, com maior tendência difusa ou específica.

Porém, não apenas a região de origem foi apontada como um fator que dificulta a interação. Independente deste aspecto, um entrevistado relatou que, para ele, a faixa etária acaba sendo muito mais relevante para um bom relacionamento.

A gente tem muita dificuldade quando as pessoas são mais velhas porque tem mais resistência a mudança. Talvez seja o ponto principal. Eu gosto de trabalhar mais com paulistas, mas se eu pego as pessoas mais velhas que vieram da *Filial X da empresa* que tem 60 anos de idade e que se consideram os donos da verdade, eu prefiro mil vezes trabalhar com um baiano de 25 anos, porque pelo menos é aberto à mudança, tal, estas coisas (EB12).

O fator política também foi trazido à tona e, conforme um profissional, “quando a gente começa a conversar sobre isto aí, quebra pau mesmo” (EB12). Aspectos relacionados à formação das pessoas e ao modo como as lideranças de equipes agem diante da diversidade de

⁶¹ Tradução própria: ser admitido em uma esfera pública não seja um compromisso muito grande.

culturas regionais também foram relatados por um entrevistado como dificultadores no processo de interação entre as pessoas.

O que pega é a questão da formação. A formação técnica em São Paulo é melhor e o trabalho em si, no geral, técnico, o paulista termina dando resultado mais rápido do que os de formação baiana. [...] Essa diferença de *know how* gera uma certa impaciência no pessoal que é formado lá embaixo em relação aos daqui. Isto dá impressão, às vezes, que atrapalha um pouco. Mas o principal ainda eu acho que é a questão das lideranças. A forma como as lideranças lidam com seus times acaba facilitando ou inibindo esta interação e esta mescla de culturas. Este é um ponto que ela não faz e que poderia fazer (EB11).

Entretanto, uma das entrevistadas pensa que uma maior ou menor aproximação entre as pessoas não se deve a tais fatores, tampouco à cultura das quais elas procedem, mas depende unicamente das experiências de vida do próprio indivíduo. Ou seja, “isto para mim não depende muito de cultura, depende da experiência de cada um” (EB3). É interessante notar que a profissional aponta que o fato de uma pessoa já ter, ou não, morado em outros lugares anteriormente à mudança para Bahia pode ser determinante para que ela consiga integrar-se mais facilmente, como foi o caso da própria entrevistada, conforme seu relato.

Eu vejo muito como experiências anteriores. Pessoas que já mudaram de lugares antes, pessoas que já moraram fora um tempo e que depois vão mudar para um segundo lugar, elas tem muito mais facilidade e flexibilidade. De como a pessoa vê o mundo. Então uma pessoa que já teve este choque cultural antes, que já teve que ser mais flexível, que abrir mais a cabeça, ela se adapta muito mais fácil do que uma pessoa que foi a primeira vez que saiu de casa, que ta morando fora, que tem muito mais dificuldade. Eu morei fora de casa desde o início da faculdade. Então eu já tive o primeiro choque lá, que eu tive que cuidar, pagar minhas contas, tinha que organizar minhas roupas, fazer meu supermercado, não tinha mais a mãe para fazer isto, né? Tem muita gente que vem para trabalhar na *Empresa* em Salvador que é a primeira vez que está saindo de casa. Então são dois choques. Primeiro porque você tem sua casa, seu espaço, suas coisas, conseguir se organizar e, além disso, tem todo um choque cultural e a falta de base, de ter amigos e família aqui (EB3).

4.8 RESULTADOS PARA AS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Nas entrevistas realizadas, teve-se também o objetivo de saber, a partir da opinião dos profissionais, quais seriam os resultados que surgem para a organização ao admitir pessoas de diferentes culturas regionais do País. Dos discursos dos profissionais emergiram nove categorias iniciais relacionadas às vantagens que foram reagrupadas em uma categoria intermediária denominada de *Vantagens*. No que concerne aos fatores negativos apontados

pelos entrevistados, elencou-se quatro categorias iniciais, reagrupadas na categoria intermediária *Desvantagens*. O quadro a seguir mostra esta sistematização.

Categoria Final	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
<u>Resultados para as Organizações Brasileiras</u>	Vantagens	Proporciona maior conhecimento sobre outras culturas regionais.
		Proporciona maior interação com pessoas de outras culturas regionais.
		Aumenta a capacidade das pessoas em respeitar as diferenças.
		Aumenta a capacidade de relacionamento das pessoas.
		Oportuniza tomada de decisões mais acertadas por haver opiniões e experiências diferentes no trabalho.
		Melhora a competitividade da empresa: proximidade com a realidade de diferentes clientes/produtos diversos.
		Melhora a imagem da empresa.
		Oportuniza a contratação de mão-de-obra especializada.
		Gera benefícios para o Clima Organizacional.
	Desvantagens	Gera um processo arriscado devido à inadaptação dos profissionais contratados às questões locais.
		Tende a gerar conflitos.
		Prejudica o ambiente de trabalho se permitir que preconceitos aflorem nestes relacionamentos.
		Cria insatisfações se trazer pessoas sem um apoio apropriado para o processo de deslocamento.

Quadro 8 – Categorização dos Resultados para as Organizações Brasileiras.

Fonte: coleta dos dados (2009).

4.8.1 As Vantagens

A respeito das vantagens para a organização provenientes da admissão de pessoas originárias de diferentes regiões do País, a maior parte dos entrevistados brasileiros acredita que, no momento em que há pessoas com diferentes visões de mundo, com experiências de vida diversas, a organização tende a ganhar pela pluralidade de opiniões e posicionamentos diante de ações organizacionais ou do desenvolvimento de novos produtos. Isto se deve, em parte, conforme um dos entrevistados, ao fato de que cada Estado é diferente e possuirá

peessoas que trabalham de formas díspares. Estas experiências, quando colocadas em prática em um novo contexto, auxiliam os gestores e profissionais a adaptarem o modo de trabalho à cultura local e às demais culturas regionais, oportunizando ganhos à organização.

Então assim, trazer uma pessoa bem qualificada de São Paulo, de Minas, de Brasília, do Mato Grosso para cá, você está trazendo bons profissionais, com qualidade que tenham experiência, porque cada Estado, queira ou não queira é diferente. [...] Então o maior ganho que a empresa tem, trazendo bons profissionais é ter esta expansão de pensamento, porque todo mundo tem uma opinião diferente, quando o grupo está disposto a trabalhar junto (EB12).

Essa heterogeneidade cultural também contribui para que o clima do ambiente de trabalho fique “mais leve, mais descontraído e menos cheio de pré-conceitos”, como relatou uma das entrevistadas (EB9). Assim, em relação à tolerância às diferenças culturais, dois entrevistados afirmaram que a organização beneficia-se com este tipo de diversidade, pois seus profissionais passam a conhecer culturas diferentes, aprendendo a respeitá-las e melhorando, conseqüentemente, o relacionamento entre os seus colaboradores. Ademais, prepara-os para conviver com culturas diversas, inclusive internacionais, o que se reverte como um fator positivo para a própria organização.

A vantagem eu acredito que aumenta a cultura e o poder de relacionamento das pessoas. Com certeza, se eu tiver que me relacionar com uma pessoa da Venezuela, por exemplo, eu vou estar mais preparado para a relação do que se eu só tivesse trabalhado com paulistas. Porque eu já tive esta experiência. Se eu precisar, eu vou ter mais facilidade. Então, a empresa que promove a mistura de regiões, ela ganha com isto (EB10).

Dois entrevistados (EB1 e EB12) relataram o benefício que as empresas adquirem no que concerne, particularmente, ao atendimento das demandas específicas das diferentes regiões do País. Além disso, beneficia a imagem da empresa em relação às questões de diversidade e inclusão.

Para mim, diversidade é uma vantagem. Você ter opiniões diferentes, experiências diferentes, você ter vivências diferentes quando você põe todo mundo junto. Você consegue construir um projeto mais rico, ainda mais na parte de desenvolvimento de produto, você precisa da opinião de pessoas de diferentes partes do País. Para você conseguir fazer um programa, um projeto que atenda às exigências de diferentes partes do Brasil. Então eu acho isto muito enriquecedor (EB3).

A diferença na maneira de pensar e agir. Acho que observar algo diferente e útil contribui para a diversidade e inconscientemente acaba dando permissão para as demais pessoas ajam de maneiras diferentes àquelas que estavam acostumadas. Acho que para a empresa isto é ótimo, pois ajuda no desenvolvimento de produtos diversificados atendendo a vários aspectos e desejos regionais direta e indiretamente e melhora a competitividade da companhia (EB13).

Por fim, é interessante notar que dois entrevistados, por já trabalharem há mais de cinco anos no pólo industrial de Camaçari, percebem que, paralelamente às vantagens que surgem para as organizações ao contratar pessoas de localidades distintas do Brasil, a própria região beneficia-se com a chegada destes profissionais. Estudos como o de Mattos (2002), Fischer (2004) e Neuvirth (2005) já haviam indicado o impacto positivo da chegada de estrangeiros no desenvolvimento da Bahia. Agora, neste trabalho, ressignificações na cultura local e reconstruções em termos de melhorias de infra-estrutura, educação e prestação de serviços são apontadas como exemplos de ganhos adicionais em função da chegada de pessoas de culturas regionais distintas e que hoje se revertem para a população local de Camaçari e também de Salvador.

E eu acho que aqui tem muita oportunidade, aqui em Camaçari. Cresceu muito do tempo que eu vim para cá e eu ainda acho que vai crescer muito mais. E trazendo gente de fora, porque aqui as coisas ainda não estão prontas, eu percebo que o próprio lugar, eu estou aqui há seis anos, Salvador começou a ter alguns cursos diferentes [...] a cidade e as universidades começaram a se preocupar em trazer alguns cursos específicos para melhorar o desenvolvimento das pessoas locais, e para que a gente pare também de buscar gente muito de fora. [...] Então, por isso, muita gente teve que ser trazida de fora. Então, o pessoal começou a pensar nisto e buscar algum desenvolvimento que aqui não tinha (EB6).

Quando eu cheguei só tinha um *shopping*, hoje deve ter uns três, quatro. A cidade cresceu: praças, ruas, avenidas, cresceu muito. E não sou eu quem diz isso, são as pessoas de Camaçari que eu conheço, que Camaçari cresceu. As pessoas que trabalham hoje no pólo trabalhavam no comércio antes. Tem pouquíssimas pessoas que já trabalhavam em indústria. Faculdades, que formaram pessoas. Os chefes vieram do sul. Hoje a gente vê muitos engenheiros formados na Bahia, tomando lugar de chefia. Coisa que a gente vê nascer, crescer, vê desenvolver (EB4).

4.8.2 As Desvantagens

A análise dos relatos dos profissionais brasileiros também apontou alguns aspectos negativos que estes percebem quando a organização contrata pessoas de várias culturas regionais do Brasil. Entretanto, quatro entrevistados (EB4, EB5, EB8 e EB13) disseram que não visualizam desvantagens neste processo de contratação, apenas vantagens.

Porém, os demais respondentes expuseram alguns pontos negativos quando há, por parte da organização, a admissão de profissionais de lugares diferentes do País. O risco do processo foi referenciado por uma entrevistada (EB7), pois para ela a chance de a pessoa contratada não adaptar-se à cultura, ao clima e a outros aspectos é muito grande. E, conforme a profissional, este risco sempre existirá, por mais que a empresa tenha o cuidado em fazer uma boa avaliação de perfil da pessoa a ser contratada.

Aliada a esta questão, um fator interessante ressaltado por outra profissional (EB9) refere-se à perda de referência com aspectos do local de origem decorrente, no ambiente organizacional, da heterogeneidade de culturas regionais. Ademais, a falta de identificação com questões cotidianas locais como, por exemplo, a comida ou a ausência de um produto específico, pode convergir negativamente para o ambiente de trabalho, pela insatisfação que é gerada no âmbito pessoal do indivíduo. Estas colocações, mais uma vez, evidenciam uma possível relação existente entre o âmbito privado e o profissional no processo de interculturalidade, conforme vem sendo defendido nesta Tese.

A questão do conflito de valores e de percepções que emerge quando se reúne pessoas com diferentes criações também foi trazida à tona. O consenso, neste caso, torna-se um processo bastante difícil, como apontou um dos entrevistados (EB1). Para tanto, foi assinalado que, sobre esta questão, repousa uma das tarefas essenciais da área de Gestão de Pessoas das organizações, a partir da elaboração e desenvolvimento de treinamentos que visem a estimular a tolerância sobre este tipo de diversidade no contexto organizacional: “talvez o RH possa ajudar dando treinamento [...] talvez falte um treinamento, uma forma de a pessoa realmente se ver em contato com esta diversidade, com estas diferentes culturas e sentir na pele o que isto pode trazer de bom e de ruim e tentar aplicar isto no dia-a-dia” (EB3).

Deste modo, a organização pode prejudicar-se caso não leve em consideração este fator, não se atentando ou dando pouca importância, deixando que “preconceitos e resistências fiquem mais sólidos e infestem os relacionamentos” (EB10). Portanto, pensa-se que, ao assumir como estratégia a contratação de pessoas de diferentes Estados do Brasil - que se deslocam com expectativas relativamente altas em relação ao novo local de trabalho, especialmente por terem sido contratadas com salários mais altos do que estavam ganhando em seus locais de origem - a organização passa a ter responsabilidade sobre a adaptação destes profissionais com vistas a não sofrer efeitos prejudiciais para sua gestão, como se observa no depoimento a seguir.

[...] a desvantagem que eu enxergo é quando ela traz de fora, de uma forma desorganizada, um monte de gente de um monte de lugar diferente, e não dá o suporte adequado, ela gera uma massa de insatisfeitos muito grande. [...] porque eu acredito que a maioria das pessoas que sai dos Estados de origem para vir para cá um dos itens que ela tá avaliando é com certeza o nível salarial que ela tá vindo [...] aí quando ela chega aqui e se depara com uma empresa mal organizada, e que não dá o suporte que ela esperava, então ela acaba gerando uma massa de pessoas que ganha um salário alto e insatisfeitas que não rendem nem metade do que poderiam render. A massa de insatisfação faz com que anule totalmente essa variedade de pensamento (EB12).

Por fim, apesar de não estar relacionado aos resultados que surgem diretamente para as organizações, é interessante notar que três entrevistados (EB2, EB6 e EB11) ponderaram acerca de conseqüências negativas que podem emergir para a localidade na qual as organizações estão instaladas. A EB2, por exemplo, acredita que um problema que surge é a insatisfação que tende a aparecer no povo local ao perceber que muitas pessoas “de fora” são contratadas para assumir posições de liderança nas empresas. Já a EB6 disse ter vivenciado esta questão: “Eu ia no supermercado com a roupa da *Empresa* eu sentia que as pessoas pensavam que você veio de fora para pegar o lugar de alguém daqui”. Outro profissional (EB11) também citou este ponto, mas, para ele, o problema reside no fato de que, para algumas áreas específicas de conhecimento, não há oferta suficiente de profissionais baianos para suprir a demanda das organizações do pólo de Camaçari. Conforme o entrevistado:

[...] as melhores instituições de ensino estão fora da Bahia. Você quer uma pessoa, com dado nível de especificação técnica, você tem que buscar fora. Infelizmente na Bahia há carência. Quando você encontra um talento aqui, você absorve na hora. E é mais fácil para a empresa, não vai ter questão de adaptação, custo logístico. Ela quando contrata alguém de fora, ela deixa de contratar um baiano. É um posto de trabalho baiano que você deixa de ter (EB11).

4.9 RESULTADOS PARA OS PROFISSIONAIS BRASILEIROS

Buscou-se também saber quais foram, para os profissionais, os maiores aprendizados e benefícios que obtiveram para suas carreiras e para suas vidas pessoais com o deslocamento intranacional. Questionou-se ainda se os entrevistados tinham planos de voltar aos seus Estados de origem. As respostas foram agrupadas nas categorias apresentadas a seguir.

Categoria Final	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
<u>Resultados para os Profissionais Brasileiros</u>	Aprendizados Pessoais com a Interação.	Ter mais paciência.
		Ser mais tolerante.
		Respeitar culturas diferentes, com realidades diferentes.
		Ser mais cauteloso nas ações.
		Capacidade de relacionamento.
		Entender pontos de vista diferenciados.
		Conhecimento maior sobre o Brasil.
		Diminuição de preconceitos.
		Dar valor à família.

Continuação...

Categoria Final	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
<u>Resultados para os Profissionais Brasileiros</u>	Aprendizados Profissionais com a Interação.	Ser mais flexível com horário – respeito ao tempo de cada um.
		Oportunidade de troca sobre experiências de trabalho.
		Contato com pessoas de outras escolas de formação.
		Ganhar experiência.
		Maior segurança em decisões profissionais.
		Capacidade de comunicação.
	Benefícios Pessoais Oriundos da Intramobilidade.	Melhoria na qualidade de vida.
		Melhoria no padrão econômico.
	Benefícios Profissionais Oriundos da Intramobilidade.	Abriu novos horizontes.
		Possibilidade de trabalhar em uma área organizacional que almejava.
		Ficar conhecido no mercado.
	Planos de Voltar ao Estado de Origem.	Ter diferencial no currículo.
		Tem planos.

Quadro 9 – Categorização dos Resultados para os Profissionais Brasileiros.

Fonte: coleta dos dados (2009).

O relato de alguns entrevistados teve, em certos momentos, sobreposições nas categorias. Tomou-se o cuidado de ler diversas vezes o material coletado para ser possível agrupar as categorias iniciais em categorias intermediárias que realmente correspondessem ao que o entrevistado havia afirmado. Entretanto, tem-se a consciência de que aprendizados obtidos no âmbito pessoal revertem-se para o contexto de trabalho das pessoas (e vice-versa), bem como em relação aos benefícios adquiridos com a intramobilidade.

Assim, primeiramente, é importante discorrer sobre o aprendizado de paciência nas ações, relacionado diretamente ao respeito às culturas diferentes: “acho que foi muito proveitoso, para mim, particularmente. Eu aprendi a escutar mais a ser mais paciente, a compreender um pouco mais e talvez retrucar um pouco menos” (EB9); e tolerância: “tolerância, porque você tem que parar um pouco e pensar e depois reagir. Você não pode ser muito impulsivo” (EB3). Neste sentido, Guitel (2006) afirma que as competências de tolerância e paciência são muito importantes em situações interculturais, pois pessoas que facilmente se irritam e que não possuem senso de humor terão dificuldade em integrar-se no novo ambiente, ocasionando maior estresse e insatisfação.

Portanto, o entendimento da realidade de outra cultura é relatado como um ponto essencial. Um dos entrevistados chegou a citar que ficou mais sensível às diferenças e, nas suas palavras, “tornou-se mais humano” (EB4).

O maior valor atribuído à família surgiu no relato do EB12. Ademais, para ele, a distância e as dificuldades enfrentadas sozinho, o tornaram uma pessoa mais madura e preparada para os percalços da vida.

Eu cresci. Eu me sinto mais seguro hoje. Você sai moleque, formado na faculdade, você vem para cá, passa por todas as dificuldades sozinho, estando a dois mil km da família, queira ou não queira, você aprende a se virar sozinho, você aprende que a realidade não é aquela coisa linda e maravilhosa que era antes, e a realidade de trabalhar em uma empresa não é aquele mar de rosas, porque quando você está na faculdade você imagina que a coisa mais linda do mundo é entrar em uma empresa, virar executivo, e crescer, você vai colocar o terno e vai sair ganhando dinheiro. Aprende a dar valor a sua família, aprende a trilhar caminhos (EB12).

A oportunidade de conhecer as diferentes regiões do Brasil a partir do convívio entre pessoas naturais de vários Estados brasileiros melhora a capacidade de relacionamento destes profissionais e, conseqüentemente, tende a diminuir preconceitos em relação a algumas culturas, como expôs a EB2: “Eu acho que a vantagem é você poder conhecer um pouco mais a cultura, aprender a respeitar o próximo, aprender a respeitar as diferenças”. Outro profissional também discorreu acerca deste aprendizado: “Acredito que o contato com outra cultura me transforma em uma pessoa melhor. Diminui meus preconceitos e aumenta os conceitos e interações de cuidado entre as pessoas” (EB13). E, para o EB10:

Conhecer, abriu meus olhos. Abriu meus olhos para outros tipos de cultura, para outros tipos de se divertir, de conversar, de dar risada, enfim. Realmente abriu meus olhos, porque eu não conhecia outras culturas. Então isto realmente abriu meus olhos. Me ajudou muito a me relacionar (EB10).

Deste modo, a competência de relacionamento interpessoal desenvolvida pelos profissionais com o processo de interculturalidade reverte-se para o contexto de trabalho. Para eles, a intramobilidade realizada para trabalhar no pólo de Camaçari oportunizou o aprendizado de como relacionar-se com pessoas de culturas distintas e o entendimento de pontos de vista diferenciados, o que, conforme o depoimento abaixo de uma das entrevistadas, é um aspecto importante para o crescimento profissional.

Eu acho que saber lidar com pessoas te diria que é 70% de uma formação profissional. Dado a cultura atual das organizações. Porque você lida com pessoas o tempo inteiro e seu produto final serão pessoas, porque você vai ter que desenvolver

peças e as peças terão que dar resultados para você. Na medida em que você ascende em uma companhia, são as peças que trarão resultados para você. Então quanto mais hábil você for, melhor vai ser seu resultado (EB9).

Todavia, no que diz respeito especificamente aos aprendizados profissionais adquiridos, a flexibilidade foi o ponto mais citado pelos entrevistados. Para eles, no momento em que pessoas de culturas diferentes interagem diariamente no ambiente de trabalho é necessário que haja maior flexibilidade quanto ao cumprimento de horários e respeito ao tempo das pessoas, vistos de maneira desigual em algumas regiões do País.

Eu aprendi a ser um pouco mais flexível, porque algumas coisas, por exemplo, como horário, porque para mim, horário de reunião é horário de reunião e acabou. Eu aprendi a flexibilizar um pouco mais. Nem sei se é certo, mas aprendi a entender que pode atrasar, que podem acontecer coisas que vão atrapalhar a reunião (EB2).

Eu acho que talvez respeitar o tempo de cada um, porque todo mundo fala que paulista é muito estressado, tem que ser rápido e tal. Então você acaba aprendendo que o negócio não é você ter pressa, mas fazer as coisas com qualidade. Cada um tem seu jeito, você tem que respeitar o tempo de cada um. Então isso você sente a diferença às vezes, de um lugar para o outro (EB6).

Estes depoimentos refletem distintas formas que existem nas culturas regionais do Brasil em compreender a questão do tempo. Esta questão encontra respaldo nas colocações de Hall (1983), já apontadas na fundamentação teórica desta Tese. O autor afirma que existem culturas com tendência policrônica e outras com maior tendência monocrônica. Nas culturas policrônicas, há o envolvimento com várias questões simultaneamente e também uma maior orientação para os relacionamentos pessoais. Por outro lado, conforme o autor, em culturas monocrônicas, uma coisa é feita por vez e o direcionamento é para as tarefas e cumprimento de prazos, pois tempo é dinheiro. Nota-se que estas duas percepções em relação ao tempo são encontradas em culturas regionais do Brasil.

Aliada a esta questão, a aquisição de empatia em processos de comunicação foi aludida por um entrevistado: “a capacidade de eu nivelar minha língua, meu comportamento, a forma de interagir com outras pessoas. Hoje, a maior parte dos meus problemas eu resolvo na conversa” (EB11). E, por fim, a oportunidade de conhecer melhor o País em que vivem, bem como as diferenças entre as regiões do Brasil foi apontada por dois profissionais investigados como o maior aprendizado que tiveram quando decidiram migrar para trabalhar na Bahia, especialmente no que diz respeito à descoberta da realidade do Nordeste do País, muito diferente da beleza de suas praias.

A gente percebe que dentro das regiões há culturas diferentes. Porque a gente tem no sul o conceito ou o pré-conceito de que nordestino é uma massa homogênea. Na verdade, o Nordeste é extremamente grande e dentro do Nordeste há culturas diferentes, sotaques diferentes, músicas diferentes, que eu não imaginava que tivesse (EB1).

Eu aprendi, por ter contato com pessoas do mesmo País e de outras regiões que realmente o Brasil é muito diferente, que existe uma realidade muito diferente da nossa, que existe muito mais pobreza e sofrimento do que morando lá embaixo e que aquela bolha que a gente costuma viver lá embaixo não é a realidade do Brasil. No Brasil, aquilo lá é a minoria. Porque quando você vem aqui para cima você vê realmente qual é a realidade do Brasil: a pobreza, a falta de perspectiva em uma cidade de três milhões de habitantes você uma cidade muito grande e muito pobre, um favelão a céu aberto como costumam dizer. Eu estava dentro de um mundo que eu nem imaginava que era deste jeito aqui. (EB12).

Em relação aos benefícios que os profissionais obtiveram com a intramobildade, indagou-se acerca dos retornos alcançados nos âmbitos pessoal e da carreira. No domínio pessoal, a melhoria na qualidade de vida foi citada por dois entrevistados (EB3 e EB11). Este último acrescentou que seu padrão econômico melhorou com sua mudança para a Bahia.

Entretanto, nesta questão, os respondentes ativeram-se mais aos benefícios obtidos no âmbito profissional. O EB5 falou que trabalhar em um grande pólo industrial fez com que ficasse muito conhecido no mercado de trabalho local, pois acaba-se tendo contato com grandes dirigentes das empresas e abrem-se oportunidades para trabalhar em distintas empresas de Camaçari ou de outras localidades.

Em São Paulo, muitas empresas da minha área já me conhecem de colegas que saíram daqui. A gente mantém contato e um dia que eu voltar para São Paulo poderei trabalhar em uma destas empresas. Então para mim foi muito interessante ter contato com todas estas pessoas porque aumentou meu leque de opções no sentido de que se der algum problema aqui, por exemplo eu tenho uma condição de ir para o Paraná ou Rio de Janeiro, ou Minas, ou retornar para São Paulo. Então abriu mais as minhas opções para o mercado de trabalho (EB5).

Para duas profissionais (EB3 e EB6), a chance de trabalhar em uma área que almejavam foi vista como uma consequência positiva para suas carreiras: “E a parte de carreira é a possibilidade efetivamente de trabalhar na área que eu sempre quis, mas que eu nunca pensei que eu fosse trabalhar na vida” (EB3).

Para minha carreira aquilo que eu falei, eu mudei totalmente de área. E uma área nova que eu tive oportunidade de desenvolvimento. Era uma área nova também na empresa então eu tive a oportunidade quando eu cheguei aqui a área tinha umas 10 pessoas hoje tem umas 50. [...] Então isto para mim, profissionalmente e pessoalmente foi muito legal. Ter tido toda a oportunidade de desenvolver esta área. Eu não me arrependo não de ter vindo para cá e de ter participado de toda esta mudança (EB6).

Alguns entrevistados, como pode ser observado nos depoimentos abaixo, acreditam que a mudança oportunizou maiores chances de conhecerem e de serem conhecidos por pessoas de outras localidades, bem como a possibilidade de trocarem conhecimentos com estes indivíduos: “como tiveram que trazer este pessoal do sul para cá, você tem oportunidade de conversar sobre experiências de trabalho e ganhar experiência no que você está fazendo. Então esta interação com o pessoal de fora foi muito importante” (EB5). Ou seja, acreditam que seus horizontes profissionais ampliaram, havendo acréscimos para seus currículos, tornando-os diferenciados e mais valorizados.

[...] Eu vim para uma multinacional, que me dá diversas oportunidades, que dá um diferencial em currículo e em experiência, você tem contato com pessoas do mundo inteiro, você tem oportunidade de viajar pelo mundo inteiro, te dá muito mais exposição do que uma empresa pequena que eu trabalharia no Rio de Janeiro (EB9).

A gente tem contato com pessoas oriundas de outras escolas de formação. Isto tem uma característica importante, você poder conviver com conhecimentos que são distintos já de formação. E a partir deste contato você amplia o seu conhecimento porque você passa a ver ferramentas que cada um teve a oportunidade de exercitar, aprender, estudar e nesta troca de informações você acaba aumentando o seu leque de conhecimento. Se fossemos talvez todos de mesma origem, talvez isto não fosse tão facilitado (EB8).

Por último, foi perguntado se os profissionais tinham planos de retornar aos seus locais de origem. Nove entrevistados afirmaram não ter uma meta formalizada de regresso. Todavia, destes, apenas dois profissionais (EB7 e EB8) realmente não desejam voltar, ou seja, optaram em morar na Bahia e sentem-se felizes em viver neste local: “Não! Deus me livre! Eu morro de medo que queiram me transferir para outra cidade. Eu decidi morar aqui” (EB7).

Outros dois entrevistados (EB4 e EB5), apesar de não possuírem um plano formal, demonstram vontade de voltar, principalmente devido aos laços familiares que ficaram em seus locais de origem, dos quais sentem falta: “A única coisa hoje que eu não digo que é um arrependimento mas que é aquela coisa que bate uma coisinha de dizer puxa vida, eu quero voltar um dia para minha cidade é por conta de pais, irmãos, sobrinhos, que a gente não vê o crescimento” (EB4).

Já os cinco entrevistados (EB1, EB2, EB9, EB10 e EB11) que não possuem meta de retorno acreditam que uma próxima mudança provavelmente estará ligada a novas oportunidades profissionais, seja em termos de ascensão de carreira ou de incrementos salariais.

Eu não tenho uma meta de voltar, mas também não tenho algo que me prenda aqui. Se surgir uma oportunidade melhor em outro local, eu não tenho nada que me prenda aqui. Eu não tenho desesperadamente uma vontade de voltar para o sul, mas também não quero ser enterrado aqui. Surgindo oportunidade em outro local, eu vou, sem problema (EB1).

Se eu pudesse eu ficaria aqui de vez, mas eu sei que uma hora ou outra por questões profissionais eu vou ter que sair daqui. Eu não tenho um plano formalizado, mas eu sinto que em função da empresa, se eu ficar na empresa, uma hora ou outro eu vou ter que sair. Infelizmente o grosso da alta diretoria está em São Paulo (EB11).

Referente aos entrevistados que possuem planos de retorno ao local de origem, é interessante notar que a maioria almeja voltar por questões pessoais, pois há a inadaptação à cultura baiana e a saudade da família e de amigos que ficaram em seus Estados.

Sim. Eu tinha um plano inicial de ficar aqui três anos, de pegar um pouco de experiência e depois voltar para o mercado de trabalho de São Paulo, ficar mais próxima da minha família, de uma outra cultura. Por mais que tenham pontos fortes aqui, tem pontos que são conflitantes e que eu acho que muito dificilmente eu vou aceitar. Essa parte da cultura. Estou aqui há cinco anos, está na hora de começar a pensar o próximo passo (EB3).

Eu tenho. Mas não profissionalmente, mas pessoalmente. Você acaba sentindo muito falta da tua origem. Eu sinto isso. Eu sinto falta da minha família, sinto falta dos amigos que eu convivi muito anos e que me conhecem muito. Eu tenho bons amigos aqui, mas são muito mais colegas do que amigos. Então eu sinto falta daquela amizade. Grandes amigos que eu fiz aqui voltaram para SP, então eu sinto falta deles também. É mais pelo lado pessoal do que profissional [...] Sinto falta de estar com pessoas que conhecem você efetivamente é o que eu sinto falta mesmo. Tem minha mãe também que está sozinha lá e que está envelhecendo, começo a pensar... Quanto tempo ela estará lá? Quantas vezes eu vou conseguir voltar para São Paulo e ela vai estar lá bem? [...] Mas a minha sensação também é que eu não pertencço aqui, mas quando eu vou para São Paulo, lá também já não é mais meu lugar. Você fica meio perdido, você não tem mais uma base. É muito maluco (EB6)

Por fim, um entrevistado relatou que seu desejo de voltar ou de ir para outro Estado do Brasil relaciona-se ao fato de que ele percebe que na Bahia não conseguirá se aprimorar academicamente devido à carência de cursos voltados à Área de Engenharia: “Eu tinha planos de ficar por aqui, mas eu não consegui achar um local para fazer um bom mestrado. Eu vou ter que ir para São Paulo ou para o sul para eu poder desenvolver um bom estudo” (EB12).

4.10 A INTRAMOBILIDADE NO BRASIL E A EXPATRIAÇÃO

A penúltima questão do roteiro de entrevistas desta etapa da pesquisa buscava saber se os profissionais investigados consideravam que as experiências adquiridas com a

intramobilidade poderiam auxiliá-los em futuros processos de expatriação na organização em que trabalham. Ressalta-se que todos os entrevistados trabalham em organizações que possuem operações no exterior. A idéia central deste questionamento era saber se os entrevistados percebem se as vivências interculturais dentro do país balizam decisões organizacionais sobre quem expatriar.

Categoria Final	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
<u>A Intramobilidade e a Expatriação</u>	Relação entre os Processos.	Organização considera as experiências adquiridas no deslocamento intranacional.
		Organização considera a pré-disposição do funcionário em mudar.
	Processos Desvinculados.	Organização não considera a intramobilidade como um pré-requisito
		Lacuna de critérios na organização ao definir sobre quem expatriar.

Quadro 10 – Categorização da relação entre a Intramobilidade no Brasil e a Expatriação.
Fonte: coleta dos dados (2009).

Dos 13 entrevistados, sete acreditam que a sua organização certamente observará, para processos de expatriação, a disponibilidade de mudança e a experiência que estes adquiriram durante o deslocamento intranacional: “Eu acredito que sim, até porque são vários casos” (EB8).

Ahh... Eu acho que sim. Eu acho que é muito vantajoso para uma empresa ter um funcionário com disponibilidade de se movimentar pelo Brasil ou pelo mundo. Eu, se eu fosse empresa, eu enxergaria o empregado da seguinte forma: vale a pena investir nele, porque ele vai me representar para onde quer que ele vá (EB2).

Sim, acho que sim. [...] Eu vejo que a minha coragem, de ter deixado a minha cidade, a minha casa, os meus pais, o meu quarto para vir para um lugar onde eu não tinha nada, é sempre muito bem avaliado quando eu compartilho este assunto com meus superiores, é visto por eles sempre com muitos bons olhos. Como se fosse assim: com ela a gente pode contar, ela tem mobilidade, não tem medo. Se tiver que me considerar para ir para outro País acho que eles irão me considerar (EB7).

Acho que sim. Acho que o fato de ter vindo para cá ainda mais assumindo os custos e o risco sem ajuda da empresa acho que mostra que eu tenho peito de encarar o desafio de mudança cultural. Acho que a iniciativa de aceitar mudar de lugar, você sair de seu ponto de conforto, e encarar um desafio deste de mudança, acho que a empresa considera (EB11).

Com certeza, se eu aceitei vir para Camaçari, isto fica no nosso histórico dentro da empresa, e se um dia tiver oportunidade, isto vai ser observado. Vão ver que eu já passei por um processo de mudança, com certeza a organização vai visualizar isto como um ponto positivo (EB10).

Alguns profissionais citaram que as avaliações de desempenho anuais de suas empresas verificam a disponibilidade de mudança do funcionário.

Sim, acredito que sim. Na nossa avaliação anual, tem um ponto lá que diz flexibilidade. “Você tem flexibilidade total ou parcial?” E eu sempre coloco total. Ano passado eu fui especulado para ir para a Argentina. Mas eu estava concluindo a faculdade. Mas também não é o meu foco. Mas com certeza, esta flexibilidade minha, esta mobilidade que eu tenho, de ter saído de minha cidade, já fui para outra, já voltei para cá, a empresa vê isto muito positivamente (EB4).

Eles sempre perguntam. Tem até um documento que você coloca lá as áreas que gostaria de trabalhar... expectativas que você tem, se você tem disponibilidade para morar fora, tanto nacional quanto internacional. Eu acho que isso ajuda para a empresa saber que você tem disponibilidade. Porque tem pessoas que efetivamente se recusam a sair de seu lugar. E isso às vezes dificulta porque em determinados momentos você precisa de determinada pessoa em tal lugar para desenvolver um projeto que vai durar três anos ou dois anos... Então se deixa de pensar nesta pessoa. Eu acho que estas experiências de você estar fora, de você conviver e de ter esta facilidade ou não de estar fora, de sair da sua caixa, isso faz com que você se desenvolva. Então eu acho que para a empresa esta disponibilidade das pessoas é importante. Não que seja fundamental. Eu acho que a empresa respeita essas pessoas que não querem. Mas talvez as que querem e que estão dispostas a mudar eles vêm como uma oportunidade de desenvolvimento para ela. Querendo ou não a gente se desenvolve. Eu acho que é crescimento pessoal e profissional. Esta disponibilidade das pessoas eu acho que a empresa vê como uma coisa positiva (EB6).

Frente a esta questão, Joly (1996) aponta que uma forma de avaliar a facilidade de adaptação é a partir da análise do grau de sensibilidade que o profissional atingiu diante de outras culturas. Para o autor:

Poder-se-ia pensar em utilizar esta sensibilidade como indício de adaptação numa experiência intercultural, como uma medida de risco de inadaptação. Os programas de sensibilização às diferenças culturais serão certamente medida menos onerosas do que o envio ao exterior dos executivos que não são capazes de apreciar as diferenças que existem na sua sociedade (por exemplo, executivos de um dado país que desprezam estrangeiros instalados no seu próprio país) (JOLY, 1996, p. 117).

No caso desta Tese, percebe-se que a experiência intranacional é um bom indicador para as organizações em relação à facilidade (ou não) de convivência em culturas distintas. Sabe-se ainda que a disposição para mudança é uma das regras contemporâneas a serem seguidas pelo profissional que queira galgar em sua carreira. Freitas (2009), ao falar das movimentações internacionais, discute muito bem esta questão em seu artigo *A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades?* A autora sustenta justamente a idéia de que as empresas geralmente não obrigam seus profissionais a se expatriarem quando estes não querem, mas desenvolvem mensagens que estimulam o apetite pela aventura e pelo desafio do novo e do desconhecido.

Conforme Freitas (2009, p. 260), “o alhures deve ser desejado e conquistado. É o casamento do desejo de ir e a exigência profissional de ir, travestido apenas na realização do desejo do indivíduo”. Assim, ao que parece, pelos discursos dos entrevistados, o incentivo à mobilidade - internacional e intranacional - já foi incorporado por suas organizações. Porém, lembra-se que apenas este estímulo não é suficiente. Tais organizações devem estar minimamente preparadas para estes processos de transferência ou admissões, seja no âmbito internacional ou intranacional.

Os demais entrevistados demonstraram uma visão um pouco mais cética a respeito da possibilidade de suas organizações considerarem as experiências adquiridas com a movimentação intranacional em processos de expatriação. Para alguns, não é o fator deslocamento interno que sustenta e oferece chances para uma vivência profissional no exterior, mas sim o fato de trabalharem com pessoas de diferentes culturas (nacionais e internacionais): “no momento em que tu tens mais contato com outras culturas, que é o caso da área que eu trabalho, onde tem gente do mundo inteiro, facilita ver oportunidades em outros locais” (EB1). Ou trabalhar em um local como Camaçari, que abriga grandes empresas e muitas oportunidades, conforme pode ser observado no depoimento a seguir.

Eu acho que sim, mas eu acho que não muito pelo fato de ter vindo para cá eu acho que mais pelo fato do lugar, de Camaçari ter muita oportunidade de desenvolvimento e isto proporcionou você ter um pouco de flexibilidade, porque você conseguiu ficar aqui, sobreviver em um lugar longe da família, cultura diferente. Mas eu não sei se a organização vê isto. Para mim ela não vê isto como um benefício. Quem tem experiência de outro País é muito mais bem visto do que fazer transferência inter-regional isto não tem valor para a empresa. É mais a experiência mesmo que você pega (EB3).

Porém, dois entrevistados (EB12 e EB13) acreditam que suas organizações não consideram as experiências de interculturalidade intranacional de seus funcionários para seleções de expatriação. Estes profissionais concordam ao afirmar que há uma lacuna de critérios que determinam o envio para o exterior.

Acredito que irá me auxiliar pouco. Pois a supervisão e gerência não têm esta visão holística dos funcionários. Eles enviam quem eles querem baseado em conhecimento técnico e proximidade pessoal com o funcionário. Não é feita uma análise para levar em conta se o funcionário tem experiência ou está preparado para outras culturas. É tipo: vai e se vire! Claro que ajuda ter uma experiência diferente ou até mesmo internacional, mas em empresas grandes a preocupação com o desempenho do profissional em outra região ou País não é a prioridade (EB13).

Eu vou ser bem honesto. Na teoria, antes de eu entrar na empresa, a resposta seria sim. Depois de entrar na empresa e do que eu tenho visto, eu acho que isto não pesa em nada. O que eu tenho visto é que vai para fora dependendo da área que você está

e eles não olham estes critérios. Dependendo da posição que você assumiu não é um critério ponderante não. Eu conheço algumas pessoas que na área deles a decisão foi meio na roleta. É muito do momento, da área que é requisitada, se você tá na área, isto está no pacote. Às vezes não tem critério nenhum, tem gente que foi que nem formado era. Porque a empresa não tem muitos critérios e isso me impressiona às vezes (EB12).

4.11 A FAMÍLIA DOS BRASILEIROS

Por fim, aos profissionais cuja família os acompanhou no deslocamento para Camaçari, foi questionado como o cônjuge e filhos avaliaram esta mudança, como foi a adaptação deles aos costumes próprios da cidade e também se as organizações que estavam lhes contratando auxiliou nesta adaptação.

Apenas dois entrevistados tinham esposa e/ou filhos na ocasião da ida para Bahia e houve unanimidade no que se refere à ausência de assistência das organizações quanto ao apoio para seus familiares. A seguir é apresentado o quadro com estes resultados.

Categoria Final	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
<u>A Família</u>	Adaptação da Família.	Boa adaptação.
		Adaptação difícil.
	Assistência da Organização.	Não houve assistência para a família.
		Sugestão: apoio psicológico para o cônjuge.
		Sugestão: auxílio financeiro com mensalidade escolar dos filhos.

Quadro 11 – Categorização do Processo de Mudança para a Família dos Brasileiros.

Fonte: coleta dos dados (2009).

Sabe-se que, em casos de expatriação, a adaptação da família ao novo lugar é um dos principais motivos para o sucesso destas designações. Além disso, Pereira, Pimentel e Kato (2005) alegam que em processos de expatriação o profissional não pode posicionar-se apenas como um agente passivo da nova localidade. Ao contrário, “há a necessidade de construir um espaço de convivência desse indivíduo com a nova cultura, que possa ser fortalecido pela presença constante e marcante dos elementos culturais de origem. Uma fonte fundamental dessa força é sem dúvida a família” (PEREIRA *et al.*, 2005; p. 9). Esta reflexão se faz pertinente neste estudo, uma vez que se está considerando que as diferenças culturais intranacionais são, da mesma forma que encontros interculturais entre nacionalidades diferentes, percebidas e vivenciadas.

Na presente pesquisa, um profissional (EB5) relatou que, apesar dele ter tido uma boa adaptação à cultura local, o mesmo não ocorreu com sua esposa em função da saudade que ela sentia do local de origem, pela ausência de alguns produtos específicos e, principalmente, segundo o entrevistado, pela carência de atendimento médico especializado na capital baiana.

Para a minha esposa foi mais difícil. Porque a saudade batia mais. Tem certos produtos, né... que você está acostumado em São Paulo, e que aqui não tem. Por exemplo: açúcar aqui é só açúcar cristal. Para você pegar um açúcar refinado mesmo só em alguns lugares que a gente encontrou. Então é este tipo de coisa. E também no que diz respeito a atendimento médico. Minha esposa precisou de atendimento médico e nós tivemos grandes problemas no atendimento médico aqui da Bahia. Não conseguimos ter pessoas que atendessem ela. Tanto que por duas vezes tive que mandar ela para São Paulo para fazer cirurgia que aqui eles não quiseram nem olhar os exames que ela já tinha feito. Fiquei chateado com este atendimento médico aqui na Bahia que eu achei bem fraco mesmo (EB5).

Neste sentido, Pereira, Pimentel e Kato (2005), ao analisarem casos de designações internacionais, afirmam que o ajustamento intercultural da esposa e dos filhos é, muitas vezes, mais difícil do que o ajustamento do executivo expatriado. Isto porque, de acordo com os autores, este, na maior parte do tempo, não entra em contato direto com os aspectos cotidianos da nova localidade. Ao contrário do que tende a acontecer com esposas e filhos (a maioria dos deslocamentos ainda ocorre em função da mobilidade do homem no casal), uma vez que “não têm acesso à continuidade organizacional, e experimentam uma interrupção nas suas vidas pessoais, nos seus relacionamentos, na rotina diária” (PEREIRA *et al.*, 2005; p.10). O que se evidencia é que tal situação não ocorre somente com a família de expatriados, mas também com os cônjuges de profissionais que mudaram de Estado no Brasil para trabalhar em Camaçari.

Porém, conforme o outro profissional cuja família acompanhou no deslocamento para a Bahia, este relatou que seus filhos e esposa tiveram uma boa adaptação.

Quanto à adaptação da minha esposa para cá a gente teve uma facilidade muito grande. Meus filhos não tiveram dificuldade porque na época eram pequenos. Talvez hoje, se eu me deslocasse, talvez eles demorassem um pouco mais, porque eles já têm uma vida aqui. [...] Quando a gente veio para cá a adaptação foi mais fácil, por ser uma cultura mais próxima da nossa, por ser um clima parecido do nosso, a adaptação dela foi muito boa (EB4).

Contudo, dentre as ações citadas que poderiam ser desenvolvidas para assistir as esposas e os filhos, os entrevistados elencaram apenas a ajuda financeira com escolas (EB4) e o apoio psicológico para o cônjuge (EB5).

Teve problemas de adaptação porque estou longe da família, quando que nós temos filhos e netos lá em São Paulo, então ficou meio difícil a adaptação para a minha esposa. Mas ela já superou esta fase [...] Não, não teve uma ajuda da empresa. No sentido de chamá-la para um psicólogo, ou algo deste tipo assim. Ela ficava o dia inteiro sem falar um “A”. Ela não conhecia ninguém, não sabia onde que ia (EB5).

Finaliza-se aqui a análise dos dados coletados junto aos 13 profissionais brasileiros nesta etapa exploratória da pesquisa. Porém, acredita-se ser necessário apresentar algumas conclusões feitas a partir deste levantamento, como será exposto a seguir.

4.12 CONCLUSÕES DA ETAPA EXPLORATÓRIA NO BRASIL

Esta etapa da pesquisa empírica objetivou explorar algumas especificidades, bem como entender como ocorre o processo de interculturalidade intranacional no Brasil. Deste modo, a partir de entrevistas realizadas com 13 profissionais que se deslocaram de diferentes regiões do Brasil para trabalhar no pólo industrial de Camaçari, foi possível fazer as primeiras constatações sobre como é percebida e vivenciada a interculturalidade intranacional sob a ótica destes entrevistados.

Inicialmente, evidenciou-se nos relatos de todos profissionais que há a percepção de diferenças culturais entre as regiões do Brasil, tornando pertinente a reflexão e pesquisa sobre a interculturalidade intranacional no País. Ressalta-se que, apesar de o foco maior do discurso dos entrevistados ter se direcionado aos estranhamentos percebidos por eles em relação à cultura da Bahia, o intuito deste trabalho não é o de analisar as especificidades culturais deste Estado, mas sim de constatar se internamente a um país existem diferenças culturais que devem ser consideradas e analisadas pela literatura pertinente e pelas organizações.

Além disso, os discursos analisados apontam que a maioria dos profissionais buscou, desde cedo, inserir-se no mercado de trabalho, ávidos por colocarem em prática os ensinamentos adquiridos em suas faculdades. Isso tende a torná-los mais conscientes e preparados para o mundo do trabalho e a buscarem oportunidades mais desafiadoras. Diante disso, a intramobilidade, fruto da procura por um emprego em outro Estado, surge como uma forma de evoluírem profissionalmente. Esta afirmação é corroborada pelos motivos apontados pela maioria dos profissionais ouvidos, razão pela qual migraram intranacionalmente para trabalhar na Bahia. Destarte, a intramobilidade é um fator relevante e surge como uma das principais causas da interculturalidade intranacional nas organizações e fora delas.

Contudo, o desconhecimento prévio acerca do novo local emerge como um fator delicado, pois, ao não estarem minimamente preparados para o que encontrarão, o choque cultural tende a ser mais intenso. Pensa-se que este é um aspecto primordial a ser levado em consideração pelas organizações brasileiras que, por necessidade ou interesse, apostam na contratação de profissionais de diferentes regiões do país. Ademais, a falta de suporte inicial causa alguns problemas para estes profissionais que estão chegando com boas expectativas ao novo local de trabalho. O desconforto intercultural se origina basicamente no âmbito pessoal, pois para muitos entrevistados dentro do contexto organizacional as diferenças culturais não são postas em evidência de maneira explícita. Porém, dificuldades interculturais no cotidiano local impactam no desenvolvimento profissional destes indivíduos e geram resistências que poderiam ser amenizadas ou evitadas. Assim, o que se evidencia é que existe, como vem sendo sustentado nesta Tese, relação entre o âmbito privado e profissional no processo de interculturalidade intranacional.

Verifica-se também que os subsídios financeiros oferecidos acabam não sendo suficientes e fazem com que as estratégias de Gestão de Pessoas das organizações, direcionadas às admissões intranacionais, permaneçam em um nível bastante superficial. É importante destacar que a interação entre culturas distintas, conforme exposto pelos entrevistados nesta etapa da pesquisa, pode beneficiar as organizações pela heterogeneidade de visões, mas pode tornar-se nefasta para o negócio caso não haja preocupação com o suporte a estes profissionais.

Além disso, a interação com pessoas de outras localidades do País beneficia os indivíduos e os torna mais maduros profissionalmente. Deste modo, se observa que é pertinente pesquisar temas que perpassem o processo de interculturalidade no âmbito intranacional.

Constata-se que esta etapa exploratória auxiliou a verificar o direcionamento a ser adotado na segunda fase da pesquisa, na qual foram realizadas entrevistas em profundidade e que permitiram construir histórias de vida e, desta forma, aprofundar, melhor compreender e analisar a temática da interculturalidade intranacional. Assim, infere-se que uma importante reflexão adicional a ser feita é acerca do vínculo estabelecido entre o profissional contratado com a nova localidade, acredita-se que a análise sobre o fato de haver um desejo de permanência no novo local ou ser este um mero lugar de passagem auxiliará a compreender como os profissionais lidam com os aspectos interculturais dentro e fora das organizações.

Por fim, pensa-se ser importante averiguar se há relação direta entre estratégias organizacionais, especificamente de Gestão de Pessoas, direcionadas às admissões

intranacionais e uma boa receptividade à(s) nova(s) cultura(s), o que, em última instância, influenciará no processo de interculturalidade intranacional. Pondera-se que esta análise permitirá pensar acerca de uma Gestão Intercultural de Pessoas voltada ao intranacional.

Feitas as devidas considerações, no próximo capítulo serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa exploratória realizada junto a dez profissionais franceses que se deslocaram intranacionalmente na França para trabalhar em organizações situadas na cidade de Strasbourg.

5 A PESQUISA EXPLORATÓRIA NA FRANÇA

Este capítulo descreve a realização da pesquisa exploratória conduzida na França, bem como apresenta e analisa os resultados obtidos a partir dela. O intuito de estender a pesquisa exploratória desta Tese a profissionais franceses foi o de compreender como os cidadãos desta nação percebem a interculturalidade intranacional e evidenciar o sentido que há para eles acerca das diferenças entre culturas regionais deste país.

Além disso, como já descrito na introdução desta Tese, pensa-se que para compreender a interculturalidade intranacional no Brasil era adequado olhar para “o outro”, não com o intuito comparativo, mas sim, com a perspectiva de encontrar outras possibilidades para um melhor entendimento do fenômeno pesquisado. Este afastamento do campo de estudo brasileiro acrescido da realização da pesquisa junto a franceses foi fundamental para que houvesse uma análise mais madura e imparcial de todas as entrevistas feitas nesta etapa exploratória. Apesar de ter sido constatada a irrelevância para o presente estudo no que concerne à continuidade de pesquisa na França, visto que os cidadãos neste país, de uma maneira geral, não percebem diferenças intranacionais significativas, ao contrário do que ocorre no Brasil, reitera-se que a realização da pesquisa na França também contribuiu para esta Tese no sentido em que permitiu a reflexão sobre a interculturalidade intranacional em uma nação cujos seus cidadãos têm forte sentimento de identidade nacional. A partir disto, foi possível pensar em diferentes questões que cerceiam a interculturalidade intranacional, não apenas no sentido das diferenças entre culturas regionais de um país, mas também em torno dos aspectos de unicidade em uma nação.

Ressalta-se também que a realização desta etapa da pesquisa foi possível, pois a presente autora residiu durante quatro meses e 20 dias na cidade francesa de Strasbourg e esteve vinculada como pesquisadora visitante ao antigo *Centre d'Etudes des Sciences Appliquées à la Gestion* (CESAG), atualmente intitulado HuManiS da École de Management Strasbourg (EM Strasbourg) pertencente à Université de Strasbourg. Optou-se por vincular-se a esta Escola de Negócios francesa, visto que há, na EM Strasbourg, uma linha de pesquisa

voltada à discussão sobre gerenciamento intercultural e na qual a co-orientadora desta Tese insere-se como pesquisadora e professora.

Ademais, identificou-se que Strasbourg seria um lugar adequado para pesquisar questões relacionadas à interculturalidade intranacional em função de sua história e também pelo seu destaque no cenário internacional, uma vez que é sede de importantes Instituições Governamentais Mundiais. Assim, acredita-se que antes de dar continuidade à descrição e apresentação dos resultados obtidos nesta etapa de investigação, é importante apresentar ao leitor dados acerca da cidade de Strasbourg.

5.1 STRASBOURG: única e múltipla⁶²

Strasbourg foi fundada pelos romanos no ano XII antes de Cristo sendo, nesta época, considerada a cidade das rotas. Desde o início de sua fundação, é vista como uma cidade dotada de uma identidade forte e complexa e a razão para isto, em boa medida, é em função de sua movimentada história, a qual se intensificou a partir do ano de 1870, pois a cidade se tornou um jogo estratégico entre Alemanha e França. A consequência é que Strasbourg mudou de nacionalidade cinco vezes, em 75 anos. Todavia, foi apenas depois da Segunda Guerra Mundial que Strasbourg entrou no caminho de conciliação da Europa.

Strasbourg também é considerada como pioneira na cooperação transfronteiriça, permanecendo fiel a sua vocação franco-alemã. Uma prova disto, nos dias atuais, é a inauguração, no ano de 2004, de uma passarela que liga esta cidade francesa a cidade alemã de Kehl. Atualmente, Strasbourg possui aproximadamente 260 mil habitantes e, em termos de Europa, a cidade situa-se em uma localização privilegiada, no centro deste continente sendo o corredor de passagem entre o Norte e o Sul europeu e também entre o Leste e o Oeste da Europa. Além disso, em virtude de sua história binacional e bicultural, Strasbourg tornou-se uma das cidades européias que acolhe importantes Instituições.

Assim, desde o ano de 1949, Strasbourg é a sede do Conselho Europeu e, mais tarde, tornou-se a cidade sede da Corte Européia de Direitos Humanos e do Parlamento Europeu.

⁶² As informações e dados econômicos foram obtidos no site institucional da cidade de Strasbourg <http://www.strasbourg.eu>, acesso em 02. jun. 2010; no site investir à Strasbourg <http://www.investir-strasbourg.com/index.php/fr> acesso em 02. jun. 2010; e através de visitas feitas ao Museu Alsaciano e ao Museu Histórico da cidade de Strasbourg durante a estada da presente autora nesta cidade.

Deste modo, Strasbourg é uma das poucas cidades no mundo, junto a Genebra e Nova York, a abrigar sedes de organizações internacionais sem ser a capital de um país.

É relevante também mencionar que a distância entre Strasbourg e Paris, a capital da França, é de aproximadamente 500 quilômetros. Entretanto, é possível fazer este percurso em cerca de 2h30min por meio do TGV⁶³.



Figura 15 – Sede do Conselho Europeu em Strasbourg.
Fonte: coleta dos dados (2010).

A economia de Strasbourg é marcada pela diversidade de empresas instaladas na cidade. O setor automotivo, por exemplo, é bastante presente, sendo um dos pilares de sua atividade econômica. Porém, outros segmentos também compõem a economia de Strasbourg como o setor químico, alimentar, logístico, farmacêutico e bancário.



Figura 16 – Sede da Corte Européia de Direitos Humanos em Strasbourg.
Fonte: coleta dos dados (2010).

⁶³ TGV: Train à Grande Vitesse (trem a grande velocidade).



Figura 17 – Sede do Parlamento Europeu em Strasbourg.
Fonte: coleta dos dados (2010).

Baseando-se nesta contextualização, percebe-se que Strasbourg possui fatores atrativos para profissionais de outras localidades francesas (objeto desta parte da pesquisa), seja pela sua história ou pelo fato de haver importantes organizações lotadas na cidade. Foi a partir desta observação que se considerou pertinente e plausível a extensão da pesquisa a profissionais franceses que realizaram a intramobildade para trabalhar em organizações de Strasbourg. Sendo assim, os dados coletados nas entrevistas na França e sua respectiva análise serão apresentados a seguir.

5.2 A REALIZAÇÃO DA PESQUISA EXPLORATÓRIA NA FRANÇA

Após concluída a análise das entrevistas feitas com os profissionais brasileiros, iniciou-se a pesquisa junto a profissionais franceses. Assim, a primeira tarefa da pesquisa na França foi a de discutir o instrumento de entrevista com a professora orientadora neste país a fim de verificar a adequação das questões ao contexto francês. Feita esta análise, manteve-se o mesmo roteiro de questões que balizou as entrevistas no Brasil tendo sido este traduzido para os idiomas inglês e francês com auxílio de pessoas fluentes nestas línguas.

Ao contrário do procedimento adotado no Brasil, não foi feito pré-teste do instrumento na França, pois conforme descrito acima, este não sofreu alterações. Ademais, já havia sido testado o aparelho de gravação e tinha-se ciência que o ordenamento das questões estava condizente com a lógica da entrevista. Porém, sabia-se que, talvez, as entrevistas teriam uma média de duração diferente, pelo fato de os idiomas utilizados nas entrevistas, ou seja, o francês e o inglês, não serem a língua materna da presente pesquisadora, bem como o inglês não ser o idioma nativo dos profissionais que concederam a entrevista nesta língua. Neste sentido, para tentar evitar más interpretações, realizaram-se todas as entrevistas presencialmente. Além disso, utilizou-se um diário de campo para anotar todas as impressões e detalhes que envolviam as conversas com os franceses.

Da mesma forma que no Brasil, a determinação dos entrevistados foi feita por acessibilidade e conveniência, estabelecendo-se como pré-requisito único que os entrevistados deveriam ser franceses que tivessem migrado de seus Departamentos de origem para trabalhar em organizações lotadas em Strasbourg. Aqui é importante elucidar que a França possui uma divisão político-geográfica interna diferente do Brasil, uma vez que essa nação não é dividida em Estados, mas sim em 21 Regiões Metropolitanas, a Córsega e quatro Regiões Ultramarinas (Guadalupe, Martinica, Guiana Francesa e Reunião). Estas Regiões estão divididas em 96 Departamentos, os quais costumam ser nomeados e seguidos de uma numeração. Os Departamentos dividem-se em distritos (*arrondissements*) que, por sua vez, são divididos em cantões (*canton*) e os cantões em municípios (*communas*). Strasbourg é a capital da Região da Alsácia, a qual possui dois Departamentos: Baixo Reno (67), onde está a cidade de Strasbourg, e Alto Reno (68).

Para selecionar os entrevistados franceses, contou-se com o auxílio da professora orientadora na França que enviou para algumas pessoas um *e-mail* no qual eram apresentadas a pesquisa e a presente doutoranda e convidava o endereçado a participar do estudo. Nesta correspondência eletrônica também era questionada a possibilidade da entrevista ser feita em inglês. Os *e-mails* enviados pela professora orientadora para seus contatos foram replicados para outras pessoas que se enquadrassem no perfil desejado. Além disso, com o passar do tempo e com a maior proximidade que esta doutoranda foi estabelecendo com alguns professores da EM Strasbourg, as solicitações de indicação de possíveis entrevistados foram feitas diretamente a eles. Sendo assim, ao final, foi possível entrevistar dez profissionais franceses que se enquadravam dentro dos pré-requisitos necessários.

Caso a pessoa aceitasse o convite, procedia-se da mesma forma que no Brasil. Enviava-se um novo texto, também por mensagem eletrônica, que detalhava como seria

realizada a entrevista, o tempo médio de duração e elucidava-se aos franceses que os seus dados e da empresa seriam tratados sob sigilo. Algumas destas mensagens foram escritas em inglês, para aqueles que se dispuseram previamente a serem entrevistados neste idioma; e outras em francês, para os que alegaram dificuldade de se expressarem em inglês.

Em relação a esta situação, é importante ressaltar que esta doutoranda possui um bom domínio da língua inglesa, o que fazia com que ela se sentisse mais segura na condução das entrevistas neste idioma. No entanto, também possui conhecimento em francês, mas considerado em um nível intermediário, o que não excluiu a possibilidade da realização de entrevistas nesta língua.

Anexava-se a esta mensagem a primeira parte da entrevista que, como descrito no capítulo anterior, era composta por questões sobre o perfil do profissional, formação acadêmica, conhecimentos em idiomas e acerca da organização que havia lhe contratado em Strasbourg. Oito profissionais enviaram esta primeira parte antes da realização da entrevista e, outros dois, a responderam no momento em que foram entrevistados.

Considerou-se importante para as entrevistas na França que estas fossem feitas presencialmente em função do idioma utilizado não ser a língua materna desta doutoranda e, em alguns casos, dos entrevistados, como acima descrito. Porém, houve dois entrevistados que preferiram conceder a entrevista por telefone. Elucida-se ainda que apenas uma entrevista foi feita em francês e as outras nove em inglês. No entanto, nestas solicitava-se que, caso o entrevistado não conseguisse expressar suas respostas na língua inglesa, poderia fazê-la em francês. Ademais, era entregue ao profissional o roteiro da entrevista por escrito a fim de que ele pudesse acompanhar os questionamentos através de sua leitura. Um mapa da França também era levado nas entrevistas para que, se fosse necessário, o entrevistado apontasse algumas localidades citadas por ele.

Todas as entrevistas, realizadas nos meses de fevereiro e março de 2010, foram gravadas com o consentimento dos profissionais e transcritas e traduzidas pela própria pesquisadora. Referente a esta questão, concorda-se com Queiroz (1983) quando afirma que a transcrição efetuada pelo próprio pesquisador pode enriquecer o documento e suas informações, além de oferecer maior valor em uma primeira reflexão sua sobre a experiência que vivenciou e que ele relembra ao escutar a gravação, o que efetivamente acontecia durante estas transcrições neste estudo. Como feito no Brasil, considerou-se importante, no início da conversa, expor novamente o objetivo da pesquisa e perguntar se o entrevistado gostaria de desistir, sendo que nenhum declinou. Todas as entrevistas foram conduzidas em dias úteis da semana. Cinco entrevistas foram feitas após o expediente de trabalho dos profissionais em

cafés e bares de Strasbourg e três no próprio escritório dos entrevistados. Já as entrevistas por telefone (duas) ocorreram durante o horário de trabalho dos profissionais.

Totalizou-se 5h0852s de gravação. O menor tempo de entrevista foi de 14min51s e o maior tempo de 49min59s. Ao término das transcrições entrou-se em contato novamente com quatro participantes, pois houve a necessidade de compreender de forma mais clara as suas formações, visto que o processo de educação superior na França ocorre de maneira bastante diferenciada (ver Anexo B). Ao final das dez entrevistas, percebeu-se que esta quantidade era suficiente para compreender a percepção dos franceses quanto ao tema central da pesquisa, ou seja, a interculturalidade intranacional.

Findadas as exposições sobre as ações realizadas na condução desta etapa exploratória na França, a seguir será apresentado o perfil dos profissionais franceses entrevistados e alguns dados das organizações que lhes contrataram em Strasbourg.

5.3 O PERFIL DOS ENTREVISTADOS E DAS ORGANIZAÇÕES NA FRANÇA

Na França, como dito anteriormente, foram entrevistados dez profissionais. Abaixo, o perfil resumido dos participantes desta etapa exploratória neste país.

Entrevistado França (EF)	Sexo	Idade	Estado Civil	Filhos	Formação	Departamento de Origem
EF1	Masculino	40	Casado	2	Engenharia Mecânica	Paris
EF2	Masculino	38	Casado	1	Gestão em Comércio Internacional	Moselle
EF3	Masculino	46	Casado	4	Engenharia Mecânica	Paris
EF4	Masculino	37	Casado	1	Administração	Moselle
EF5	Feminino	28	Solteira	Não	Administração	Val-de-Marne
EF6	Masculino	31	Casado	1	Bioquímica	Moselle
EF7	Feminino	26	Solteira	Não	Engenharia Química	Saône-et-Loire
EF8	Masculino	45	Solteiro	Não	Gestão em Comunicação	Vosges
EF9	Feminino	26	Solteira	Não	Negócios Internacionais	Gironde
EF10	Feminino	55	Separada	1	Psicologia	Allier

Quadro 12 – Perfil dos Participantes da Etapa Exploratória na França.

Fonte: coleta dos dados (2010).

O quadro acima evidencia que seis entrevistados eram do sexo masculino e quatro do sexo feminino. Coincidentemente aos entrevistados no Brasil, os participantes mais jovens têm 26 anos. Já a pessoa de maior idade é a EF10, com 55 anos. Cinco entrevistados são casados, quatro são solteiros e uma entrevistada é separada. A maioria (seis entrevistados) possui filhos. Os profissionais são originários de distintos Departamentos da França como Moselle (57), Paris (75), Val-de-Marne (94), Allier (03), Saône-et-Loire (71), Gironde (33) e Vosges (88). Abaixo, o Mapa da França que indica pelo círculo vermelho estas localidades.

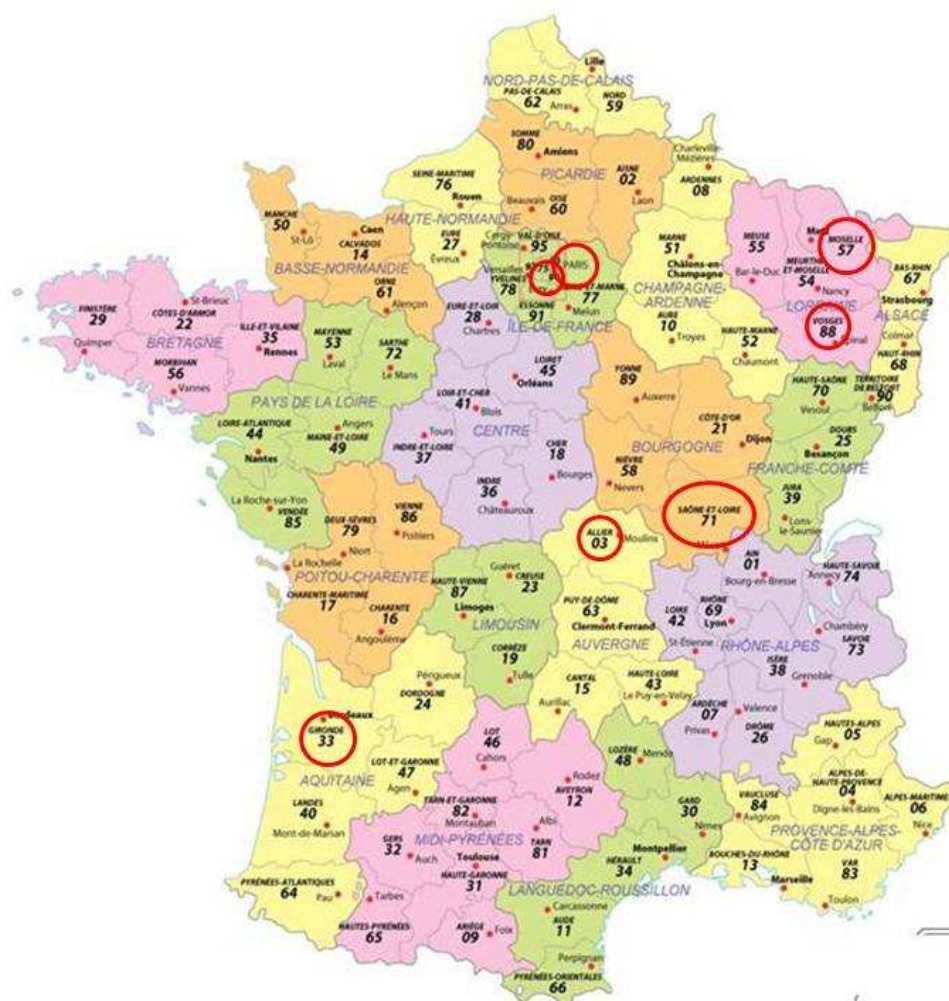


Figura 18 – Mapa da França com Indicações das Localidades de Origem dos Entrevistados neste País.

Fonte: Adaptado de <http://brasil.campusfrance.org/> Acesso em 30.set.2009.

A despeito do único profissional que optou em conceder a entrevista em francês, por considerar que possuía um domínio intermediário da língua inglesa, os demais entrevistados afirmaram ter bom conhecimento neste idioma. Além disso, outros alegaram conhecer regularmente os idiomas árabe, português e espanhol, sendo que seis profissionais disseram ter um bom domínio neste último. Em relação à formação, além do curso superior, seis

entrevistados possuem o título de *Master Business in Administration* (MBA), dois têm mestrado concluído e uma entrevistada era doutora. Por fim, cinco profissionais já haviam atuado profissionalmente fora de seu Departamento de origem. Abaixo apresenta-se os cargos hierárquicos para os quais os profissionais franceses foram admitidos e as organizações contratantes destes entrevistados.

Entrevistado França (EF)	Cargo para o qual foi Contratado	Tipo da Organização Contratante	Sector de Atuação	Porte
EF1	Engenheiro	Multinacional Estrangeira	Automotivo	Grande
EF2	Gerente de Filial	Multinacional Nacional	Bancário	Grande
EF3	Gerente de Negócios	Subsidiária (matriz -EUA)	Automotivo	Grande
EF4	Gerente de Vendas	Subsidiária (matriz -EUA)	Aeroespacial	Grande
EF5	Professora Assistente	Pública	Educação	Médio
EF6	Gerente de Vendas	Multinacional Estrangeira	Biotecnologia	Grande
EF7	Engenheira	Multinacional Estrangeira	Farmacêutico	Grande
EF8	Coordenador de RH	Privada Nacional	Varejo	Grande
EF9	Gerente de Marketing	Privada Nacional	Alimentação	Pequeno
EF10	Responsável pelo Desenvolvimento Pessoal e Profissional	Pública	Educação	Médio

Quadro 13 – Empresas Contratantes dos Participantes da Etapa Exploratória na França.
Fonte: coleta dos dados (2010).

As características das organizações dos participantes da etapa francesa foram bastante heterogêneas. Como pode ser visualizado no quadro acima, os segmentos das empresas são diversos: multinacional estrangeira, multinacional nacional, privada nacional, pública e subsidiária de empresas norte-americana. Além disso, foi possível entrevistar profissionais que foram admitidos para assumir posições estratégicas e táticas em organizações de grande, médio e pequeno portes.

Feitas as devidas elucidacões acerca do perfil dos participantes franceses da pesquisa, bem como das características inerentes às organizações que lhes contrataram em Strasbourg, a seguir apresentar-se-á a análise dos dados coletados nas entrevistas com os dez profissionais franceses que migraram intranacionalmente para trabalhar em Strasbourg. É importante ainda mencionar que a leitura (e várias releituras) dos discursos dos profissionais franceses permitiu manter as mesmas categorias finais estabelecidas na análise dos dados coletados no Brasil. Todavia, em alguns casos, como era esperado, as categorias intermediárias e iniciais diferenciaram-se, caracterizando, assim, a utilização de uma Grade Mista de Análise.

5.4 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DOS ENTREVISTADOS FRANCESES

Ao analisar as entrevistas realizadas com os profissionais franceses, focando no entendimento acerca de sua trajetória profissional, emergiram sete categorias iniciais que foram agrupadas em três categorias intermediárias. Percebeu-se também, nas falas da maioria dos entrevistados, o seu interesse em relatar sobre suas graduações e pós-graduações.

Categoria Final	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
<u>Trajetória Profissional dos Entrevistados Franceses</u>	Início da Trajetória Profissional.	Iniciou como estagiário.
		Iniciou através de contrato de trabalho ⁶⁴ durante o ensino superior.
		Iniciou através de contrato de trabalho depois de concluir o ensino superior.
	Decorrer da Trajetória Profissional.	Teve outro(s) emprego(s) antes da mudança para Strasbourg.
		Não teve outro(s) emprego(s) antes da mudança para Strasbourg.
	Trajetória Profissional Atualmente.	Trabalha em área organizacional vinculada a seu curso superior.
		É profissional autônomo.

Quadro 14 – Categorização da Trajetória Profissional dos Entrevistados Franceses.

Fonte: coleta dos dados (2010).

O início da vida profissional dos entrevistados franceses sucedeu, majoritariamente, através de contrato de trabalho, ou seja, oito entrevistados foram contratados como empregados efetivos por organizações deste país. Algumas destas admissões (quatro) ocorreram quando o profissional ainda cursava o ensino superior e outras (quatro) somente após a conclusão deste. Dentre os dez entrevistados, apenas a EF7 e a EF9 disseram ter iniciado suas trajetórias profissionais como estagiárias de organizações francesas.

No que diz respeito a esta questão, Oliveira (2009), que fez sua Tese de Doutorado sobre as representações que o estágio tem para jovens no Brasil e na França, afirma que o processo de inserção profissional no mercado de trabalho francês passou por grandes transformações ao longo das últimas décadas devido a mudanças na estrutura ocupacional do país com os novos requisitos para o emprego (experiência e características comportamentais), crescimento dos contratos atípicos (temporários, parcial, etc.) e o desenvolvimento assíncrono da estrutura ocupacional e de formação.

⁶⁴ Conforme Oliveira (2009), os contratos de trabalho na França podem ser por tempo determinado, indeterminado ou outro tipo particular. Nenhum entrevistado, no entanto, fez menção a qual tipo de contrato esteve vinculado à organização.

No ensino, o autor alega que se observa a ampliação do tempo de estudos, o que eleva o número de jovens que ingressam no ensino superior. Assim, os estágios na França se ampliaram como uma forma de favorecer a transição da universidade ao mercado de trabalho e possibilitar ao estudante adquirir experiências e desenvolver os requisitos demandados pelas organizações (OLIVEIRA, 2009). Porém, de acordo com o autor, os estágios em organizações francesas nem sempre representam o diferencial necessário para a contratação de estudantes, pois alguns recrutadores neste país não os consideram como uma efetiva primeira experiência profissional.

Referente à segunda categoria intermediária, *Decorrer da Trajetória Profissional*, constatou-se que apenas uma entrevistada, a EF5, não havia tido outro emprego antes de trabalhar na organização em Strasbourg. Todos os demais já haviam passado por outras organizações, inclusive no exterior.

Eu terminei meus estudos em 2008 então eu fui por um ano e meio para os Estados Unidos para trabalhar em uma empresa multinacional. Eu voltei para França no final de agosto de 2009, e eu achei este emprego em Strasbourg e comecei a trabalhar efetivamente em outubro (EF7).

A mesma profissional (EF7) disse que alguns de seus empregos foram os chamados empregos de verão (jobs d'été): “durante a faculdade eu costumava trabalhar durante o verão para economizar algum dinheiro” (EF7). Tais empregos na França, segundo Oliveira (2009), surgem como o primeiro marco da transição de jovens à idade adulta no que se refere ao trabalho, e ocorre normalmente entre os 16 e 17 anos. Além disso, até a conclusão do ensino superior ou início dos estágios ligados ao curso, as atividades de verão são incorporadas ao calendário anual dos estudantes, estruturando uma sequência de períodos de estudo, trabalho e lazer (OLIVEIRA, 2009). Ainda em sua pesquisa com jovens franceses, Oliveira (2009) evidenciou que, embora a maior parte de seus entrevistados tenha ressaltado que a remuneração seria o aspecto fundamental na procura por um emprego de verão, para alguns esta atividade também servia como uma forma de ter um primeiro contato com o mundo do trabalho. Portanto, ao que parece, estes jovens franceses preocupam-se desde cedo, mesmo em períodos de férias escolares, em desenvolverem competências que futuramente serão demandadas pelo mercado de trabalho. Por fim, atualmente (no momento da realização das entrevistas), a maioria dos profissionais franceses entrevistados trabalha em áreas organizacionais que coincidem com seus cursos superiores. E, mesmo o único entrevistado que afirmou ser profissional autônomo, presta consultorias relacionadas à sua área de formação.

5.5 A INTRAMOBILIDADE DOS ENTREVISTADOS FRANCESES

A partir das entrevistas feitas com os profissionais franceses, objetivava-se conhecer os motivos que os levaram a realizarem a Intramobilidade para atuar profissionalmente em Strasbourg. Almejava-se também saber se o entrevistado já havia estado em Strasbourg e como foi a sua chegada a esta cidade. A seguir, apresenta-se um quadro no qual constam as cinco categorias intermediárias, referentes à categoria final *A Intramobilidade dos Profissionais Franceses* e que foram constituídas a partir de 13 categorias iniciais.

Categoria Final	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
<u>A Intramobilidade dos Profissionais Franceses</u>	Conhecimento Prévio do Novo Local.	Já conheciam a cidade.
		Não conheciam a cidade.
	Deslocamento por Motivos Profissionais.	Novo desafio profissional/na carreira.
		Proposta melhor de emprego.
		Empresa reconhecida no mercado.
		Fazer curso de Doutorado.
	Deslocamento por Motivos Pessoais.	Ficar mais próximo à família.
		Oportunidade de novos aprendizados para os filhos.
	Dificuldades na Chegada ao Novo Local.	Problemas de comunicação.
		Choque cultural.
	Boa Adaptação na Chegada ao Novo Local.	Pessoas amigáveis.
		Boas alternativas de lazer.
		Facilidade de deslocamento para o local de origem.

Quadro 15 – Categorização da Intramobilidade dos Profissionais Franceses.
Fonte: coleta dos dados (2010).

Dentre os dez profissionais entrevistados, oito nunca haviam visitado Strasbourg. Alguns já tinham estado no leste da França, em outras cidades, mas não na região da Alsácia ou especificamente em Strasbourg, como relatou a EF5 “mas para ser sincera, eu nunca tinha estado na Alsácia antes disto. Eu já fui para a parte oeste da França, para o sul, mas nunca tinha vindo para o leste francês. Foi uma experiência nova para mim”. E, conforme a EF7 “eu já tinha estado aqui no leste da França antes, mas em Strasbourg eu nunca havia estado”.

Os outros dois profissionais já tinham morado em Strasbourg. Assim, um destes, o EF2, alegou que quando recebeu a proposta para trabalhar nesta cidade, tomou sua decisão também baseada em questões pessoais: “porque nós somos de Strasbourg. Eu e minha esposa somos daqui. Foi bom voltar para cá para ficar perto da família” (EF2).

Como o EF2, outros dois entrevistados, o EF3 e o EF4, declararam motivos pessoais para efetivar a mudança, relacionados à aquisição de novos aprendizados para seus filhos: “e

quando eu cheguei aqui eu vi também que era uma boa oportunidade para a minha família, pois nós morávamos em Versailles por 20 anos, uma oportunidade para as crianças abrirem a cabeça e verem outras coisas diferentes” (EF3). A educação de sua filha também influenciou a decisão do EF4.

Mas ao mesmo tempo, nós temos uma filha de seis anos e nós achávamos que seria uma boa oportunidade para ela viver nesta região, aprender a língua alemã, e na escola dela ela aprende os dois idiomas: francês e alemão. Era uma boa expectativa que nós tínhamos em função dela, que ela poderia desde cedo aprender outra língua (EF4).

Ao falar sobre expatriados, Freitas (2009) alega que uma parte significativa destes profissionais leva em consideração na decisão sobre o processo de mudança o aspecto de ganho futuro para os seus filhos. De acordo com a autora, é como se estes indivíduos percebessem a expatriação como uma herança antecipada, uma vez que imaginam que será possível dotar os filhos de um novo tipo de patrimônio, que será cada vez mais requerido e que sustentará as exigências de suas vidas futuras. Conforme Freitas (2009, p. 260) “os expatriados de hoje já acreditam que a mobilidade é um novo capital e que será indispensável para as próximas gerações, que serão solicitadas a viver outras realidades culturais. Os pais de hoje intuem essa futura situação quando aceitam ser ou buscam ser expatriados” . Assim, em função destas idéias propostas por Freitas (2009), é interessante notar que este aspecto revelou-se como um ponto importante registrado pelos entrevistados franceses na decisão pela intramobildade, ou seja, oportunizar aos seus filhos novos conhecimentos culturais e de vida a partir da mudança de território dentro da França.

Porém, estes três profissionais que citaram motivos pessoais para intramobildade não desatrelaram aspectos profissionais nesta transição: “Eu tive motivação pessoal e profissional [...] Porque a *Empresa*⁶⁵ é um bom banco” (EF2). Destarte, uma das razões profissionais citadas por alguns entrevistados franceses para mudarem para Strasbourg vinculou-se a novos desafios para a carreira: “eu tinha a opção de ficar em Bordeaux, mas era um novo desafio. Mudar para uma nova região foi um prazer para mim em fazer esta mudança” (EF9).

Foi uma mudança que eu vi para o meu emprego. Eu tinha a possibilidade de mudar para a Espanha e ter outras atividades, outros desafios, ou era o momento de mudar, de buscar outros desafios para minha carreira. Então eu decidi mudar de empresa, que está estabelecida aqui em Strasbourg. Então a decisão foi realmente profissional, e não porque eu acho a cidade bonita, interessante, nada disso (EF3).

⁶⁵ O termo *Empresa*, como no capítulo anterior, é utilizado quando o entrevistado francês mencionou na entrevista o nome da organização ou quando fez alusão a alguma característica que poderia revelá-la.

Aliado a este fator, a visualização de uma proposta melhor de emprego em Strasbourg foi considerada pelo EF1: “Eu estava trabalhando em minha empresa em Dijon aí eu tive uma proposta para um emprego melhor em Strasbourg. Foi uma decisão profissional”. Para a EF7, que teve a opção de escolher por um emprego em duas cidades, sendo uma delas Strasbourg, tomou sua decisão baseada no tipo de trabalho que desempenharia, conforme pode ser observado em seu depoimento.

Quando eu estava nos Estados Unidos eu estava procurando um emprego em uma empresa internacional. Ainda quando eu estava nos Estados Unidos eu vi que a empresa que eu trabalho hoje estava procurando por alguém aqui em Strasbourg, e eu também fiz uma entrevista de emprego em outra cidade, eu tinha as duas opções, mas o trabalho aqui em Strasbourg era mais interessante, então eu decidi por vir para cá, foi uma decisão profissional (EF7).

E, paralelamente à chance de ter um emprego melhor, foi citado pelo EF6 a reputação da empresa contratante como um incentivador para sua mudança: “primeiramente por causa da empresa, porque é uma empresa importante, famosa. Por causa do emprego e da posição que eu assumiria aqui. Eu poderia aprender mais, colocar em prática meus conhecimentos. Somente uma decisão profissional”.

Por fim, uma entrevistada afirmou que sua ida para Strasbourg foi impulsionada pela oportunidade de cursar o Doutorado em uma Universidade desta cidade. Porém, em seguida à sua chegada a Strasbourg, passou a atuar profissionalmente em uma organização local.

Minha motivação foi para fazer meu doutorado. Eu estudei Psicologia em Tours. Eu estive em Paris antes, meu marido tinha o seu escritório em Tours e então eu estudei em Tours. Quando eu me separei eu resolvi crescer então eu decidi, fazer um doutorado e escolhi Strasbourg porque eu decidi trabalhar com um professor daqui. Foi uma decisão estritamente profissional. A primeira vez que eu estive em Strasbourg foi justamente para a entrevista com meu orientador de Tese. Eu nunca tinha estado aqui antes e não conhecia ninguém aqui (EF10).

Levados em consideração os motivos que fizeram com que os entrevistados franceses migrassem para Strasbourg, é importante discorrer sobre a percepção que tiveram ao chegar neste destino. Para alguns, a chegada foi tranquila: “na verdade eu não tinha expectativas em relação à cidade. Mas hoje eu gosto de morar aqui, é uma cidade muito boa, muito legal. Eu não fiquei desapontada” (EF9). Outros descreveram a sua satisfação ao encontrar uma cidade com boas opções de lazer: “eu escolhi Strasbourg porque é uma cidade grande, grande o suficiente para ter eventos culturais e restaurantes” (EF7); e pessoas amigáveis: “minhas

expectativas eram de vir para uma cidade um pouco maior, eu achei as pessoas aqui amigáveis, eu não tive nenhum problema em entrar em contato com elas” (EF1).

Entretanto, alguns profissionais franceses alegaram que, pelo fato de considerarem a região da Alsácia bastante diferente das demais regiões francesas, isto acabou impactando negativamente na sua adaptação inicial, ocasionando choque cultural. Destaca-se que Strasbourg, mesmo sendo hoje uma cidade pertencente à França, pelo fato de ter tido sua nacionalidade trocada cinco vezes, ainda possui características alemãs bastante marcantes, observadas na sua arquitetura, culinária, feriados e festas religiosas, na língua falada (como será descrito em seguida), etc.

Alsácia é uma região bastante particular. Primeiramente eles não são nem alemães nem franceses. A região tem uma identidade forte, a identidade alsaciana. Antes de ter uma identidade francesa. Quando eu cheguei aqui, no meu trabalho a maioria das pessoas falavam alsaciano. O dialeto. Para mim foi um choque cultural, pois era como se eu estivesse na Alemanha. As pessoas são antes de tudo alsacianas. E a Alsácia tem um regime jurídico diferente da França. Aqui não se trabalha aos domingos e também não se trabalha nos feriados. E nas outras partes da França é autorizado [...] Normalmente, para preservar a vida familiar não se trabalha no domingo [...] Culturalmente, Strasbourg é longe. Tenho amigos que moram em Bordeaux que dizem que eu moro na Alemanha. Dizem que Strasbourg é na Alemanha. (EF8).

Conforme foi referenciado no depoimento acima do EF8, na Alsácia muitas pessoas comunicam-se através de um dialeto denominado de alsaciano, que é uma mescla das línguas francesa e alemã. Deste modo, a adoção e uso deste dialeto pelas pessoas locais fizeram com que alguns entrevistados tivessem, ao chegar a Strasbourg, problemas de comunicação nos âmbitos pessoal e de trabalho, pois não compreendiam o que os cidadãos desta cidade falavam.

Mas todo mundo sabe que a região da Alsácia é uma área bastante específica da França. Com muitas coisas de influência alemã Mas nós esperávamos, como encontramos, uma região boa, tranquila, mas nós sabíamos que teríamos alguns problemas de comunicação, porque aqui na Alsácia as pessoas falam um dialeto, que nós não entendemos. Minha esposa e eu, nós não falamos este dialeto (EF4).

A cultura daqui é bem diferente. No começo não foi muito fácil, porque tem uma língua especial aqui. E se você não entende o alemão, no início é um pouco complicado. Eu diria até que não é França, nem Alemanha, é a Alsácia. Tem uma identidade muito forte aqui nesta região [...] e isto foi uma coisa bem estranha para mim. De onde eu venho, também tem uma forma particular de falar, mas muito poucas pessoas falam este dialeto e isto para mim aqui foi uma surpresa. Mas hoje em dia já não é mais problema para mim (EF9).

Eu sabia que Strasbourg era uma cidade bonita, mas eu fiquei muito surpresa quando eu cheguei e vi que muitas pessoas aqui falavam alsaciano. Isto foi para mim muito, muito engraçado porque é como se fosse estar tendo uma experiência em outro país. Eu fiquei pensando que isto era uma coisa muito exótica de Strasbourg (EF10).

Apesar de haver diferenças culturais atreladas, principalmente, à comunicação, alguns entrevistados citaram como um ponto importante para a boa adaptação em Strasbourg a facilidade de deslocamento para outras partes da França. Os meios de transporte existentes neste país, especialmente o TGV, oportunizam visitas freqüentes aos locais de origem: “Hoje você faz Paris Strasbourg de TGV em pouco mais de duas horas. Quando eu comecei a trabalhar eram cinco horas de TGV. Hoje é bem mais rápido” (EF8). Em relação a esta questão, é válido mencionar que há em torno de 20 horários de TGV que fazem diariamente o trajeto Strasbourg-Paris e 16 horários diários que realizam o percurso Paris-Strasbourg⁶⁶.

Isto, ao que parece, tende a contribuir para que os profissionais se sintam mais seguros e satisfeitos em Strasbourg: “também tem o fato de que eu vou para Lyon toda a semana, isso ajuda. Eu vou para Lyon todo final de semana, e isto refresca minha cabeça (EF6).

Eu acho que agora eu já conheço bem a cidade também, eu não me sinto sozinha e também não é tão longe para ir a Paris. Eu pego o trem uma vez por mês para ver minha família. Nas férias, eu vou a Paris e algumas vezes alguns amigos vêm me visitar aqui também (EF5).

Eu não sou casada e toda a minha família mora em Bordeaux. Eu vou para lá uma ou duas vezes por mês, porque nós ainda temos negócios em Bordeaux e eu tenho que estar lá um ou dois dias por mês [...] mas o fato de eu vir pelo trabalho isto faz com que eu possa ir a Bordeaux facilmente, de avião (EF9).

5.6 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS VOLTADAS ÀS ADMISSÕES INTRANACIONAIS NA FRANÇA

Nas entrevistas com os profissionais franceses tinha-se também o intuito de saber quais as ações desenvolvidas pelas organizações que lhes contrataram em Strasbourg para receber as pessoas originárias de distintas regiões da França. Assim, foi perguntado quais as estratégias adotadas pelas empresas, as táticas organizacionais de integração no novo ambiente de trabalho, as lacunas existentes e sugestões dos entrevistados acerca do que a empresa poderia fazer pelos indivíduos que migram de diferentes Departamentos franceses para atuar profissionalmente em Strasbourg. Como pode ser visto no quadro a seguir apresentado, foi possível manter as mesmas categorias intermediárias dos resultados obtidos nas entrevistas no Brasil.

⁶⁶ Fonte: <http://www.voyages-sncf.com/billet-train>. Acesso em 31.ago.2010.

Categoria Final	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
<u>Estratégias Organizacionais voltadas às Admissões Intranacionais na França</u>	Estratégias Gerais	Recrutamento via Internet.
		Entrevistas a distância.
		Entrevistas presenciais.
		Divulgação de Strasbourg no <i>site</i> das organizações locais.
		Pagamento da mudança dos bens.
		Pagamento dos custos com transporte para visita à família no local de origem.
		Pagamento de alguns dias em hotel.
		Pagamento do aluguel na nova localidade.
		Ajuda ao cônjuge na busca por um emprego.
		Contratação de empresa de relocação.
	Estratégias de Integração	Difícil integração com trabalhadores locais.
	Lacunas	Ausência de informações gerais sobre Strasbourg.
		Ausência de suporte na integração da família.
		Falta de suporte financeiro.
		Falta de suporte na busca por moradia.
	Sugestões e Percepções	Ausência de informações sobre auxílios de instituições em Strasbourg.
		Empresa atendeu a todas as necessidades.
		Flexibilidade de horário nos primeiros dias – iniciativa do superior imediato.

Quadro 16 – Categorização das Estratégias Organizacionais voltadas às Admissões Intranacionais na França.
Fonte: coleta dos dados (2010).

5.6.1 Estratégias Gerais

Com o intuito de entender como é feito o recrutamento e a seleção de pessoas de outras localidades da França nas organizações de Strasbourg, indagou-se aos profissionais a respeito destes processos. Todavia, apenas cinco profissionais (EF3, EF5, EF6, EF7 e EF8) participaram de seleções, pois os demais foram diretamente convidados para trabalhar nas novas empresas (EF1, EF2, EF4, EF9 e EF10). Vale lembrar que a EF10 deslocou-se em virtude do desejo de cursar seu Doutorado nesta cidade, mas que ao chegar à Strasbourg passou a trabalhar em uma organização local.

Assim, dentre os que participaram de processos de recrutamento e seleção, três (EF5, EF6 e EF7) afirmaram ter feito sua candidatura ao emprego via internet. É importante também destacar que dois deles (EF6 e EF7) fizeram entrevistas presenciais e a distância (por telefone). Já a EF5 foi entrevistada apenas presencialmente. Ressalta-se ainda que, de acordo com o relato dos três entrevistados, em seus processos de seleção houve participação direta da área de Gestão de Pessoas destas organizações.

Eu cheguei aqui, mas eu já estava procurando por emprego mesmo antes da minha defesa de tese. E quando eu recebi um e-mail da *Empresa* com ofertas de emprego eu pensei que talvez eu deveria tentar esta vaga [...]Eu acho que eu olhei, procurei algumas informações na internet, em sites[...] Então eu decidi vir fazer a entrevista para o emprego. Fiz entrevista com o Diretor de RH (EF5).

No começo eu fiz a seleção pela inscrição no site da Michael Page⁶⁷, uma empresa de recrutamento, então eu vim para Strasbourg para fazer a primeira entrevista, com as pessoas da Michael Page. Eles me contataram um mês depois e então eu vim novamente a Strasbourg, para ser entrevistado por todas as pessoas da empresa. Pessoal do RH, pelos gerentes e pelos técnicos especialistas, tudo no mesmo dia. Em duas horas eu terminei todas as entrevistas [...] E depois eu fiz outra entrevista por telefone com uma pessoa do RH que está baseada em Paris (EF6).

Eu comecei a procurar um emprego ainda quando eu estava nos Estados Unidos, eu busque posições de emprego em sites especializados e então eu me inscrevi na internet e depois de cerca de duas semanas eu recebi uma ligação para uma entrevista de 45 minutos e, pelo fato de eles terem pensado que eu seria uma boa pessoa para o emprego, eles esperaram eu voltar dos Estados Unidos e na metade de setembro eles pediram para que eu viesse a Strasbourg para uma entrevista presencial com o RH, com meu atual gerente, com o gerente do meu gerente (EF7).

Já o EF3 e o EF8, apesar de terem participado de processos seletivos nas empresas contratantes, não entraram em detalhe de como ocorreu esta seleção. Todavia, o EF3 deixou evidente a sua percepção de que a empresa, quando recruta pessoas de diferentes partes da França, deve atentar-se mais ao perfil profissional desta pessoa do que à sua procedência: “Quando fazem o recrutamento eles têm que se importar com as habilidades com o perfil do profissional. Você tem que ter as habilidades e preencher o perfil. É isto que importa. Eles não se importam em relação aos fatos de você estar vindo de outra região” (EF3).

Na visão do EF1, o processo de recrutamento e seleção é de suma importância para a organização, mas também para o profissional, pois é a oportunidade que ele tem de analisar minuciosamente as vantagens e as desvantagens relacionadas ao processo de mudança e, assim, poder tomar a melhor decisão para si e para sua família.

⁶⁷ Empresa especializada em recrutamento de média e alta gerência. Fundada em 1976, na Inglaterra, atualmente possui uma rede global operando em 28 países nos 5 continentes. Fonte: <http://www.michaelpage.com.br> Acesso em 18.mai.2010.

Na empresa, no processo de recrutamento e seleção é bastante importante que você tenha consciência do que você está fazendo, para não ter nenhum mal entendido. Porque estas mudanças representam um risco para a empresa. Principalmente quando você vai gerenciar. Eu tinha muitas expectativas profissionais e eu acredito que o risco do processo de seleção diminui quando ele é bem feito. Então as expectativas eram basicamente profissionais (EF1).

Neste sentido, é importante pensar que a decisão de contratação e/ou de troca de emprego é uma escolha mútua. Isto porque, ao mesmo tempo em que a organização está selecionando o candidato mais próximo ao perfil do cargo e de sua cultura, o profissional deve saber que este também é o seu momento de escolha, quando decidirá, ou não, por trabalhar na empresa que o está recrutando e selecionando.

Uma questão interessante relatada pela EF5 foi que a organização que a contratou em Strasbourg preocupa-se com sua auto-divulgação em seu site na internet. Além disso, tal organização esclarece aos profissionais interessados, algumas características culturais da cidade, visto positivamente pela entrevistada.

Eu acho que eles têm uma boa estratégia em termos de comunicação quando eles divulgam a *Empresa* para as pessoas que se candidatam a trabalhar na *Empresa*. Eles têm uma boa forma de divulgar. Falam que a *Empresa* é dinâmica, que tem bastante oportunidade, suporte. Eles também promovem a cidade. Sua localização, no meio da Europa, o fato de ter o Parlamento Europeu, então não é apenas uma cidade francesa, é uma cidade européia. Eu lembro que no início eles alertaram em relação à vida cultural em Strasbourg, o fato de ter um monte de teatros, concertos musicais, museus. [...] o departamento de comunicação coloca várias informações sobre Strasbourg no site, e eu acho que estas são estratégias que eles usam para atrair pessoas, para tentar mostrar que Strasbourg é uma cidade dinâmica como Paris, porque como Paris é a capital a gente tende a achar que tudo acontece em Paris e não em qualquer outra área da França (EF5).

Acordada entre as partes a admissão, é iniciado o deslocamento para o novo local. O custo com a mudança dos móveis, carro e outros utensílios pessoais foi pago por quatro organizações, ou seja, as contratantes do EF1, do EF2, da EF7 e da EF9. De acordo com um destes entrevistados este é um bom auxílio, por representar uma elevada despesa: “Eles também pagaram a minha mudança, o que foi bom. Pagaram os custos com a transportadora. É um custo bem elevado, cerca de seis mil euros, é bem caro. E eles pagaram” (EF2).

Para dois profissionais cuja família permaneceu durante algum tempo no local de origem antes da mudança definitiva para Strasbourg, as organizações auxiliaram os profissionais com as despesas de deslocamento para visita à esposa e aos filhos durante o período em que viveram separados: “Tive facilidades como a minha despesa para ir toda semana para visitar minha família, isto é bem frequente, pois o custo não é muito alto” (EF3).

Minha esposa tinha que ficar em Dijon. Ficou por seis meses. Então eu vinha para Strasbourg toda a segunda-feira pela manhã. E eu voltava para Dijon toda a quarta-feira. É importante mencionar isto para dizer sobre como o banco suportou esta situação. Eles também pagaram os custos que eu tinha com o carro para ir viajar entre Strasbourg e Dijon. Gasolina, pedágio, óleo, e um valor em dinheiro por quilômetro rodado. Porque se você usa o seu próprio carro eles pagam o valor por quilômetro rodado. E a viagem de trem é ruim, porque é muito demorado. Por isso que eu preferia usar meu carro (EF2).

Diante destes depoimentos é importante falar sobre a extensão territorial da França, que é de aproximadamente 632.834 quilômetros quadrados sendo que destes 543.965 quilômetros quadrados são de Departamentos Metropolitanos e 88.969 quilômetros quadrados de Departamentos Ultramarinos⁶⁸. A título de comparação, a extensão territorial do Brasil é quase 13,5 vezes maior que a da França, pois segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Brasil possui uma área de 8.514.876,599 de quilômetros quadrados configurando-se como o maior país do Continente Sul-Americano. No mundo, é superado apenas por Rússia, Canadá e República Popular da China (consideradas apenas as terras contínuas), e pelos Estados Unidos (consideradas as terras descontínuas)⁶⁹. Para exemplificar, a ilustração a seguir apresenta que, dentro do Brasil, poderia ser inserido todo o continente Europeu (e ainda sobriariam espaços a ocupar). Como também pode ser visto nesta ilustração, a França ocuparia um pequeno lugar dentro da área territorial do Brasil.



Figura 19 – Comparativo entre a Extensão Territorial do Brasil e dos Países Europeus.
Fonte: Burns, (1993).

⁶⁸ Fonte: http://ambafrance-br.org/france_brasil/spip.php?article55 Acesso em 18.mai.2010.

⁶⁹ Fonte: <http://www.ibge.gov.br/ibgeteen/pesquisas/geo/posicaoextensao.html> Acesso em 18.mai.2010.

Tal ilustração e esclarecimentos acerca da delimitação territorial da França, servem para refletir que, provavelmente, deslocar-se internamente neste país não representa um problema significativo para os profissionais que deixaram suas famílias nos seus locais de origem. Esta colocação é corroborada por depoimentos de alguns entrevistados. Ademais, o sistema de transponte francês, representado pelos seus TGVs e a boa infra-estrutura rodoviária de auto-estradas facilitam este deslocamento. Deste modo, para empresa, oferecer este subsídio aos novos contratados vindos de diferentes regiões da França parece não representar um custo elevado, como expôs o EF3.

Houve apenas um entrevistado, o EF3, que afirmou ter recebido o benefício de seis meses de diárias de hotel antes de sua mudança para um apartamento. Todavia, o EF1 afirmou que a empresa para a qual foi trabalhar em Strasbourg oferece este subsídio, mas que ele não precisou utilizar: “Eu não tive que usar, mas eles pagam normalmente três semanas de hotel para quem se muda”.

Este mesmo profissional (EF1) disse que a organização pagou o aluguel de seu apartamento por seis meses, além de ter auxiliado sua esposa a buscar uma recolocação no mercado de trabalho em Strasbourg. E o EF3 recebeu subsídio financeiro para o aluguel por oito meses: “Nós tínhamos um apartamento em Dijon, e eles me pagaram um apartamento aqui em Strasbourg por oito meses (EF3).

Porém, dentre os benefícios oferecidos pelas organizações em Strasbourg para as pessoas que migram de outros Departamentos para trabalhar nesta cidade, o que mais chamou atenção é a contratação dos serviços de uma empresa de relocação, que responsabiliza-se em ajustar diversos aspectos inerentes à mudança destes profissionais. Em Starsbourg constatou-se a existência de duas empresas que oferecem este tipo de serviço: *Scot Relocation* e *Transway International*. Estas empresas responsabilizam-se desde a procura de imóveis para os profissionais que estão chegando ao novo destino até a busca por escolas para os filhos daqueles indivíduos cuja família acompanha na movimentação.

É importante também mencionar que na França a questão da mobilidade e do conseqüente apoio às pessoas neste processo é acompanhada pelo Sindicato Nacional dos Profissionais da Relocação e da Mobilidade, o SNPRM, fundado no ano de 1995. A missão destes Sindicato, que tem 67 empresas de Relocação francesas afiliadas, é a de estruturar e de regulamentar a profissão de relocação, promover trocas e relacionamentos entre estas empresas e incentivar a profissão. Assim, na França, os profissionais que trabalham com

relocação possuem um ofício profissional, devidamente regulamentado e respaldado pelo SNPRM⁷⁰.

Outra evidência do sério tratamento dado às questões inerentes à mobilidade na França respalda-se nas disposições propostas pela Deputada Francesa Claude Greff (incumbida pelo Primeiro Ministro Francês) para favorecer a mobilidade geográfica e profissional dos assalariados. O relatório, no qual constam as referidas propostas, procura identificar os diferentes percalços da mobilidade e emite sugestões que busquem reduzir os custos psicológicos, familiares e econômicos causados pelas diligências de mobilidade (emprego, moradia, educação, família)⁷¹. Ainda neste relatório, de uma forma geral, há 27 propostas para auxiliar os trabalhadores franceses. Tais propostas vão desde a preparação dos profissionais deste país para situações de mobilidade até mesmo a elaboração de cartilhas explicativas para os trabalhadores a serem disponibilizadas por prefeituras, empresas e sindicatos, objetivando, assim, tornar a mobilidade uma questão de política pública. “Restaurer une culture positive de la mobilité géographique professionnelle est aujourd’hui stratégique pour notre pays”⁷².

Portanto, fala-se aqui de um país onde as questões sobre a mobilidade são discutidas abertamente e que se preocupa, a nível nacional e de definição de políticas públicas, com as conseqüências oriundas deste processo. Isto explica, em boa medida, a existência de empresas de relocação, as quais prestam serviços que objetivam tornar a mudança menos sofrida na vida dos profissionais franceses.

Destarte, com intuito de entender como ocorre esta prestação de serviços, as duas dirigentes das empresas de relocação identificadas em Strasbourg foram convidadas para uma entrevista. Apenas uma aceitou, a Sra. Françoise Lécuyer, fundadora e principal dirigente da Scot Relocation, sediada em Strasbourg há 20 anos. Nesta entrevista, a Sra. Lécuyer disse que criou a Scot por identificar a necessidade que organizações locais tinham em ajudar no processo de mudança de funcionários que estavam sendo admitidos de outras partes da França e também de outros países.

Assim, é de incumbência das empresas de relocação cuidar de toda a burocracia que envolve o deslocamento dos profissionais como contratos de aluguel e papéis referentes à imigração, no caso de estrangeiros. Além disso, atuam intensamente na adaptação cultural do profissional e de seus familiares promovendo encontros entre estes migrantes (ou imigrantes) e a comunidade local. Em Strasbourg, por exemplo, existe uma associação chamada

⁷⁰ Fonte: <http://www.relocation-france.org/syndicat-relocation.fr.htm> Acesso em 31.ago.2010.

⁷¹ Fonte: <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/094000262/0000.pdf> Acesso em 30.ago.2010

⁷² Tradução própria: Restaurar uma cultura positiva da mobilidade geográfica profissional é hoje uma estratégia para o nosso país.

Bienvenue à Strasbourg, que facilita tal integração: “A organização *Bienvenue à Strasbourg* realmente ajuda neste sentido. Conhecer novas pessoas. Fazer novos amigos (EF3)”. Destarte, esta associação tem o propósito de⁷³:

Bienvenue à Strasbourg is an association managed by economic leaders who give up some of their time and imagination to give a hearty welcome to the executives whose career paths bring them to the region of Strasbourg. About half a dozen informative, musical, cultural, and always festive evenings give them opportunities to meet Strasbourg couples. No membership fee is charged for newcomers, all it takes is plenty of friendliness at these exceptional evenings⁷⁴.

Há ainda outras organizações como *Accueil des Villes Françaises*, *English Speak Community*, *Americans in Alsace*, *SMILE* que também visam a integração de migrantes e imigrantes em Strasbourg e a promoção de encontros com outros profissionais em mesma situação.

Em relação a treinamento cultural. Eu tenho quatro filhos e dentro do pacote de negociação tem incluso a contratação de uma empresa de relocação que te dão assistência, seleciona alguns apartamentos aqui em Strasbourg, e esta empresa de relocação prepara alguns serviços que você precisa. Eles te colocam em contato com pessoas que estão na mesma situação que vocês, criam um *link* para você entrar em contato com estas pessoas, e aqui em Strasbourg tem uma organização que se chama *Bienvenue à Strasbourg* e é uma organização que ajuda você a criar este tipo de links. No meu caso foi muito bom, porque eu pude fazer alguns amigos, encontrar algumas pessoas de Paris, você sabe, a França é um país pequeno (EF2).

Ressalta-se que os serviços oferecidos pelas empresas de relocação atendem tanto a profissionais estrangeiros como aos indivíduos que realizaram a intramobildade em um país. Estes, porém, dentro das contratações da Scot, são minioria, segundo a Sra. Lécuyer. Contudo, o auxílio a estes profissionais, mesmo sendo menos freqüente, também ocorre e independe do nível hierárquico a ser assumido por ele na empresa contratante, conforme depoimento da fundadora e dirigente da Scot.

Ainda de acordo com a Sra. Lécuyer, há diferentes tipos de pacotes de serviços que podem ser contratados. Todavia, os mais solicitados são os que incluem a busca por um *flat* ou apartamento, ajuda com os papéis referentes à imigração (no caso dos estrangeiros) e auxílio na escolha por escolas para os filhos. Dependendo dos serviços que forem incluídos

⁷³ Fonte: http://www.scot-relocation.com/bienvenue_a_strasbourg-en.aspx Acesso em 29.jul.2010.

⁷⁴ Tradução própria: Bienvenue à Strasbourg é uma associação gerenciada por líderes econômicos que oferecem algumas de suas horas e sua imaginação para dar afetuosas boas vindas aos executivos cujos os trajetos de carreira os trazem à região de Strasbourg. As informações, as noites musicais, culturais, e as sempre festivas noites dão-lhes oportunidades de encontrar pares em Strasbourg. Nenhuma taxa de sociedade é cobrada para recém-chegados, tudo que toma conta nestas noites excepcionais é a amizade.

neste pacote, o preço desta contratação poderá variar de 85 euros a 3.550 euros, conforme exposto pela fundadora e dirigente da Scot. Neste sentido, para o EF2, os profissionais devem fazer uma boa negociação com a organização contratante para que esta assuma os custos de um adequado pacote de serviços da empresa de relocação.

Mas isto depende da negociação que você faz. Você tem que saber o que você vai precisar e você tem que tentar negociar isto. [...] Mas o pacote de benefícios vai depender da posição que você assumirá na empresa e depende do interesse que a empresa tem em contratar esta pessoa. Por exemplo, se a empresa quiser um profissional especialista que mora em outra parte da França para trabalhar em Strasbourg, a empresa vai ajudá-lo, vai pagar as suas despesas, hotel, é muito freqüente as empresas fazerem isso. Não é um custo tão alto para a empresa. Mas se a empresa tem disponibilidades de trabalhadores locais e tem um profissional que quer vir de outra parte do país a empresa vai dizer: olha, eu tenho gente aqui, você vai ter que vir por conta. Então depende da posição e do interesse da empresa. É o mercado (EF2).

A Sra. Lécuyer também afirmou que tanto os profissionais quanto as organizações que contratam serviços de relocação beneficiam-se ao fazer esta escolha. Em sua percepção, quando a iniciativa parte dos profissionais migrantes, estes ganham em termos de eficácia, redução de problemas na busca por uma residência e, sobretudo, por receberem diferentes informações sobre a nova localidade.

Já as organizações que, segundo ela, são a maioria na contratação deste tipo de serviço (em torno de 95% dos casos contratados), são beneficiadas, primeiramente, por poderem contratar rapidamente e plenamente com o novo funcionário no local de trabalho, pois este não precisará preocupar-se com aspectos pessoais relacionados à mudança. Conseqüentemente, há economia de tempo e dinheiro. Por último, a organização também ganha em termos de divulgação de uma boa imagem perante a comunidade e ao mercado de trabalho, como afirmado pela Sra. Françoise Lécuyer.

Dentre os dez entrevistados franceses, seis (EF1, EF2, EF3, EF6, EF7 e EF9) receberam o auxílio de empresas de relocação na sua chegada a Strasbourg. Todos afirmaram que este serviço foi fundamental, principalmente no que concerne ao auxílio na busca por uma residência: “Foi bem fácil para mim porque eles pagaram uma agência de relocação para me ajudar a achar um lugar para morar” (EF7); o que corrobora a afirmação da dirigente da Scot.

Eles também ajudaram no sentido de me colocar em contato com alguém que poderia encontrar um *flat* para eu morar. Esta pessoa procurou alguns lugares e antes de mudar eu vim a Strasbourg um dia com minha família e nós visitamos nove flats. A pessoa que procurou respeitou os critérios que eu tinha passado para ela. Para mim esta foi a melhor coisa que eu tive, porque eu pude poupar tempo nesta procura (EF1).

À exceção do EF3 que teve que pagar uma parte dos custos da prestação de serviço da empresa de relocação, os outros cinco profissionais franceses receberam total subsídio financeiro das empresas contratantes em relação a esta prestação de serviços da empresa de relocação. Para o EF6, este foi o único benefício obtido com a mudança para Strasbourg: “A única coisa que eles pagaram foi a agência para me ajudar a procurar um apartamento. E eles me falaram que só iam cobrir estas despesas, somente isso” (EF6). E, de acordo com o EF2, este fator contribuiu muito no seu processo de mudança para Strasbourg.

A estratégia mais importante foi a assistência de uma empresa de relocação, porque você tem alguns gastos quando você muda e o fato de a empresa ter assumido estas despesas realmente ajudam no processo como um todo. No meu caso, foi o suficiente, eu não percebo algo mais que poderia ter sido feito. Eu não tive outras necessidades (EF2).

Mesmo para o EF3, que nasceu e residiu um período de sua vida em Strasbourg, a ajuda da empresa de relocação foi essencial, visto que ele, na época de sua mudança, alegou que não teria tido tempo para procurar uma residência.

Não. Você sabe, meu caso é especial porque eu conhecia a Alsácia e Strasbourg. Mas eu não tinha tempo. Era muito, muito difícil para mim sair procurar um apartamento. Esta é a razão pela qual eu entrei em contato com uma agência de relocação [...] Então a empresa de relocação busca o apartamento e a imobiliária reserva se você pagar (EF3).

Por fim, conforme o relato da EF9, percebe-se o cuidado atribuído pela empresa de relocação na prestação de seus serviços.

A empresa contratou uma empresa de relocação que me ajudou a achar uma casa, eles organizaram minha mudança pessoal, então quando eu cheguei aqui eu simplesmente peguei as chaves do meu apartamento, pois eles tinham organizado tudo para mim. Ela organizou os papéis necessários, ela visitou apartamentos para mim, e foi a minha empresa que pagou por todo este serviço. Ela conversou comigo antes para ver o que eu gostava, se eu tinha amigos aqui, ela viu mais ou menos o meu perfil e escolheu alguns lugares que poderiam me interessar. Então eu acho que o fato de a empresa de relocação ter organizado todos os papéis para mim, isto realmente foi o mais importante. Porque quando eu cheguei aqui, eu não teria tido tempo para organizar papéis, e isto realmente me ajudou. Eles fizeram tudo que eu precisava. (EF9).

5.5.2 Estratégias de Integração

Quanto às estratégias direcionadas à integração dos profissionais franceses no ambiente de trabalho, muitos entrevistados disseram que as organizações demonstraram

preocupação neste sentido. Apresentação às novas chefias, visitas às instalações das empresas, disponibilização de manuais com informações operacionais para realização do trabalho e de um “Guia de Boas Vindas” foram algumas ações citadas pelos entrevistados.

Porém nenhuma destas estratégias de integração é direcionada especificamente àqueles profissionais que realizaram a intramobibilidade para trabalhar em Strasbourg: “Eu não recebi nenhum treinamento específico referente à cultura local da Alsácia. O treinamento de integração foi mais para conhecer as pessoas da nova organização, ver como elas trabalham” (EF7).

Diante disso, a EF9 afirmou que teve alguns problemas logo na sua chegada à organização. Pensa-se que estes transtornos poderiam ter sido amenizados caso a empresa contratante tivesse intervindo na integração da nova funcionária no contexto laboral.

A integração com as pessoas daqui não foi muito fácil porque as pessoas daqui têm uma forte identidade entre elas e eu vim do sul da França, e eles aqui tem um certo preconceito com isto. Hoje em dia está bom, mas no início foi bastante difícil para mim. Um exemplo disso é uma colega que tem mais de 50 anos e ela é bastante alsaciana, e ela me disse que aqui não é que nem Bordeaux, é melhor que Bordeaux, que é melhor para morar, etc. Mas ela não percebeu que eu estou aqui para trabalhar, e eu vou permanecer aqui. E todos os dia ela me fazia lembrar que eu não sou alsaciana. E também tem o fato que eu falo alemão, o que facilita. E aqui, se você não fala alemão ou o alsaciano, que é o nome do dialeto daqui as coisas ficam mais difíceis. E o fato de eu entender o alemão, quando estas pessoas falam o dialeto eu entendo. Então eu falo para elas: eu não posso falar o seu dialeto, mas eu entendo o que vocês falam (EF9).

Percebe-se, pelo depoimento da EF9, que, mais uma vez, dificuldades de integração atrelam-se ao dialeto falado na região da Alsácia. Isto sugere que organizações ali lotadas deveriam ficar atentas a esta questão, ao contratar profissionais de outras partes da França, com vistas a tornar a inserção destes indivíduos na cultura alsaciana menos problemática.

5.6.3 As Lacunas

Algumas lacunas, em termos de estratégias direcionadas à admissão de pessoas que migram de diferentes Departamentos franceses para trabalhar em Strasbourg, foram citadas pelos entrevistados, apesar de poucos terem considerado que houve omissão da empresa contratante neste sentido: “Não há coisas que eu ache que tenha faltado” (EF3). Ou porque acreditam que este tipo de suporte é desnecessário: “Mas não dizem nada de como é a cidade, como são as pessoas e eu acho que não precisa este tipo de informação” (EF2).

Sendo assim, apenas três profissionais opinaram acerca desta questão. Para a EF5, a organização que lhe contratou em Strasbourg poderia ter se empenhado mais. Porém, para esta francesa, a ausência de suporte relaciona-se ao reduzido quadro de funcionários no departamento de Recursos Humanos da organização contratante.

De certa forma eu acho que eles poderiam ter feito mais. Eu percebo que não há muita gente no Departamento de RH que poderia ajudar neste sentido. Talvez por isso eles não dão ajuda. Eles ajudaram a gente dentro da organização. Eu lembro que no início eles me deram um pequeno livro, como um manual, com informações sobre a escola, informações práticas sobre Strasbourg e sobre a escola. Números de telefone para suporte. Mas é claro que eles poderiam ter feito muito mais. Por exemplo, para achar médicos na cidade, eu precisei ir a um médico e eu tive muita dificuldade de achar um Médico. Eu acho que eles poderiam ter feito mais neste sentido, de ajudar com informações sobre aspectos de saúde, bons restaurantes. O que eu fiz foi pegar o Strassbuch⁷⁵, onde a gente pode encontrar diversas informações sobre a cidade com informações práticas como restaurantes, cinemas, bares (EF5).

Ainda conforme a EF5, a organização não ofereceu suporte algum na busca de uma moradia para a profissional. Neste sentido, ela afirmou ter recebido apoio de seus novos colegas de trabalho, conforme pode ser visto em seu depoimento abaixo transcrito.

Não, em relação a estratégias para suporte para a vida pessoal, eu acho que eles realmente não me ajudaram. Eu perguntei mais para colegas. Mas para ser honesta, a organização não ajudou em nada. Eu achei meu apartamento por mim mesma. Mas talvez também porque eu não pedi informações. Eu perguntei a alguns colegas no início se eles sabiam alguns lugares que eu poderia morar. E eles me informavam que eu poderia tentar tal e tal área. Mas eu realmente achei meu apartamento por mim mesma (EF5).

Já a EF7 disse que sentiu falta de auxílio monetário quando foi chamada para fazer a entrevista para o emprego em Strasbourg. Apesar de ela ter consciência de que ainda não era funcionária da organização, afirmou: “Este é um ponto que eu senti falta da empresa. Eu tive que pagar todo o deslocamento para a entrevista como o trem e o hotel” (EF7).

A queixa do EF6 refere-se à ausência de subsídio para a realização de sua mudança para Strasbourg: “Em relação à minha mudança, eu coloquei tudo no meu carro e vim. A empresa não pagou nem a gasolina”. Todavia, para ele, o maior descuido que a organização demonstrou foi não ter informado que o profissional poderia solicitar junto a *Chambre de Commerce*⁷⁶ de Strasbourg a restituição por um dos aluguéis pagos por ele (isto porque sua família ficou em Lyon), ajuda que esta instituição oferece aos profissionais que migram

⁷⁵ Strassbuch é um guia da cidade de Strasbourg no qual é possível encontrar informações sobre lazer, restaurantes, bares, lojas, prestação de serviços local, atrações culturais, etc.

⁷⁶ Tradução própria: Casa de Comércio

intranacionalmente por motivos de trabalho. Conforme o EF6: “A empresa somente me disse: ‘Nós não vamos cobrir esta despesa dupla’”.

Mas eu descobri por mim mesmo que você pode se registrar em uma instituição da cidade, *Chambre de Commerce*, e você pode ter uma ajuda especial deles. E então eles cobrem despesas duplas quando está especificamente relacionado à mudança profissional. Então se você muda para uma empresa daqui e você continua tendo despesas no lugar antigo, eles ajudam. Eles cobrem as despesas de um deles. Você tem que preencher alguns papéis, e todo o mês você tem que apresentar as notas, recibos das suas despesas. E eles cobrem todas as despesas do aluguel para mim. Eles, não a empresa. A cidade. Mas eu descobri por mim mesmo esta ajuda, pela agência de relocação (EF6).

Ademais, para este mesmo profissional francês, a organização deveria ter tido uma preocupação maior com a integração dos seus familiares durante o processo de intramobildade, pois conforme ele expôs, o desempenho no trabalho está diretamente atrelado às questões inerentes à vida pessoal dos indivíduos, o que corrobora com a posição assumida nesta Tese.

Eu descobri tudo por mim mesmo, e não é fácil. Todas as vezes eu penso que a empresa teria que ter se preocupado mais com a questão da integração da família no processo. E este é um ponto importante na integração, para ser colocado no processo de recrutamento. Eles precisam do conhecimento das pessoas, mas eles não percebem que este conhecimento está ligado a uma vida pessoal também (EF6).

5.6.4 Sugestões e Percepções

As percepções dos entrevistados franceses em relação às ações organizacionais direcionadas às admissões de pessoas de diferentes regiões da França foram bastante heterogêneas. Alguns profissionais disseram que a organização atuou de forma excelente neste sentido.

Porém, outros relataram que as empresas não têm este tipo de preocupação em suas estratégias: “Eles não se importam, não cuidam. Na área automotiva as pessoas mudam bastante, viajam bastante, eles não se importam com isso” (EF2).

Conforme apontou o EF8, as organizações, quando decidem contratar profissionais que migraram intranacionalmente para trabalhar em Strasbourg, deveriam oferecer treinamento cultural para estas pessoas.

Mas as empresas não se preocupam com as pessoas que vêm de outras partes da França. Não tem nenhuma formação particular para as pessoas que vêm para Strasbourg. Eu acho que seria muito importante se as empresas dessem um treinamento cultural sobre a cultura de Strasbourg (EF8).

Para a EF9, a ausência deste tipo de treinamento está ligada ao fato de que as empresas consideram que, por serem todos franceses, não há a necessidade de haver esta preocupação. “Eu não tive nenhum treinamento cultural, porque as empresas acham que porque é a França, não precisa. As pessoas apenas me falaram que aqui na Alsácia as coisas são desta e desta forma. Mas nenhum treinamento cultural” (EF9).

Esta percepção de unicidade cultural na França é evidenciada também por outros dois franceses entrevistados nesta pesquisa. Além disso, para eles, o fato de estarem acostumados a realizar mudanças intranacionais os exime da necessidade de ajuda no aspecto cultural: “Eu estou acostumado a mudar então para mim não foi um problema em organizar meu tempo, e minhas coisas” (EF1). Sendo assim, para o EF2, o suporte financeiro foi suficiente para que a mudança para Strasbourg ocorresse tranqüilamente: “Eu estou acostumado a mudar. Eu sei como as coisas funcionam. Eu tive suporte material. Então não há nenhuma outra coisa especial que eu precisei, eu acho que eles fizeram tudo” (EF2). O EF3 também afirmou que o subsídio financeiro dado pela empresa foi o benefício mais importante que recebeu: “O fato de eles terem pago o meu apartamento em Strasbourg, a gasolina, pedágio, custos com o deslocamento que eu fazia para Dijon [...] porque teria sido impossível pagar do meu próprio bolso dois apartamentos durante oito meses. Estas foram as melhores coisas (EF3).

Para a EF7, a compreensão de seu gerente imediato nos seus primeiros dias no trabalho foi fundamental para que ela conseguisse organizar alguns aspectos de sua vida pessoal. Porém, ela aponta que esta não é uma ação institucionalizada da organização, mas sim uma atitude particular de seu superior.

Partiu mais de meu gerente direto que foi bem legal comigo, compreensivo, porque no início você tem que ficar bastante tempo em casa para esperar o eletricista, a pessoa que vai instalar a internet e ele sempre me suportava neste sentido. Ele me dizia: “você pode chegar mais tarde amanhã e depois você faz mais horas nos outros dias da semana”. Ele teve bastante flexibilidade comigo no início, mas eu penso que esta foi uma atitude do meu gerente, não acho que os demais ajam assim (EF7).

Por fim, o EF6 disse que deveria haver uma comunicação organizacional mais eficiente para os novos contratados no que concerne a informações sobre Strasbourg, o que, em sua intramobilidade ocasionou dispêndios financeiros que poderiam ter sido evitados, conforme pode ser visto em seu depoimento.

Primeiramente eu acho que eles poderiam ter me dado mais informações, o departamento de RH poderia ter me dado mais informações sobre o que eu poderia fazer, como poderia me auxiliar. Sobre as ajudas que eu poderia ter: da cidade e da empresa. Se eu tivesse tido esta ajuda eu não teria problemas financeiros em ter minha família em Lyon e estar aqui. Então pelo fato de eles terem me dito que não cobririam as despesas eu acabei indo para um apartamento bastante pequeno para diminuir despesas e se eu soubesse desde o início que eu teria esta ajuda da cidade, eu poderia ter ido para um lugar maior e melhor. E eu teria toda a minha família aqui comigo. Informação este é o ponto mais importante. E também eles poderiam ter me ajudado com as despesas. Eles me disseram: você pode ir de trem, que a gente cobre, o que significa cinco horas. Então eu preferi pegar meu carro. E é mais caro vir de trem do que de carro. E cobrir as despesas, porque eles estavam contratando uma pessoa que os ajudaria a fazer mais dinheiro, novos negócios, o que não seria um gasto grande para uma empresa grande como ela. Este é o meu ponto de vista (EF6).

5.7 A INTERCULTURALIDADE INTRANACIONAL NA FRANÇA

A questão referente à interculturalidade intranacional também foi abordada nas entrevistas com os profissionais franceses. Para tanto, questionou-se sobre o processo de adaptação aos costumes culturais próprios da região e à vida cotidiana; as situações do dia-a-dia de trabalho mais fáceis e difíceis de superar em função da interação com pessoas de outras culturas regionais da França; os aspectos que aproximam ou distanciam pessoas de culturas regionais distintas em contextos organizacionais (comunicação, cultura, questões econômicas, questões sociais, etc.) e; como é o relacionamento e convívio (profissional e pessoal) do entrevistado com pessoas de outras regiões francesas.

Neste item também foi possível manter as mesmas categorias intermediárias e categoria final estabelecidas na análise dos dados das entrevistas realizadas no Brasil. O quadro a seguir apresentado evidencia estas categorias.

Categoria Final	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
<u>A</u> <u>Interculturalidade</u> <u>Intranacional na</u> <u>França</u>	Adaptação aos Costumes Próprios da Região e à Vida Cotidiana.	Boa adaptação.
		Auxílio de colegas e amigos no processo de adaptação.
		Ausência de assistência da organização.
		Ajuda na adaptação aos costumes locais não é responsabilidade da empresa.
		Boa adaptação é influenciada por experiências internacionais anteriores.
		Localização da residência influencia na adaptação à cidade.

Continuação...

Categoria Final	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
<u>A</u> <u>Interculturalidade</u> <u>Intranacional na</u> <u>França</u>	Relacionamento Pessoal e Profissional com Pessoas de Outras Culturas Regionais.	Bom relacionamento.
		Indicação de culturas consideradas fáceis de se relacionar.
		Indicação de culturas consideradas difíceis de se relacionar.
		Personalidade da pessoa é que influenciará.
	Facilidades e Desafios na Interação com Pessoas de Outras Culturas Regionais no dia a dia de Trabalho.	Facilidade: Strasbourg é intercultural.
		Facilidade: empresa multinacional.
		Facilidade: saber interagir com pessoas de diferentes culturas.
		Não há percepção de dificuldades.
	Aproximação e Distanciamento entre Pessoas de Culturas Regionais Diferentes.	Aproxima: falar o dialeto.
		Distancia: hábitos diferentes das pessoas.
		Distancia: não falar o dialeto.

Quadro 17 – Categorização da Interculturalidade Intranacional na França.

Fonte: coleta dos dados (2010).

Apesar de alguns entrevistados, como anteriormente descrito, terem enfrentado dificuldades relacionadas à comunicação em Strasbourg devido ao dialeto falado na cidade, ao descreverem sobre como ocorreu o seu processo de adaptação aos costumes próprios da região e à vida cotidiana, os profissionais franceses foram unânimes em afirmar que não tiveram problemas maiores relacionados a esta questão: “Não foi um problema para mim” (EF10). Além disso, nos discursos de seis entrevistados (EF1, EF3, EF5, EF6, EF7 e EF9) verificou-se que as organizações que lhes admitiram em Strasbourg não interferiram nesta questão. Porém, para todos eles, esta lacuna não representou um impacto negativo em sua adaptação em Strasbourg. No caso do EF2, por exemplo, ele acredita que esta questão não é responsabilidade da empresa contratante, pois não faz parte do seu foco de negócios. Seu dever seria apenas o de terceirizar este serviço com a contratação de uma empresa de relocação, como aconteceu em seu caso.

A empresa em si não ajudou neste sentido, foi a empresa de relocação. Porque eu acho que esta não é uma atividade da empresa. A atividade da empresa é ter pessoas certas na posição certa. A atividade da empresa não é achar uma escola para seus filhos. Se eles podem ajudar, ok, mas não é tarefa dela. A estratégia dela deve ser ter uma empresa de relocação especializada que faça isso por você. Porque a empresa não tem as ferramentas para fazer isto, porque não é trabalho dela. A empresa paga por este tipo de suporte e usa este suporte. O que a empresa pode fazer é pagar uma empresa para ajudar neste processo. Mas uma grande empresa eu entendo que tenha que ter uma área especializada para isto, pois eles contratam várias pessoas de outras partes da França, então eu acho que pode ser interessante para eles, porque eles têm tamanho adequado para ter um departamento específico para isso, para ajudar as pessoas que vem de outras regiões (EF3).

Para a EF5, o fato de haver o *Strassbuch* (anteriormente descrito) que contempla informações diversas sobre Strasbourg, foi suficiente para que ela conseguisse se interar sobre os aspectos locais, como pode ser visualizado em seu depoimento.

Neste sentido a organização não suportou em nada para o meu dia-a-dia na cidade. Definitivamente não. Mas tinha o *Strassbuch* e todas as informações eu achei neste livro. Eu não sei o que eles poderiam ter feito neste sentido. Mas para mim não foi uma adaptação difícil (EF5).

Conforme o EF6, por já ter morado anteriormente em Strasbourg, uma intervenção para sua adaptação foi vista pela empresa contratante como uma ação desnecessária. E, para ele, realmente não foi preciso: “A empresa não ajudou neste sentido. Porque eles sabiam que eu já tinha morado aqui. Então era mais fácil para mim me integrar na cidade, eu sabia os lugares, os restaurantes, e isto então não foi necessário para mim” (EF6).

Na opinião do EF1, este auxílio não ocorreu, pois ele também considera supérfluo tal tipo de suporte da organização em função de acreditar que a adaptação na cidade de Strasbourg é uma questão fácil de resolver.

Não, a empresa não me ajudou neste sentido porque eu não pedi. Mas também eu acho que aqui as coisas são bastante fáceis. Se você vai a um escritório de turismo eles dão para você um guia que fala sobre a cidade, a vida em Strasbourg, você encontra todas as informações relevantes e você não precisa mais que isso, eu não precisei. É uma coisa mais informal mesmo (EF1).

Esta informalidade que é citada no depoimento do EF1 acima transcrito refere-se à ajuda de colegas e amigos no processo de adaptação. Destaca-se que, para a EF7, a influência destas pessoas foi bastante importante.

Na primeira semana eu fiquei somente caminhando pela vizinhança, vendo o que tinha por perto da minha casa, e então como eu fiz amigos muito rápido, eles me ajudaram neste sentido, me levando a restaurantes, isto foi fácil para mim. Eu vou para o trabalho de trem, mas no primeiro mês eu ia com meu carro. Em termos de indicação de lugares, eu penso que é uma coisa que você tem que buscar mais com seus colegas de trabalho, não acho que seja a empresa que tenha que lhe informar. Você tem que ir atrás da informação (EF7).

Outro fator que, conforme a EF5, influencia para que haja boa adaptação à cidade concerne à localização da moradia: “Provavelmente a maior dificuldade foi achar um apartamento. Mas quando eu achei, tudo ficou fácil” (EF5). Já para a EF9, o fato de ela, logo na sua chegada à Strasbourg, ter morado no centro da cidade, facilitou o reconhecimento e descoberta do novo local.

O fato de eu ter morado no centro da cidade, foi fácil para eu me adaptar. Eu podia ir para qualquer lugar fácil, fazer minhas compras fácil. Então não foi um problema para me acostumar com estas questões da cidade, o estilo de Strasbourg. As pessoas, meus colegas e a empresa de relocação que me indicaram supermercados, shoppings, teatros. Eu também procurei na internet algumas informações. A empresa não interveio neste sentido, mas os colegas falavam para mim o que eu poderia fazer, mas a empresa não (EF9).

Portanto, de acordo com o EF3, a localização da moradia deve ser bastante analisada antes da decisão pela mudança, pois é fundamental para a integração ao cotidiano da cidade.

Mas não foi tão difícil achar um apartamento, o importante é ter uma boa integração. Em relação ao dia-a-dia, quando você seleciona um apartamento, você deve ver se tem um supermercado perto, as opções de transporte, então o apartamento que você seleciona é o resultado de alguns critérios que você estabelece antes. Não foi uma coisa complicada (EF3).

Por fim, em relação à adaptação em Strasbourg, o que mais influenciou positivamente a EF5 neste processo foram suas experiências anteriores no exterior. Para ela, sua vivência nos Estados Unidos, a deixou preparada para a mudança para Strasbourg.

Porque quando eu fui para Atlanta, foi completamente diferente. Então viver aqui em Strasbourg não foi difícil. Eu pude fazer minhas compras facilmente, eu tive muito mais dificuldades quando eu fui para os Estados Unidos. E provavelmente se eu não tivesse ido para os Estados Unidos, tivesse ficado aqui durante todo meu doutorado e tivesse vindo aqui para a Alsácia provavelmente eu teria tido mais dificuldades porque seria a primeira vez que eu estaria deixando minha cidade. Então, pelo fato de eu ter ido para Atlanta e ter tido muitas dificuldades, para eu vir para cá foi relativamente fácil (EF5).

Quando perguntados a respeito de seu relacionamento pessoal e profissional com pessoas de outras culturas regionais da França, a maioria dos entrevistados franceses disse não enfrentar problemas quanto a esta questão: “Eu não tenho nenhum tipo de problema. Eu vim de uma área rural da França então eu sei que as pessoas não são iguais” (EF10). E para a EF9: “minha relação com as pessoas é muito boa. Eu não tenho nenhum problema”.

Porém, outros, como o EF3, acreditam que, pelo fato da França ter regiões culturais diferentes, acaba havendo modos díspares de pensar e que influenciam significativamente na interação: “Na França você tem muitas regiões e pessoas com diferentes modos de pensar. Então você tem pessoas de determinadas regiões da França que são mais fáceis de interagir e outras que não são tanto. Isso gera conflito” (EF3).

Mesmo havendo diversidade regional, como foi apontado pelo EF3, para o EF6, parece não haver empecilhos quanto a esta questão para o processo de interação.

É muito boa, eu tenho amigos da empresa de Lyon, e mesmo aqui, minha relação com as pessoas é muito boa. Você tem que aprender a estabelecer relação com as pessoas. Mas é fato que aqui você precisa de mais tempo para estabelecer relação com as pessoas daqui da Alsácia, para entrar em contato com elas. Eles precisam mais tempo para acreditar e confiar em você. Mas com meus colegas, eu não tenho problema (EF6).

A opinião acerca das culturas regionais consideradas fáceis e difíceis de estabelecer relacionamento, como no depoimento acima, foi recorrente no discurso dos entrevistados franceses. De acordo com a EF9 e, corroborando com a opinião do EF6, o estabelecimento de uma relação com as pessoas que são procedentes do Sul da França é bastante fácil, porém, superficial, como expôs a entrevistada.

Eu acho que as diferenças internas de um país impactam nas relações. Por exemplo, quando eu estava na faculdade eu fiz um estágio no sul da França e mesmo as pessoas sendo bastante amigáveis no início, ninguém nunca me convidou para sair, e eu fiquei cinco meses lá e nunca ninguém me convidou para sair, para ir num bar ou algo do gênero. Em um primeiro momento eles são bastante receptivos, mas é difícil ficar mais próximos deles (EF9).

Porém, para o EF1 parece acontecer o contrário com as pessoas provenientes no Norte da França e também com pessoas da Região da Alsácia, onde está a cidade de Strasbourg.

As pessoas do norte da França são mais difíceis interagir e as pessoas da Alsácia, eles realmente não são muito abertos. Eu não tenho muitos amigos alsacianos. As pessoas que eu conheço, são pessoas de outras regiões que trabalham e vivem em Strasbourg. É muito difícil fazer contatos, interagir, mas ao mesmo tempo quando você consegue a relação, se torna uma relação forte (EF1).

As pessoas da Alsácia são muito fechadas, mas se elas abrem a relação fica muito interessante. Mas no início é muito difícil, porque elas não se abrem e é difícil chegar perto. É difícil para uma pessoa que vem de Paris, por exemplo. Não conhece a cultura, não fala o dialeto. A cultura aqui é muito diferente (EF4).

Há na literatura que trata sobre os aspectos de diversidade cultural uma classificação relacionada à delimitação que as pessoas criam ao seu redor (espécie de uma bolha) para definir e resguardar a sua identidade. Para Drummond-Abdala (2008, p.120), “cet espace personnel est caractérisé par des frontières plus ou moins souples et sera preserve de manière plus ou moins intense selon les différentes cultures”.⁷⁷

O resultado é que algumas culturas permitirão uma fácil aproximação, sendo categorizadas como *culturas pêssego*, nas quais o contato inicial ocorre tranquilamente, porém quando se tenta estabelecer uma interação mais densa, esbarra-se em uma fronteira

⁷⁷ Tradução própria: este espaço pessoal é caracterizado por fronteiras mais ou menos flexíveis e será preservado de maneira mais ou menos intensa de acordo com as diferentes culturas.

mais rígida. Pessoas pertencentes a este tipo de cultura têm uma esfera pública bastante grande, conforme Zaninelli (2005). Segundo Drummond-Abdala (2008), o fato de as pessoas pertencentes a esta categorização cultural serem amáveis e gentis, não significa que elas estão disponíveis ou que em outra ocasião agirão da mesma maneira amigável. Ou seja, “cependant, le noyau de la pêche est dur, ce qui veut dire qu’il est difficile de pénétrer leur vrai espace intime, vu que leur espace publique est vaste et facile à franchir⁷⁸” (DRUMMOND-ABADALA, 2008, p.121).

Porém em outro extremo há as culturas chamadas de “culturas coco”, nas quais a interação inicial é uma árdua tarefa, o espaço público é bastante pequeno e sua delimitação é extremamente rígida. Todavia, quando se ganha a confiança destas pessoas, a relação se estabelece totalmente. “Ces cultures son illustrées par l’allégorie de la noix de coco: dures à franchir de l’extérieur et tendres à l’intérieur (une fois les frontières franchies, leur intimité se trouve pratiquement accessible à 100%)”⁷⁹ (DRUMMOND-ABADALA, 2008, p. 121). Zanielli (2005) conclui ao afirmar que, em outras palavras, não é fácil quebrar um coco e poder desfrutar do doce líquido em seu interior. No entanto, conseguida esta façanha, nada impedirá que se crie uma forte amizade.

De acordo com Drummond-Abdala (2008), algumas vezes, acaba-se cunhando estereótipos para as pessoas pertencentes às culturas coco, rotulando-as como pessoas distantes, frias e esnobes. E as pessoas originárias de culturas pêssego são taxadas de superficiais e hipócritas. Esta autora ilustra estas diferenças culturais a partir da interação entre os estadunidenses (pêssegos) e franceses (coco).

Já Zaninelli (2005) exemplifica o povo norte-americano como cidadãos de uma cultura pêssego e alemães como membros de uma cultura do tipo coco. E, quando se pensa na interação entre indivíduos destes dois tipos de culturas, imagina-se muitos estranhamentos e incompreensões. A figura apresentada a seguir ilustra estes dois tipos culturais, de acordo com a distância interpessoal estabelecida.

⁷⁸ Tradução própria: contudo, o núcleo do pêssego deve-se, o que quer dizer que é difícil penetrar o seu verdadeiro espaço íntimo, tendo em conta que o seu espaço público é vasto e fácil de cruzar.

⁷⁹ Tradução própria: estas culturas suas ilustradas pela alegoria da noz de coco: duras a cruzar do exterior ao interior (uma vez as fronteiras cruzadas, a sua intimidade encontra-se praticamente acessível a 100%).

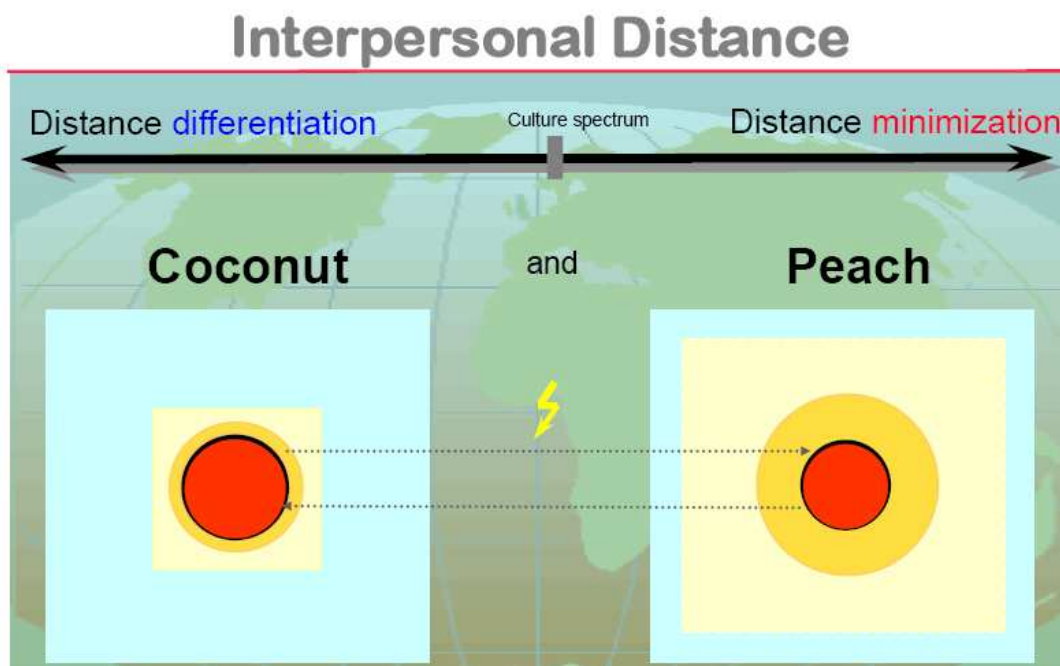


Figura 20 – Distância Interpessoal – Culturas Coco e Culturas Pêssego.
Fonte: Zaninelli (2005).

Esta conceituação de culturas coco (coconut) e cultura pêssego (peach) auxilia a compreender as colocações dos franceses a respeito da interação entre indivíduos originários do Norte e do Sul da França. Assim, quando há encontro entre pessoas destes dois extremos franceses, segundo o EF4, a interação no contexto laboral torna-se conflituosa: “É muito difícil principalmente com pessoas que vêm do Sul da França. Aqui tem muita influência alemã, o que acaba dificultando esta interação. Nós trabalhamos mais rápido, então eu acho que isto dificulta. E também aqui as pessoas são mais inflexíveis” (EF4). Neste sentido, Drummond-Abdala (2008) lembra que empresas que adotam uma estratégia global devem impor um comportamento uniforme a todas as suas unidades estrangeiras e assim garantir uma coesão ao seio de seu grupo.

Outro depoimento interessante surgiu no relato do EF4. Para este entrevistado, o orgulho de ser francês faz com que as pessoas desbravem novas regiões e busquem conhecer diferentes partes do seu País. E esta disponibilidade, conforme o EF6, facilita a interação entre as distintas culturas regionais.

Eu diria que é boa, porque na França porque apesar de a gente ter diferenças internas no nosso país, as pessoas aqui gostam de descobrir novas coisas, de conhecer novas pessoas, e aqui, em diferentes partes da França você pode encontrar diferentes vinhos, como aqui na Alsácia. As pessoas na França, nós gostamos do nosso país, nós somos muito orgulhosos do nosso país. Nós gostamos do fato de nós termos uma cultura, nós temos uma boa geografia, com montanhas, mares. Eu acho que as pessoas gostam de ir a diferentes áreas na França, e isso faz com que a nossa interação seja mais fácil (EF4).

Mesmo havendo algumas percepções acerca de diferenças entre as regiões francesas parece, pelo depoimento do EF4, que os franceses encontram pontos comuns de convergência cultural como o vinho e o queijo que são próprios a cada região, mas garantem a unidade cultural facilitando, por conseguinte, a interação entre os cidadãos deste país.

Todavia, alguns entrevistados acreditam que o mais importante para um bom relacionamento entre pessoas atrela-se à personalidade de cada indivíduo, independentemente da região da qual tenha vindo. A EF10, por exemplo, alegou: “Eu não acho que seja a cultura regional a questão. Eu acho que as diferenças estão muito mais na personalidade das pessoas. Eu não consigo identificar algo especial”. Esta opinião é compartilhada pela EF5, como pode ser visto em seu depoimento.

Eu acho que isto está mais ligado à personalidade das pessoas. Algumas pessoas são mais extravagantes, falam muito, mas eu não sei se isso é da personalidade ou se as pessoas que vêm da mesma região têm esta postura, fazem igual. Por isto eu não gosto de generalizar, porque eu sei que algumas pessoas são mais discretas, mais calmas enquanto outras são mais falantes mais expressivas. Então, eu percebo diferenças e algumas vezes dificuldades, mas eu acho que isto está mais ligado à personalidade e não à região de origem (EF5).

Por fim, esta questão é vista da mesma forma pelo EF3.

É mais em relação à personalidade da pessoa que você está contratando. Você pode ter uma pessoa extremamente aberta que veio da Alsácia e uma pessoa mais fechada do norte da França. Depende da personalidade da pessoa. E não da região que ela está vindo. Eu tenho na empresa uma pessoa que veio da Marselha. As pessoas que vem desta região normalmente são brincalhonas, abertas, falam alto, mas esta pessoa não é assim. Esta pessoa é bastante profissional, fala baixo, não brinca, você jamais diria que ele teria vindo da Marselha (EF3).

Ao serem questionados sobre as facilidades e desafios na interação com pessoas de outras culturas regionais no dia-a-dia de trabalho, chamou atenção o fato de que nenhum entrevistado apontou dificuldades significativas neste sentido.

Para mim eu não vejo dificuldade, eu acho que é muito mais valioso, enriquecedor. Em interagir com pessoas de diferentes partes da França. Eu vejo isto como uma coisa muito enriquecedora. Eu não vejo dificuldades nisto. Mesmo com pessoas que vem do Sul da França. Se eles não me dizem que são de lá, eu não vejo diferenças. Eu não vejo diferenças em interagir com colegas que são do Centro, Sul ou Norte da França (EF5).

Para o EF1 a fácil interação está ligada à diversidade cultural de Strasbourg: “Eu penso que Strasbourg é uma cidade européia intercultural e basicamente eu não tive nenhum

problema intercultural aqui?”. Além disso, lembra-se que em Strasbourg estão alocadas importantes organizações

Outros dois entrevistados franceses, o EF3 e o EF6 pensam que um facilitador para o relacionamento entre pessoas de distintas culturas regionais no contexto organizacional é o fato de a empresa contratante ser uma multinacional, na qual não há espaço para divergências culturais, lingüísticas, tampouco para qualquer tipo de comportamento discriminatório.

O ponto positivo é que é uma empresa multinacional. E isto ajuda, porque as pessoas têm que falar uma língua que você entende. O inglês. E você não tem espaço para usar o seu dialeto. E aqui em Strasbourg a gente sabe que eles têm o seu próprio dialeto. Mas eles não usam isto na empresa, porque é uma multinacional. Mas é muito bom encontrar pessoas diferentes, troca idéias, conversar (EF6).

Primeira coisa a mencionar é que a *Empresa* é uma empresa privada na França. E nós temos clientes com alto poder aquisitivo e alto patrimônio. Não tem como comparar com outros bancos, onde as pessoas não têm um poder aquisitivo tão alto. É um trabalho interessante, a gente conhece pessoas interessantes, E também pelo fato de termos clientes internacionais, nos obriga a falar inglês, alemão, etc. (EF3).

Percebeu-se também que a experiência intercultural no cotidiano de trabalho ajuda os profissionais a desenvolverem habilidades relacionadas à interação com pessoas de diferentes culturas. Além disso, esta prática intercultural evita sentimentos de intolerância, etnocentrismo e consolidação de estereótipos pejorativos dentro do contexto organizacional.

Eu usualmente trabalho com pessoas de diferentes nacionalidades e culturas, então faz parte do meu trabalho. Então você tem que saber interagir com diferentes pessoas. Nós temos na empresa pessoas de diferentes partes da França, mas eu não vejo diferenças, nós sabemos que elas são de outros lugares, mas a gente não se importa. Eles estão lá para trabalhar. Um profissional de Toulouse vai ter seu próprio sotaque, da mesma forma que uma pessoa da Alsácia. Algumas vezes fazemos brincadeiras, mas tudo bem. Eu acho que a interação não depende da pessoa. Uma pessoa de Toulouse pode interagir perfeitamente com uma pessoa da Alsácia, mas ao mesmo tempo você pode encontrar uma pessoa da Alsácia que não interagem bem com outra pessoa da mesma região. Então eu não sei se importa muito isso. Na maioria das vezes eu nem sei a região que a pessoa veio (EF3).

Ainda referente ao item interculturalidade intranacional na França, perguntou-se aos profissionais quais fatores que aproximam e distanciam pessoas provenientes de culturas regionais diferentes. Notou-se que, no que se refere à interação com cidadãos de Strasbourg, falar e entender o dialeto alsaciano tem esta dupla função, de aproximação e distanciamento.

E aqui, não sei se você sabe disto, a gente tem um francês especial. As pessoas aqui falam um dialeto. E se você vai fazer negócio com uma pessoa da Alsácia, você tem que falar este dialeto. Esta é uma coisa interessante, porque se você não fala este dialeto, é impossível fazer negócio com estas pessoas (EF3).

Pela minha experiência, a questão da comunicação é a mais difícil, pois aqui as pessoas falam um dialeto. É difícil para as demais pessoas da França entenderem. Mesmo fora do contexto organizacional, as pessoas falam este dialeto e fica realmente difícil. Por outro lado, a região da Alsácia tem muitas coisas boas (EF4).

Por fim, uma entrevistada destacou que o aspecto que efetivamente distancia as pessoas de culturas regionais diferentes, particularmente no relacionamento entre indivíduos originários de distintas partes da França e os alsacianos é a forte identidade destes últimos, o que os torna diferentes de outros cidadãos franceses. Ou melhor, únicos. “Não é fácil. Porque qualquer região tem seus hábitos, seu particular jeito de vida, mas aqui na Alsácia é muito mais diferente. Tem uma forte identidade, mais do que em outras regiões” (EF9).

5.8 RESULTADOS PARA AS ORGANIZAÇÕES FRANCESAS

Os profissionais franceses apontaram algumas *Vantagens* e *Desvantagens* que surgem quando a organização decide contratar pessoas de outras partes da França. Entretanto, no discurso de três entrevistados ficou evidenciado, mais uma vez, que os cidadãos deste país não têm uma percepção tão contundente acerca das diferenças intranacionais. Baseando-se neste ponto de vista foi criada uma terceira categoria intermediária, denominada de *Indiferente*, que agrupa os discursos referentes a este posicionamento, conforme pode ser visualizado no quadro a seguir apresentado.

Categoria Final	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
<u>Resultados para as Organizações Francesas</u>	Desvantagens	Tende a gerar conflito em função do dialeto falado em Strasbourg.
		Tende a gerar conflito em função dos modos diferentes de trabalhar.
	Vantagens	Gera idéias e opiniões diferentes.
		Gera diversidade no ambiente de trabalho.
		<i>Networking</i> que acompanha os profissionais.
		Proporciona aos profissionais maior interação com pessoas de outras culturas regionais.

Continuação...

Categoria Final	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
	Indiferente	Agrupar profissionais franceses não é problema.
		Depende de cada pessoa.
		Não há vantagem nem desvantagem.

Quadro 18 – Categorização dos Resultados para as Organizações Francesas.

Fonte: coleta dos dados (2010).

5.8.1 As Desvantagens

Em relação aos aspectos negativos apontados pelos profissionais franceses, estes se resumiram à probabilidade de geração de conflito quando há a contratação e a interação entre pessoas de culturas regionais diferentes e à inadaptação da família quando esta estiver envolvida no processo de mudança (esta questão que será tratada no item 5.11 deste capítulo). Porém, apenas três disseram perceber algum tipo de transtorno neste sentido.

Para o EF4, o maior problema relaciona-se aos modos diferenciados de trabalhar das pessoas originárias de várias partes da França e que, em última instância, tendem a gerar conflitos no ambiente de trabalho, conforme seu depoimento abaixo apresentado.

Eu penso que, por exemplo, no caso da nossa empresa que tem uma filial em Bordeaux, as pessoas daqui e de lá tem diferentes jeitos, de se organizar, de trabalhar, nós aqui somos muito orientados ao trabalho, não tão flexíveis, às vezes parecemos rudes e algumas vezes é difícil de nos entendermos. Não estou dizendo que um é melhor que o outro, mas às vezes é difícil a interação (EF4).

A outra fonte de conflito destacada por um profissional é a forte identidade cultural que há na região da Alsácia, conseqüentemente na cidade de Strasbourg. Como anteriormente ressaltado, a Alsácia caracteriza-se por uma cultura que mescla características alemãs e francesas. Além disso, a comunicação em Strasbourg através do dialeto dificulta o relacionamento com pessoas de fora da cidade, consideradas pelos alsacianos como “estrangeiros”.

Porque algumas vezes você tem discussões. Discussões de pessoas aqui da Alsácia com pessoas que não são daqui. Ninguém fala abertamente sobre isto, mas você pode sentir isto. Às vezes você se depara com grupos de pessoas daqui falando o seu dialeto. Eu vejo que nesta parte da França você tem este tipo de problema. Mais do que em outras partes da França. As pessoas daqui dizem que as pessoas que vem de outras partes da França são estrangeiras (EF6).

5.8.2 As Vantagens

No que refere aos pontos positivos para as organizações com a admissão de pessoas originárias de diferentes regiões da França, os entrevistados deste país, de um modo geral, afirmaram que a empresa se beneficia pela diversidade que é gerada no contexto de trabalho: “Para as empresas é bom contratar pessoas de outras localidades” (EF8). E, para o EF2, o ponto positivo reside na interação entre estas pessoas: “Sim, é muito bom. É bom para empresa e muito bom interagir e conhecer pessoas de outras culturas, saber o que eles pensam como vivem, é muito rico ter esta diversidade” (EF2). Também foi citado pela EF9 como principal vantagem a oportunidade de interação cultural entre pessoas de distintas culturas regionais beneficiando, conseqüentemente, a organização.

Eu não acho que é uma desvantagem para a empresa. Porque a gente pode ter interação cultural com outras pessoas, e hoje em dia é muito importante você ter abertura, cabeça aberta para as diferenças. Estar aberto para outras regiões ou outros países. Então eu acho que não é uma desvantagem (EF9).

A pluralidade de opiniões e de idéias que é originada a partir da interação entre estas pessoas também é vista pelos franceses como um fator vantajoso para a organização: “Porque você precisa de pontos de vista diferentes. Traz novas idéias, diferentes opiniões, que é necessário quando você trabalha em uma empresa grande” (EF4); “É sim uma vantagem para empresa contratar pessoas de diferentes localidades, porque diferentes culturas, diferentes modos de pensar, diferentes comportamentos é vantajoso para ela” (EF7).

Além, disso, trazem consigo conhecimentos diferenciados que acabam sendo compartilhados: “E isto é muito positivo para a empresa. Porque as pessoas vêm com os seus conhecimentos, seus modos de pensar e, muitas vezes, você pode pegar pontos muito positivos disto. E no final, na maioria das vezes isto é muito positivo” (EF6). Por fim, um aspecto interessante ressaltado pela EF5 é que as pessoas que migram de diferentes regiões de um determinado país, no caso, da França, para trabalhar em uma organização, trazem consigo o seu *networking* que poderá se tornar um fator positivo para a própria empresa em função das oportunidades de troca subjacentes a esta rede de relacionamentos.

E em relação às vantagens, eu vejo que as pessoas trazem consigo o seu grupo de relacionamentos, como o meu caso, por exemplo. Eu trabalhava em Paris, então eu tenho vários colegas em Paris com os quais eu ainda mantenho contato quando a gente quer convidá-los para um evento aqui, então isto é muito positivo. Eu acho que é muito positivo em termos de *networking* social (EF5).

5.8.3 Opiniões Indiferentes

De acordo com alguns entrevistados não há vantagens nem desvantagens para as organizações que decidem contratar pessoas de diferentes regiões da França. O motivo maior desta indiferença reside na percepção da maioria dos entrevistados de que, antes de qualquer coisa, são todos franceses. A pesquisa de Hofstede (2003) apontou que os franceses têm um forte perfil individualista (índice 71), o que tende a corroborar esta afirmativa. Ademais, pode-se considerar esta situação como uma cilada intercultural (DRUUMMOND-GUITEL, 2008) de negação do próprio condicionamento cultural devido a um alto grau de etnocentrismo que é um aspecto da cultura francesa.

Assim, não há como emergir pontos positivos e/ou negativos para a organização provenientes deste tipo de diversidade: “na minha opinião, não há nenhuma diferença [...] Eu acho que a diversidade é um ponto positivo para a organização, mas não a diversidade nacional e sim a diversidade internacional. A diversidade nacional não vai dar para você uma real vantagem” (EF3).

Percebe-se, pelo discurso do EF3, que este considera apenas a diversidade internacional (contratação de estrangeiros e expatriações) como uma maneira de beneficiar a organização. Da mesma forma, mas em relação a possíveis desvantagens que a organização poderá ter, a EF5 aponta que empecilhos surgirão apenas em admissões de estrangeiros, apesar desta mesma profissional ter citado vantagens inerentes a este tipo de contratação.

Eu acho que reunir pessoas de diferentes partes da França não é um problema. Mas talvez as pessoas que vem de outros países, a diversidade internacional, talvez seja mais difícil de administrar. Mas em relação ao contexto francês eu não consigo ver desvantagens em contratar pessoas de diferentes partes. E também em função do mercado de trabalho, as pessoas têm que mudar. Mesmo se elas não gostam de mudar, elas tem que saber viver em outra região. Então eu diria, que é fácil, por exemplo para uma empresa em Paris contratar pessoas de lá, mas você pode encontrar trabalhando pessoas nascidas em Bordeaux, em Lyon, então eu não vejo desvantagens (EF5).

Além do posicionamento indiferente quanto aos benefícios ou perdas organizacionais com as contratações intranacionais, o EF3 também apontou que as características pessoais do funcionário contratado e a maneira como estas impactam no dia-a-dia de trabalho não estão relacionadas à região da qual ele procede, mas sim à sua personalidade.

É mais em relação à personalidade da pessoa que você está contratando. Você pode ter uma pessoa extremamente aberta que veio da Alsácia e uma pessoa mais fechada do norte da França. Depende da personalidade da pessoa. E não da região que ela

está vindo. Eu tenho na empresa uma pessoa que veio da Marselha. As pessoas que vem desta região normalmente são brincalhonas, abertas, falam alto, mas esta pessoa não é assim. Esta pessoa é bastante profissional, fala baixo, não brinca, você jamais diria que ele teria vindo da Marselha (EF3).

Nota-se também que, independentemente de ser bom ou ruim para as organizações, a EF5 considera que estas mudanças intranacionais são, sobretudo, uma condição atual imposta pelo mercado de trabalho, o que coaduna com a opinião de Freitas (2009). Ou seja, estas transições preparam os indivíduos para assumirem maiores responsabilidades e tornam-se uma boa forma de crescimento na carreira. Esta opinião, com um olhar voltado ao setor público, é corroborada pelo discurso da EF10: “[...] na França quando você é funcionário público, se você quiser crescer na carreira, você tem que mudar entre várias regiões. Eu não acho que as empresas têm que se preocupar com isto. As pessoas têm que procurar se adaptar, elas não são tão diferentes”.

5.9 RESULTADOS PARA OS PROFISSIONAIS FRANCESES

Os profissionais franceses também foram ouvidos sobre os maiores aprendizados obtidos, bem como acerca dos benefícios alcançados para suas carreiras e para suas vidas pessoais com o deslocamento intranacional na França. Foi ainda perguntado aos entrevistados franceses se eles tinham planos de voltar aos Departamentos dos quais migraram.

Categoria Final	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
<u>Resultados para os Profissionais Franceses</u>	Aprendizados Pessoais com a Interação.	Ter mais flexibilidade.
		Aprender a ter autoconfiança.
		As dificuldades enfrentadas são semelhantes para todos.
		Entender comportamentos diferenciados.
		Poder conhecer outras culturas.
	Aprendizados Profissionais com a Interação.	Ganhar experiência.
	Benefícios Pessoais Oriundos da Intramobibilidade.	Qualidade de vida.
		Boas opções culturais e de lazer em Strasbourg.
		Pouca cobrança da família.
		Estar perto da família.
		Poder conhecer outras culturas.
		Proximidade com a Alemanha.

Continuação...

Categoria Final	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
<u>Resultados para os Profissionais Franceses</u>	Benefícios Profissionais Oriundos da Intramobildade.	Crescimento na carreira.
		Poder trabalhar com o que gosta.
		Ter diferencial no currículo.
		Boas oportunidades no mercado de trabalho em Strasbourg.
	Planos de Voltar ao Departamento de origem.	Não tem planos.

Quadro 19 – Categorização dos Resultados para os Profissionais Franceses.

Fonte: coleta dos dados (2010).

Quando questionados sobre os aprendizados que tiveram nos âmbitos profissional e pessoal a partir da interação com pessoas de outras regiões da França, as respostas dos entrevistados detiveram-se aos conhecimentos pessoais que adquiriram. Surgiu no discurso de dois profissionais o aprendizado relacionado à flexibilidade. Dentre eles, chama atenção no relato do EF4 que este considera as diferenças intranacionais francesas menos significativas quando comparadas às internacionais: “Eu diria que você passa a ter uma maior habilidade de adaptar o seu jeito de ser e abrir a sua mente a novas idéias. Mas mesmo havendo diferenças na França eu acho que elas não são tão significativas tão grandes quanto às diferenças entre outros países” (EF4).

Aliado à questão da flexibilidade, o maior entendimento e adaptação a comportamentos diferenciados e formas de expressão de pessoas de culturas regionais diferentes foi citado pelo EF6 como um conhecimento adquirido por ele.

Você sabe, algumas pessoas são mais tímidas, talvez por causa de sua cultura. E outras são realmente entusiásticas em expressar seus sentimentos. Então você tem estas diferenças. Tem que tentar compreender um ao outro. Os mais entusiásticos tentam ser um pouco mais quietos, tentam adaptar o seu jeito, achar um caminho para isto, mas às vezes é difícil achar um ponto de equilíbrio para isto. Reduzir suas atitudes e adaptar-se aos outros (EF6).

Este mesmo entrevistado, o EF6, ainda falou que, a partir do relacionamento com pessoas de outras culturas regionais da França, foi possível perceber que muitas das dificuldades vividas por ele no processo de mudança para Strasbourg são enfrentadas por diversos profissionais que também decidiram migrar para esta cidade.

É interessante, porque no final você vê que tem as mesmas questões, os mesmos problemas que todas as pessoas, os mesmos sentimentos, em vir de diferentes partes da França em interagir com as pessoas daqui. Os mesmos problemas relacionados à família, em trazer a família, em manter a família aqui. Os mesmos problemas de integração com a cidade, com o novo local, E nós descobrimos que nós temos os mesmos problemas. Tanto no campo pessoal quanto profissional (EF6).

A percepção de que a Alsácia é uma região com atributos particulares, foi citada pela EF9 como uma oportunidade que teve em aprender mais sobre as características culturais deste local: “É França, mas é diferente de outras regiões, e eu gostei de aprender sobre os hábitos, o modo de vida aqui da Alsácia” (EF9). Porém, seu maior aprendizado foi a autoconfiança: “O maior aprendizado que eu tive é que eu somente posso acreditar em mim mesma. Porque eu não tinha amigos no início, não tinha família, e se eu tivesse um problema, eu somente poderia contar comigo mesma. E isto me fez ficar mais forte, mais segura” (EF9).

Contudo, dois profissionais (EF1 e EF5) que mencionaram já ter tido experiências de mudanças para outros países e intranacionalmente na França, acreditam que esta vivência os auxiliou a compreenderem as diferenças culturais que apontaram haver em Strasbourg. “Porque eu estou tão acostumado a mudar e a interagir com pessoas de culturas diferentes, não foi uma coisa nova para mim. Eu já mudei sete vezes” (EF1). E o respeito a esta diversidade seria, conforme a EF5, o seu maior aprendizado.

Pelo fato de eu ter interagido com muitas pessoas de diferentes países quando eu estive em Atlanta fazendo meu doutorado, quando eu cheguei aqui em Strasbourg e me deparei com a diversidade daqui, para mim foi natural. E outra coisa, quando você não viaja, você não percebe a diversidade que existe. Então eu acho que o maior aprendizado é poder ver que há diversidade. Algumas vezes pode haver problemas de comunicação, mas na maior parte do tempo, você aprende coisas. E também você aprende a se adaptar a alguns estilos, a algumas pessoas. Porque eles não reagem da maneira como você espera que elas reagiriam. É interessante (EF5).

Além disso, a EF7 acredita que suas experiências interculturais anteriores, vividas em outro país, foram condição *sine qua non* para sua admissão pela empresa em Strasbourg: “Eu realmente acho que eu só consegui este emprego porque eu morei um ano e meio nos Estados Unidos. Isto foi bom para mim, porque eu acho que se tivesse ficado só em minha cidade, eu não teria conseguido este emprego” (EF7).

Apenas dois entrevistados (EF1 e EF9) citaram aprendizados obtidos no campo profissional, sendo este relacionado à aquisição de experiências em suas vidas laborais: “E profissionalmente foi uma experiência nova” (EF9).

Dentre os benefícios pessoais obtidos com a intramobildade, para o EF1 a melhora na sua qualidade de vida, a oportunidade de estar mais próximo à Alemanha, além de Strasbourg oferecer boas opções culturais e de lazer, foram os pontos benéficos oriundos da migração para esta cidade: “Qualidade de vida, e a proximidade com a Alemanha, porque eu acho que a Alemanha porque eu gosto deste lugar. Também a parte cultural, tem ópera, tem bons teatros, isto é muito bom” (EF1).

Para o EF2, seu maior benefício foi poder estar perto de sua família: “Eu de estar perto de minha família. Foi um benefício e eu escolhi isto” (EF2). Contrariamente, para a EF7, a mudança para Strasbourg lhe proporcionou maior independência justamente por estar distante de sua família: “Eu gosto de recomeçar uma vida, eu acho interessante. E também pelo fato de a minha família querer ficar sempre perto, demandando coisas. Talvez morar longe me poupa de cobranças. Para mim é um bom jeito de escapar destas cobranças” (EF7).

A EF5 considerou que a oportunidade que a intramobilidade lhe deu de conhecer outras culturas foi, para ela, um benefício: “Para mim, pessoalmente foi muito bom descobrir uma coisa nova”. Deste modo, poder estar imersa em uma nova cultura é considerado por ela como um fator positivo advindo da mobilidade interna na França.

Mas para mim, pessoalmente é muito bom poder conhecer pessoas de outras regiões de outras áreas da França, e é muito bom conhecer outras culturas, poder indicar para outras pessoas coisas desta cultura. Por exemplo, quando meus pais vêm me visitar eu tenho como indicar bons restaurantes alsacianos, por isso pessoalmente é muito interessante (EF5).

Os entrevistados franceses também citaram benefícios no âmbito profissional obtidos com a intramobilidade. Para o EF2, o EF6 e a EF9 houve a possibilidade de crescimento na carreira: “Eu cresci na carreira, profissionalmente foi muito bom para mim” (EF9); e a aquisição de novos aprendizados, considerados por eles como fatores importantes que surgiram a partir da mudança: “Foi bom porque com a mudança eu consegui um novo *status* para minha carreira. E também estou aprendendo muitas coisas novas, porque isto é muito importante. Foi uma mudança muito boa profissionalmente” (EF2).

Quando eu terminei meu mestrado eu vi que este era um degrau para crescer para ser considerado de outra forma. Para começar a construir sua carreira, sem ajuda de seus pais ou qualquer outro tipo de ajuda. E eu acredito que este seja o melhor jeito de crescer, de melhorar sua carreira. Para ser competitivo, para aprender como viver, achar as coisas importantes, dos diferentes lugares que você viveu. Você aprende a se virar. E isto vai tornando as coisas mais fáceis e mais rápidas, você vai adquirindo experiências com este tipo de mudança. Sua mente muda completamente (EF6).

A valorização do currículo foi apontada pela EF5 como um benefício oriundo da intramobilidade, que auxiliará em futuras seleções de emprego, conforme seu relato.

Eu penso que é bom mudar a sua região, porque os empregadores percebem que você está apto a mobilidade, para viajar ou para ir para outro lugar. Eu acho que pode ser sim uma vantagem para o meu currículo. Talvez para um próximo empregador eu possa explicar que eu saí de Paris para trabalhar em outra cidade para aprender alguma coisa diferente (EF5).

Todavia, esta mesma entrevistada ressaltou que a decisão pela mudança foi possível porque ela não é casada tampouco tem filhos.

Mas ao mesmo tempo é importante dizer que eu fiz esta mudança porque eu sou solteira. É mais fácil. Talvez se eu tivesse filhos ou marido em Paris, eu não teria feito esta mudança. Por enquanto dá para fazer isto, as eu sei que quando eu tiver minha família eu vou buscar por uma estabilidade (EF5).

O fato de Strasbourg ter boas oportunidades no ramo de trabalho em que atua, foi descrito pela EF10 como um benefício adquirido com a mudança: “Sim, pois eu trabalho na Universidade e eu já troquei de universidades aqui. Foi fácil mudar. Não foi difícil. Eu nunca tive que procurar emprego, o emprego vem até mim” (EF10).

É importante também elucidar que dois entrevistados franceses fizeram questão de deixar explícito que foi deles a opção pela mudança para Strasbourg e que, por este motivo, consideram que os benefícios para a carreira não seriam tão importantes em comparação àqueles adquiridos para suas vidas pessoais: “Em relação ao lado profissional, este não é o ponto chave, pois eu poderia ter achado uma posição em outra localidade” (EF2); “É importante você ter escolhas, eu escolhi vir para cá. Eu poderia ter ficado em Dijon. Eu escolhi mudar. A maioria das pessoas não tem a oportunidade de escolher. Eu tive” (EF3).

Além disso, o EF6 disse que a intramobibilidade em si não é um fator determinante para a melhoria de sua carreira. Para este profissional, o que impactou positivamente foi a reputação da empresa pela qual foi contratado em Strasbourg.

Sim, mas não o fato da mudança interna, porque eu já tinha tido isto antes. Mas o fato de eu mudar de uma grande empresa para outra, de adquirir mais conhecimento, isto sim vai me ajudar. E tentar aprender as coisas boas nesta nova empresa, nesta nova situação (EF6).

Ao serem questionados sobre o retorno ao local de origem, houve unanimidade entre os profissionais em afirmarem que não possuem planos de voltar. O EF3, por exemplo, respondeu: “Só comprei a ida, não comprei a volta”. Já a EF7 disse que deseja permanecer mais um tempo em Strasbourg antes de retornar à Bretanha: “Não ainda. Eu acho que eu vou viver aqui por mais algum tempo ou em outro lugar antes de pensar em voltar para a minha região”. O EF1, alegou que voltaria apenas se houvesse alguma oportunidade melhor de emprego em seu Departamento de origem: “No momento não, só se tiver alguma oportunidade boa por lá”.

Mas o EF8 demonstrou uma opinião mais sentimental para sua permanência em Strasbourg: “Eu amo esta cidade e não tenho planos de voltar para minha cidade”. E o que mantém a EF9, além do apreço pela cidade Alsaciana, é o fato de ela gostar de seu trabalho: “Não tenho planos de voltar. Hoje meu trabalho é aqui, eu gosto do meu trabalho e hoje eu gosto de morar aqui”. A EF10 vincula sua permanência em Strasbourg a questões pessoais, especificamente familiares: “Não tenho planos de voltar. Talvez ficar aqui. Eu acho que vou ficar ainda um tempo, meu filho tem 11 anos, seu pai vive em Strasbourg, pela família eu prefiro ficar”. Por fim, a EF5, apesar de não ter um plano formalizado de retorno, não pensa em morar em Strasbourg para sempre, como ela própria expôs.

Sim, é possível. Mas eu não penso que eu vou voltar agora, porque eu estou com muitos projetos aqui, projetos com colegas, se eu voltar agora, eu sinto que ainda é muito cedo. Mas eu não penso que eu vou ficar aqui para o resto de minha vida, trabalhando em Strasbourg para sempre (EF5).

5.10 A INTRAMOBILIDADE NA FRANÇA E A EXPATRIAÇÃO

Foram cinco os entrevistados na França que trabalham em organizações que possuem negócios em outros países. Sendo assim, para estes, foi perguntado se eles visualizavam que as experiências adquiridas com a intramobilidade poderiam ser um fator a ser considerado em possíveis processos de expatriação. Foi unânime a percepção de que as empresas consideram positivamente a intramobilidade em uma seleção de expatriação.

Categoria Final	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
<u>A Intramobilidade e a Expatriação</u>	Relação entre os Processos.	Organização considera as experiências adquiridas no deslocamento intranacional.
		Organização considera a pré-disposição do funcionário em mudar.

Quadro 20 – Categorização da relação entre a Intramobilidade na França e a Expatriação.
Fonte: coleta dos dados (2010).

Todos os cinco entrevistados (EF1, EF3, EF4, EF6 e EF7), foram enfáticos em dizer que a empresa considerará a intramobilidade como um requisito importante em possíveis missões no exterior: “Tem a possibilidade de ir para o exterior. A empresa tem operações em diversos países. Eu sei que tem possibilidades de ir para o exterior e que a empresa vai considerar a minha mudança para cá [...] É uma oportunidade para crescer na carreira (EF3)”.

Eu acho que a empresa considera esta questão do deslocamento. Talvez eles pensem que você é uma pessoa motivada para mudar, como meu caso que me desloquei 800 km em função de um emprego, eu acho que eles pensam que você é uma pessoa motivada. Quando eles me entrevistaram para o emprego eu acho que eles observaram o fato de eu ser uma pessoa que pode se adaptar facilmente a novos lugares, devido ao fato de que eu mudei muitas vezes quando eu era jovem. E eles sabiam disso. E também que não seria um problema para mim vir da Bretanha para Alsácia (EF7).

Porém, esta mesma entrevistada pensa que há muita diferença entre um deslocamento intranacional em comparação a um deslocamento internacional, sendo este último considerado por ela mais difícil em função da diferença de idiomas e que gera maior choque cultural.

Eu acho que é bem diferente se deslocar dentro de um mesmo país do que ir para fora. Mais por causa do idioma. Por exemplo, nós estamos aqui bem perto da Alemanha, mas se for para falar alemão, ai meu Deus! Eu não estaria apta a viver na Alemanha. Para mim é bem diferente. Eu acho que o choque cultural não é tão grande internamente a um país do que ir para fora dele (EF7).

Por fim, o EF6 acredita que as mudanças intranacionais são uma boa alternativa para as empresas verificarem como o profissional se comporta diante de deslocamentos e servem como um teste e treinamento para possíveis processos de expatriação.

Definitivamente sim. Minha empresa anterior tinha me proposto para eu ser expatriado em Dubai. Definitivamente a mudança é importante. [...] é um jogo e é o início para um futuro processo de expatriação. As empresas vêem com bons olhos as pessoas que estão dispostas a mudar e elas investem nestas mudanças intranacionais, porque são um custo menor do que mandar para o exterior. Então elas investem nisto para preparar as pessoas a se tornarem mais hábeis na convivência com outras pessoas e no futuro conviver com pessoas de outras partes do mundo (EF6).

5.11 A FAMÍLIA DOS FRANCESES

Dentre os seis entrevistados que são casados e/ou possuem filhos, em quatro casos a família acompanhou na mudança para Strasbourg. Um dos profissionais, o EF6, afirmou que a família permaneceu na cidade de origem e, no caso da EF10, ela não era casada nem possuía filhos quando mudou para Strasbourg. Assim, a partir dos relatos dos profissionais franceses, verificou-se como foi a adaptação de cônjuges e/ou filhos nesta transição, bem como os subsídios oferecidos para eles pelas organizações de Strasbourg.

Categoria Final	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais
<u>A Família</u>	Adaptação da Família.	Boa adaptação.
		Adaptação difícil no início.
	Assistência da Organização.	Assistência financeira para cônjuge.
		Auxílio ao cônjuge a buscar um novo emprego.
		Auxílio de empresa de relocação.
		Não houve assistência.

Quadro 21 – Categorização do Processo de Mudança para a Família dos Franceses.
Fonte: coleta dos dados (2010).

O EF1 afirmou que a adaptação de sua família ocorreu tranquilamente. Ademais, a empresa que o contratou em Strasbourg auxiliou sua esposa a buscar uma recolocação no mercado de trabalho, além de tê-la ajudado financeiramente por um determinado período: “Eles também ajudaram minha esposa a achar um emprego. Minha mulher deixou o emprego dela para me acompanhar e eles me pagaram 1500 euros por três meses” (EF1).

Conforme Greff (2009), que reflete especificamente sobre o contexto francês, em uma mobilidade profissional geográfica a perda do trabalho do cônjuge é uma prova suplementar, porque é pedido a duas pessoas de uma mesma família que tomem riscos financeiros e profissionais ao mesmo tempo. Além disso, a mudança das escolas dos filhos também é um fator que, de acordo com a Deputada, provoca custos importantes, mas que nem sempre são levados em consideração em casos de mobilidade profissional.

No caso do EF2, seu filho e esposa aprovaram a mudança, pois ficariam mais próximos à família. Ademais, é importante ressaltar que este entrevistado afirmou que a decisão foi tomada em conjunto com sua esposa e a mudança foi acordada por ela, a qual foi beneficiada pelo governo francês com 50% de seu salário anterior durante três anos.

Quando a gente morava em Dijon era muito difícil ele ver os avós. E ele gosta da cidade. Tem muitas coisas para fazer aqui, esportes. Não foi problema para ele. Nós somos muito ligados a família e assim ficou melhor. Eu e minha mulher discutimos muito sobre a mudança. Tomamos esta decisão juntos. Se ela tivesse dito que não gostaria de vir, eu tenho certeza que eu ficaria em Dijon. É difícil tomar uma decisão se seu marido ou esposa não concorda com ela (EF2).

Já o EF4 alegou que não recebeu apoio algum para sua família por parte da empresa contratante, apesar de ter afirmado que foi uma grande mudança para sua esposa e filha. Essa assistência, para o EF3, primeiramente não seria atribuição da empresa e, segundo ele, não ocorreu porque ele não solicitou: “minha esposa teve que vir para Strasbourg, com as crianças, mas a empresa não ajudou neste sentido porque eu não pedi. As despesas não eram tão grandes então eu não pedi” (EF3). Contudo, ele teve apoio de uma empresa de relocação a

qual foi paga pela organização para a qual passou a trabalhar. Segundo ele, este apoio foi importante porque sua família, especialmente uma das filhas adolescentes, não teve uma boa adaptação imediata à mudança.

Foi uma grande mudança, principalmente para minha família. Eles precisaram de um tempo para adaptação, mas agora está tudo bem. No aspecto pessoal, foi um pouco difícil para minha filha, pois ela não está muito bem integrada, ela tem 16 anos. Foi difícil por causa dos amigos. Mas é importante para ela ver coisas diferentes (EF3).

Encerra-se aqui a apresentação e a análise dos dados coletados na pesquisa exploratória realizada na França durante os meses de fevereiro e março de 2010. Porém, antes de fechar este capítulo, é importante expor ao leitor algumas conclusões feitas a respeito dos resultados obtidos nesta etapa da pesquisa da presente Tese.

5.12 CONCLUSÕES DA ETAPA EXPLORATÓRIA NA FRANÇA

A etapa exploratória da coleta de dados realizada na França objetivou identificar e entender como franceses que realizaram a intramobilidade para trabalhar e residir em Strasbourg, cidade localizada na região da Alsácia, percebem e vivenciam a interculturalidade intranacional. Para tanto, foram entrevistados dez franceses originários de diferentes regiões da França.

A maioria dos entrevistados (seis) relatou ter iniciado sua trajetória profissional ainda quando cursavam o ensino superior na França. Alguns eram estagiários e outros eram funcionários via contrato de trabalho. Porém, quando surgiu a possibilidade de mudança para Strasbourg, todos os entrevistados alegaram motivos profissionais para realizar o deslocamento. Mesmo os três entrevistados que citaram aspectos relacionados a questões pessoais, não desatrelaram os benefícios almejados para suas carreiras com a intramobilidade.

Além disso, apesar de oito entrevistados terem afirmado que nunca haviam estado em Strasbourg previamente à sua mudança, a maioria alegou não ter experienciado dificuldades culturais significativas. Apontaram, assim, que a primeira impressão foi positiva, pois, de acordo com sua opinião, em Strasbourg é possível encontrar boas opções de lazer, pessoas amigáveis e também pela cidade oferecer facilidade no que diz respeito ao sistema de transporte de trens (TGVs) e auto-estradas oportunizando que estes migrantes visitem seus

locais de origem sempre que desejarem. Aliado a este fator, deve-se novamente ressaltar que a França possui uma dimensão territorial que permite este fácil deslocamento.

Porém, muitos entrevistados consideram que Strasbourg é uma cidade francesa bastante peculiar, com identidade forte. Diante disso, o item mais relevante e que, para alguns entrevistados, revelou-se como um aspecto gerador de choque cultural diz respeito ao dialeto falado por muitas pessoas em Strasbourg. Este dialeto, chamado de alsaciano, é uma mescla das línguas francesa e alemã. Sendo assim, a questão da comunicação verbal foi apontada pelos entrevistados franceses como o fator preponderante no que diz respeito às diferenças culturais percebidas e, conseqüentemente, o maior responsável pelo choque cultural vivenciado por eles.

Apesar de as organizações contratantes destes profissionais investigados não atentarem para a questão do dialeto alsaciano, ficou constatado, a partir das entrevistas, que a maioria se preocupa em fazer com que alguns pontos que dizem respeito à intramobilidade não se tornem um motivo de preocupação para o novo funcionário. Assim, a busca por uma residência, escolha de escolas para os filhos dos contratados, pagamento da mudança dos bens são benefícios oferecidos diretamente pelas organizações contratantes ou por empresas de relocação, como ficou evidenciado nesta pesquisa. Estas empresas de relocação, terceirizadas para prestação deste tipo de serviço, assumem estas responsabilidades (e algumas outras), auxiliando no processo de mudança para Strasbourg. A maioria dos entrevistados foi beneficiada por este subsídio e evidenciou que a ajuda da empresa de relocação foi fundamental para que a sua adaptação na nova cidade fosse mais rápida e tranqüila.

Lembra-se também que a França é um país, ao que parece, preocupar-se com questões referentes à mobilidade geográfica profissional, uma vez que considera esta uma questão estratégica no país. Propostas da Deputada francesa Claude Greff já foram colocadas em pauta de discussão desde o ano de 2009 e têm o intuito de consolidar a mobilidade geográfica profissional como uma questão passível de desenvolvimento de políticas públicas.

Todavia, alguns profissionais queixaram-se do fato de a empresa não ter lhes ajudado financeiramente tampouco ter oferecido informações consideradas por eles como básicas sobre alguns trâmites burocráticos atrelados à mudança para Strasbourg. Outros profissionais afirmaram que teria sido interessante o recebimento de treinamento cultural no momento de sua chegada à cidade. Mas, no seu ponto de vista, as organizações francesas consideram que, pelo fato de serem todos franceses, não há a necessidade de haver preocupação com a interculturalidade intranacional, apesar de a maioria, conforme supracitado, auxiliar os profissionais com questões operacionais relacionadas à intramobilidade. Parece, à primeira

vista, uma questão contraditória, porém que evidencia que organizações francesas demonstram estarem atentas à questão intercultural.

Mesmo sentimento de unicidade possui a maioria dos entrevistados. Estes disseram não enxergar diferenças culturais significativas em relação a co-patriotas de outras regiões francesas. Esta colocação também fica evidenciada na fala de alguns entrevistados quando demonstraram opinião indiferente aos benefícios que organizações adquirem ao contratar pessoas de diferentes partes da França. Apesar disto, outros entrevistados apontaram as culturas regionais fáceis e difíceis de estabelecer relacionamento. Contudo, como afirmou um dos entrevistados: “Somos todos franceses”. Desta maneira, as lacunas existentes em termos de ações organizacionais direcionadas às admissões intranacionais não representam para os entrevistados uma falha organizacional inconcebível.

Chamou atenção também que todos os profissionais ouvidos não possuem planos formais de retorno, o que se infere contribuir positivamente para o processo de interculturalidade intranacional em Strasbourg. Além disso, a maioria evidenciou ter obtido resultados positivos para suas carreiras e vidas pessoais com a mudança para esta cidade. E também foram unânimes (dentre aqueles que trabalham em organizações que possuem operações no exterior) em considerar que estas experiências de intramobibilidade refletem significativamente nas chances de expatriação pela empresa.

Em termos gerais, o que se conclui desta pesquisa exploratória realizada em solo francês, especificamente na cidade de Strasbourg, é que os franceses, apesar de perceberem algumas dificuldades e diferenças culturais entre pessoas de distintas regiões da França, parecem não considerar que estas disparidades sejam um problema que tenham enfrentado ou que tenham que ser uma fonte de preocupação para as organizações deste país. Esta é a França da *Liberté, Égalité e Fraternité*, bem mais da igualdade, como ficou constatado.

Findas as conclusões sobre a etapa exploratória da pesquisa desta Tese realizada junto a franceses, considerou-se relevante o aprofundamento de questões inerentes à interculturalidade intranacional apenas no Brasil. Justifica-se esta opção, inicialmente, em função da percepção, durante o período de vivência na França que, para adotar a abordagem de histórias de vida na condução do estudo neste país, seria necessário, por parte da presente doutoranda, uma fluência no idioma francês, além de um tempo maior de permanência na nação francesa para a continuidade da pesquisa.

Contudo, a questão primordial que balizou esta decisão foi a constatação de que os franceses não percebem de forma significativa desafios inerentes à interculturalidade intranacional, aliado ao fato de que, neste país, as organizações parecem preocupar-se com as

questões que envolvem as admissões de pessoas de diferentes regiões da França. Já no Brasil, as disparidades culturais são percebidas e vivenciadas refletindo diretamente na interculturalidade intranacional dos profissionais que realizaram a intramobildade em função de suas carreiras, aliado à omissão de organizações desta nação no que concerne aos aspectos de gestão intercultural. Sendo assim, o próximo capítulo apresentará os resultados obtidos com a realização de entrevistas de história de vida junto a quatro profissionais brasileiros, o que permitiu compreender de forma densa os desafios da interculturalidade intranacional para profissionais e organizações no Brasil.

6 ANÁLISE DAS HISTÓRIAS DE VIDA DOS PROFISSIONAIS PESQUISADOS

Recueillir un récit de vie plus développé ne demande pas des efforts surhumains. Si vous avez en face de vous quelqu'un qui a envie de parler, si vous-même avez envie de l'écouter et que vous savez manifester cet intérêt, l'essentiel est déjà fait [...] Le plus difficile sera de trouver les premiers volontaires[...] (BERTAUX, 1997, p. 51)⁸⁰

Tendo em vista as colocações de Bertaux (1997), inicia-se este capítulo afirmando-se que os quatro profissionais que aceitaram relatar as suas histórias de vida para a pesquisa desta Tese, Rodrigo, Marcelo, Delane e Felipe⁸¹, envolveram-se com este propósito. Foram realizadas duas entrevistas com cada um deles, conforme orientação de Atkinson (2001).

No primeiro encontro com os entrevistados, como recomendado por alguns autores (HATCH; WISNIEWSKI; 1995a; ATKINSON, 2001; MAGESTE; LOPES, 2007; QUEIROZ, 1988); a pergunta indagada foi bastante ampla, pois se solicitou apenas que os profissionais falassem livremente sobre suas vidas, desde a infância até os dias atuais, focando nas lembranças que tinham a respeito de interações com pessoas e com aspectos de outras culturas. Seguindo também a recomendação da literatura estudada, manteve-se uma postura atenta sem ser passiva e lembrou-se da recomendação de Bertaux (1997), ou seja, que o pesquisador deve incitar e encorajar o entrevistado a falar mais sobre determinado assunto.

Já na segunda entrevista, as perguntas feitas aos quatro profissionais foram pontuais, baseadas nas lacunas de seus discursos anteriores e nos objetivos desta Tese que não tinham sido contemplados por suas falas no primeiro encontro. Diante de algumas colocações expostas por Hatch e Wisniewski (1995a), que deve ser construída uma relação de empatia entre pesquisador e pesquisados, cabe falar sobre o relacionamento estabelecido entre a presente pesquisadora e os sujeitos pesquisados nesta etapa do estudo. Pensa-se que um importante aspecto que proporcionou melhor interação entre as partes é o fato de a pesquisadora não ser baiana. Notou-se que, em muitos momentos, os entrevistados sentiam-se

⁸⁰ Tradução própria: Recolher uma história de vida bem desenvolvida não demanda esforços sobre-humanos. Se você estiver diante de alguém que está disposto a falar, se você tem o desejo de lhe escutar e se você souber manifestar interesse, o essencial já está feito. O mais difícil será encontrar os primeiros voluntários.

⁸¹ Estes são os nomes verdadeiros dos entrevistados, que não se opuseram que fossem revelados.

mais à vontade para falar sobre as questões culturais da Bahia e acerca dos problemas de adaptação a esta cultura. Acredita-se, assim, que este fator permitiu colocar pesquisadora e pesquisados em uma situação igualitária refletindo diretamente na qualidade dos dados coletados.

Feitas algumas considerações iniciais sobre a etapa de história de vida desenvolvida para esta Tese, serão apresentadas, em seguida, as sínteses das trajetórias de vida de Rodrigo, Marcelo, Delane e Felipe, fruto de uma das etapas da análise das histórias de vida dos quatro profissionais.

6.1 A TRAJETÓRIA DE VIDA DOS PROFISSIONAIS PESQUISADOS

Neste subcapítulo serão apresentadas as trajetórias de vida dos quatro profissionais investigados. As histórias narradas pelos profissionais foram sintetizadas, porém procurou-se manter algumas expressões verbalizadas pelos sujeitos a fim de evidenciar características e sentimentos particulares de cada um referentes às experiências interculturais vividas por eles.

6.1.1 A Trajetória de Vida de Rodrigo

Rodrigo é gaúcho, nascido em Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul. Tem 33 anos e há quatro anos mora na Bahia. Formou-se em Engenharia Mecatrônica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul no ano de 2000. Durante toda sua infância e, até mudar-se para Bahia, residiu em um mesmo local na cidade de Porto Alegre.

Começou a trabalhar bastante cedo, quando tinha 13 anos. Exerceu, nesta época, a função de *office boy* no escritório de advocacia de uma tia. Quando ingressou na universidade, Rodrigo passou a estagiar em empresas e em áreas vinculadas aos conhecimentos teóricos de sua graduação. Ainda durante o curso de Engenharia Mecatrônica, Rodrigo foi bolsista do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) fazendo com que, em um dos projetos de pesquisa ao qual esteve vinculado, tivesse a chance de interagir com pesquisadores e bolsistas de outros países como Noruega, Estados Unidos e Espanha.

Durante a visita de um bolsista norueguês ao Rio Grande do Sul, Rodrigo o levou para conhecer a cidade de Veranópolis, localizada na serra gaúcha. Neste passeio, quando se comunicavam na língua inglesa, Rodrigo disse ter vivido sua primeira experiência

intercultural. Para ele, porém, “não teve nada que chocou da cultura deles, era uma pessoa normal”. Acrescenta a isto o fato de que o bolsista norueguês era uma pessoa bastante viajada e cosmopolita o que, para Rodrigo, influencia bastante na questão da adaptação cultural de uma pessoa.

Ao final de sua faculdade, Rodrigo foi contratado por uma empresa multinacional instalada em Porto Alegre. No início, sua interação era apenas com pessoas locais, especificamente de Porto Alegre. Contudo, logo passou a ter contato com pessoas de outras plantas da empresa, “pessoas do mundo inteiro”. Com isto, viajou para a Alemanha e para os Estados Unidos para discutir projetos organizacionais nestes países, sendo que estas viagens ocorriam de três a quatro vezes por ano. Nestas reuniões, que duravam cerca de três semanas, Rodrigo interagia com franceses, japoneses, alemães, estadunidenses e ingleses. A partir destes contatos com pessoas de outras nacionalidades, Rodrigo passou a viver os primeiros estranhamentos e também admirações acerca de outras culturas e países.

Rodrigo trabalhou por sete anos nesta empresa. Porém, acreditava que “podia ir um pouquinho mais” e achava que no emprego atual as coisas estavam caminhando muito lentamente em relação ao seu crescimento profissional. Assim, iniciou a busca por novas oportunidades de emprego, pois pensava que era a “hora de dar uma guinada”. Nesta época, participou de vários processos seletivos, período em que também teve que viajar para a Bahia a trabalho. Nesta viagem, Rodrigo conheceu a região do pólo de Camaçari e passou a se imaginar trabalhando em uma grande empresa recentemente instalada à época no referido pólo industrial.

Rodrigo adora surfar e, para ele, poder morar em uma cidade com mar seria algo que lhe geraria extrema satisfação. A partir da busca por este sonho, Rodrigo também ficou sabendo que a região de Camaçari carecia de engenheiros. Isto o mobilizou para enviar seu currículo para algumas empresas instaladas no pólo de Camaçari. Foi contatado pela que almejava trabalhar e admitido por ela.

Apesar de a empresa contratante ter pago a sua mudança e a estadia de uma semana em hotel para poder procurar um lugar para morar, Rodrigo apenas conseguiu atenuar a dificuldade da mudança em função de ter um amigo de infância que morava na capital baiana, na casa de quem, inclusive, já havia passado férias escolares. A procura por um lugar para residir durou em torno de uma semana. Teve dificuldade em achar um local, pois se mudou para Bahia justamente no verão, época de alta temporada, quando os aluguéis assumem preços bastante elevados. Achou um apartamento próximo da praia, como almejava, e que considerava que sua noiva iria gostar. Lisiane, hoje esposa de Rodrigo, permaneceu em Porto

Alegre durante um mês após a mudança dele para a Bahia. Ela, também engenheira, abriu mão de um bom emprego que tinha na capital gaúcha para poder acompanhar Rodrigo nesta empreitada, por entender que era uma boa oportunidade de crescimento profissional para o casal.

Ex-chefes e colegas de trabalho diziam para Rodrigo que ele não conseguiria se adaptar ao estilo de vida da Bahia. Mas Rodrigo decidiu “pagar para ver”. Estava otimista, pois acreditava que a oportunidade era boa e que teria crescimento profissional e ainda poderia “trabalhar e morar em uma cidade que tem litoral, praia e onda”. Era, para ele, a realização de um sonho, o que fez com que conseguisse convencer Lisiane acerca da mudança. A transição foi cuidadosamente planejada pelo casal, principalmente no que se refere aos aspectos financeiros.

Rodrigo estava satisfeito com sua nova vida na Bahia, visto que o clima era bom, o lugar onde residia era agradável e tinha amigos, também oriundos do Rio Grande do Sul. Entretanto, o fato de Lisiane ter tido dificuldades em conseguir um emprego logo no início, o deixava bastante apreensivo, pois considerava que se ela não conseguisse se recolocar no mercado, poderia querer voltar para o Rio Grande do Sul, fator que não estava mais nos seus planos. Depois de dois meses de busca, Lisiane conseguiu um emprego em uma empresa de Salvador.

Com Rodrigo focado no trabalho e Lisiane recolocada no mercado, as dificuldades deveriam ter desaparecido. Todavia, iniciaram os primeiros estranhamentos. O primeiro deles foi quando Rodrigo comprou seu carro, pois o processo de transferência do veículo para seu nome foi bastante penoso. Na época, ainda não tinha telefone celular, outro empecilho vivenciado. Mas, um dos maiores desafios ocorreu quando Lisiane ficou doente, o que fez com que Rodrigo se sentisse perdido naquela nova cultura. Como não conhecia hospital algum na cidade, teve muita dificuldade diante desta situação, fazendo-o refletir sobre a necessidade de ter um plano emergencial para acontecimentos desta natureza.

No ambiente de trabalho, Rodrigo percebe que sua postura se destaca em função das peculiaridades ligadas à sua origem gaúcha no que concerne ao seu jeito de falar, de ser direto em seus posicionamentos, de não ser tão sutil com intuito de preservar o bom convívio. Para ele, há uma forte tendência na maioria das pessoas de misturar questões pessoais com profissionais sendo que, na sua visão, o mais importante é o resultado organizacional a ser atingido. Isto, entretanto, já lhe gerou alguns problemas de relacionamento, além de ter tido algumas portas fechadas em função de sua maneira de agir.

Rodrigo, desta forma, teve que rever sua postura e mudar alguns comportamentos no ambiente de trabalho. Adaptou seu linguajar, sua maneira de se expressar, seu modo de ser e tornou-se mais ponderado em suas colocações. Hoje, busca o entendimento, principalmente quando está lidando com pessoas de outros lugares. Para ele, uma das questões mais difíceis no ambiente organizacional é trabalhar com profissionais de diferentes culturas.

Em relação à cultura baiana e às pessoas deste lugar, Rodrigo tem muitos estranhamentos até hoje, mesmo depois de quatro anos vivendo neste local. Percebe diferenças, ou talvez, indiferenças, na prestação de serviços e fica incomodado com falta de higiene em supermercados. Todavia, analisa os baianos como pessoas amigáveis, de quem sempre recebeu apoio afetivo. Assim, para ele, existe uma balança, onde se perde e se ganha ao migrar intranacionalmente.

Além disso, o olhar de Rodrigo sobre Porto Alegre mudou muito. Não tende mais a perceber sua cidade natal como “a melhor de todas”. Para ele, também existem problemas na capital gaúcha e seu retorno para esta cidade representaria um retrocesso em sua carreira. Isto faz, em boa medida, com que Rodrigo não tenha planos de sair da Bahia, tampouco deseja isto. Porém, em função de sua carreira, ainda tem o sentimento de que pode ir além.

6.1.2 A Trajetória de Vida de Marcelo

Marcelo tem uma história de vida perpassada pela interação e contato com diferentes culturas regionais e internacionais. Ele, solteiro, atualmente tem 29 anos e nasceu na cidade de Campo Grande, no Mato Grosso do Sul onde morou até os seis anos de idade. Após, mudou-se para a cidade de Carapó que fica a aproximadamente 250 quilômetros da capital sul mato-grossense, onde residiu até seus 17 anos. Porém, quando ingressou no Ensino Médio, com 14 anos, foi, juntamente com sua mãe e irmã, estudar na cidade de Dourados, visto que lá existiam escolas que o preparariam para prestar o vestibular em uma boa universidade. A rotina de Marcelo consistia em passar a semana na cidade de Dourados e, aos finais de semana, retornar para Carapó para ficar com seu pai.

Destaca-se que Marcelo é filho de gaúchos, o que fez com que, desde seu nascimento, convivesse com uma cultura regional distinta da sua. Assim, em relação à sua infância, Marcelo lembra que por seus pais serem originários do Rio Grande do Sul, muitos hábitos, alimentação e até mesmo a forma de falar se diferenciavam das famílias de seus amigos. Além disso, recorda que até os seus 13 anos visitava anualmente sua família no Rio Grande do Sul no período de férias escolares. Para Marcelo, as viagens eram prazerosas, pois

encontrava com seus avôs e avós, tios e primos. Não se sentia um estranho, mas percebia pequenas diferenças nos hábitos das pessoas. Acredita que o estranhamento não era maior, pois esta viagem ao Sul do Brasil era uma rotina anual. Hoje, todavia, vai pouco ao Rio Grande do Sul.

Na fase de sua adolescência, Marcelo lembra que seus pais eram bastante rígidos em termos de cumprimento de horários e cobrança de boas notas na escola quando comparados aos pais de seus amigos do Mato Grosso do Sul. Caso descumprisse o acordado ou tivesse um mau rendimento na escola, Marcelo era punido por isso.

O esforço de parte da família de Marcelo em residir durante a semana em Dourados e aos finais de semana em Carapó garantiu que ele fosse aprovado no curso de Engenharia Mecânica de duas renomadas universidades brasileiras, a Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), por qual optou cursar sua graduação. Logo que foi aprovado na UFSC, Marcelo recebeu uma carta desta Universidade convidando-o a cursar sua graduação na Alemanha em função de um programa de intercâmbio universitário entre este país e o Brasil.

Marcelo levou um grande susto ao receber esta carta, pensou até que fosse alguma brincadeira. Imediatamente telefonou para o contato referenciado na correspondência e constatou que se tratava de uma proposta verídica e bastante interessante. Um professor da UFSC lhe explicou como seria o programa de intercâmbio, disse que ele não receberia apoio financeiro algum, apenas seria subsidiado um curso de alemão para interação inicial com o idioma. Marcelo não falava uma palavra de alemão, o que fez com que tivesse que estudar intensamente o idioma por seis meses logo na sua chegada à Alemanha.

Marcelo recorda que no começo de sua rotina na Alemanha tudo era novidade. Deparou-se com a realidade após três meses de residência no novo país. Passou a interagir mais intensamente com a cultura local apenas no segundo semestre que estava lá, visto que optou por morar na casa de uma família alemã com intuito de acelerar seu aprendizado no idioma. Juntamente com três amigos brasileiros, Marcelo alugou um quarto na casa de uma família alemã, que era bastante rígida. Para Marcelo, a rigidez e a cobrança da família eram vistas como algo normal, uma vez que teve uma educação bastante severa durante toda sua infância e adolescência.

Entretanto, seu maior estranhamento referente à cultura alemã foi em relação à frieza deste povo, “eles realmente são muito frios, muito distantes. Era muito difícil chegar próximo aos alemães, parece que a gente não conseguia”. Marcelo disse que quando parou de tentar

entender os alemães sob a ótica da cultura brasileira é que começou a compreender como funcionava a lógica cultural de onde estava vivendo.

Quando freqüentava a faculdade, visualizava que a interação era mais fácil, uma vez que seu convívio se dava com pessoas da mesma faixa etária que a sua. Também acha que os alemães têm uma postura mais pró-ativa em relação a querer conhecer os meandros de culturas diferentes. Para Marcelo, “eles valorizam, eles procuram entender outras culturas, eles conhecem muito mais da nossa cultura do que a gente conhece a deles”.

Durante o período de sua faculdade na Alemanha, Marcelo visitava sua família uma vez por ano. Nestas visitas, o maior impacto que sofria era o de ver que seus amigos não tinham crescido tanto como ele, “parece que eles pararam no tempo”. Para Marcelo, sempre era uma ansiedade muito grande voltar para o Brasil.

Antes de retornar definitivamente ao Brasil, Marcelo pensava em ficar algum tempo trabalhando na Alemanha a fim de adquirir experiência e aprimorar seu currículo. Porém, o fato de ter ficado dois anos consecutivos na Alemanha escrevendo seu trabalho final do curso de Engenharia Mecânica, fez com que tivesse muita vontade de retornar ao seu país. Ademais, pensava que, como nos dias atuais as empresas tendem a dar bastante autonomia para as filiais, isso não o impediria de conseguir um bom emprego no Brasil.

Retornou em definitivo para o Brasil no ano de 2006. Quando voltou, sabia que não moraria próximo aos seus pais porque percebia que no Mato Grosso do Sul havia poucas indústrias. Começou a procurar emprego através de amigos, contatos e pela internet. Candidatou-se para uma vaga em aberto na empresa em que trabalha atualmente, sendo que sua busca durou em torno de um mês.

Assim, Marcelo reside há três anos e meio na Bahia e mudou-se para o referido Estado para trabalhar em uma multinacional de origem alemã. Marcelo afirma que o fato de ter feito sua graduação em Engenharia Mecânica na Alemanha e, conseqüentemente, ter fluência no idioma alemão, foi preponderante para sua contratação por esta empresa. Marcelo lembra que a organização lhe pagou a passagem para Bahia e o hotel em que se hospedou durante o processo seletivo.

Marcelo não se imaginava morando na Bahia, pois acreditava que tinha maiores chances de ser contratado por empresas localizadas no sudeste do país. Na Bahia, Marcelo percebeu muitas diferenças com as quais não imaginava deparar-se. Marcelo lembra também o fato de que não mudou de Campo Grande para a Bahia, mas sim da Alemanha para a Bahia.

O primeiro estranhamento de Marcelo na Bahia foi em relação à falta de organização local, o que lhe incomodava um pouco. Seu parâmetro era o sistema alemão, conhecido por

ser extremamente metódico e organizado, “porque lá, o sistema de transporte funciona bem melhor, em qualquer lugar da Europa você chega no aeroporto e pega um ônibus para ir para casa, aqui eu cheguei tive que pegar um táxi. Que é uma coisa extremamente cara e foi uma coisa que eu estranhava”.

Além disso, a deficiente qualidade na prestação de serviços foi também algo que lhe gerou insatisfação inicial. E isto, segundo Marcelo, não ocorria apenas no dia-a-dia local, mas também dentro de sua empresa. A ausência de organização na emissão de uma passagem para a Alemanha, para onde retornou para trabalhar durante um período pela empresa contratante, quase fez com que ele perdesse a oportunidade da viagem.

No início de sua vida cotidiana em Salvador, Marcelo costumava ir ao cinema, ao shopping, mas não tinha muitas amizades. Na busca por um apartamento contou com a ajuda de sua irmã que se mudou para Salvador para cursar uma pós-graduação na área de letras. Foi outro momento de choque cultural para Marcelo, pois além da falta de comprometimento dos corretores de imóveis, a forma de procura por apartamentos em Salvador é diferente, segundo seus parâmetros, o que fez com que Marcelo despendesse um bom tempo na busca por um aluguel, de forma inadequada, pois ainda não entendia a lógica de funcionamento da cidade.

Marcelo considera que sua qualidade de vida melhorou depois que passou a morar na Bahia, porém o trânsito da capital e da estrada que liga Salvador à sua empresa lhe gera muita insatisfação. E, em função de sua carreira, Marcelo não se visualiza morando por muito tempo na Bahia.

6.1.3 A Trajetória de Vida de Delane

Delane é uma paraibana de 31 anos nascida em Campina Grande. É casada com Renato, mora há seis anos na Bahia e é formada em Engenharia de Materiais pela Universidade Federal de Campina Grande.

É a caçula de cinco filhos de um casal de classe média. Seus pais sempre trabalharam e, em sua casa, a lei maior imposta por eles era a dedicação aos estudos e ao trabalho. Não havia chance alguma, na casa de Delane, dos filhos cursarem uma universidade particular, pois, primeiramente, a família não tinha condições de pagar faculdade particular para todos e, em segundo lugar, porque na família de Delane sempre esteve instaurada a idéia de que o ensino da universidade pública era melhor.

A irmã mais velha de Delane, formada em letras, é considerada como um exemplo para ela. Além disso, sua irmã cursou Mestrado e Doutorado fora da Paraíba e hoje é

professora universitária e uma referência na área de linguística no país. Delane sempre se espelhou na postura profissional de sua irmã, aprendeu com ela que deveria ter sucesso profissional, não importando se fosse na Paraíba ou longe de seu Estado natal. Delane também se inspirou bastante em alguns de seus professores, pois muitos, renomados, haviam feito cursos fora da Paraíba e do Brasil, tinham estudado fora para poderem voltar e exercer uma profissão em Campina Grande. Destarte, sempre foi alertada pela família e professores que, ao cursar Engenharia, teria que sair da Paraíba para conseguir um bom emprego. Destaca-se que apenas uma de suas irmãs ainda reside na Paraíba, pois “todos saíram e foram incentivados para tanto”.

Assim, ao terminar sua graduação em Campina Grande no ano de 2001, Delane recebeu uma proposta para trabalhar em uma empresa do pólo industrial de Camaçari. Ela lembra que as empresas deste pólo fazem um trabalho intenso de captação de alunos nas universidades da Paraíba e foi assim que passou em uma destas seleções e foi contratada imediatamente como engenheira desta empresa, o que ocasionou sua mudança para Bahia.

Não hesitou, em momento algum, pelo processo de mudança. Na época, seu sentimento foi de total euforia. Porém, viveu muitos estranhamentos ao chegar à Bahia. Primeiramente, o culto à festa do povo baiano foi algo que surpreendeu Delane, pois “às vezes levavam para o profissional, deixavam de fazer alguma coisa porque estava perto de festa. Então isto me chocou um pouco, o fato de sempre cultivar o lado festeiro, estas coisas”. Teve também a impressão inicial de que os baianos “eram muito preguiçosos, ou relapsos, alguma coisa neste sentido”, uma vez que, em sua opinião, eles não se concentram tanto no que devem fazer. Estas percepções fazem, segundo Delane, que se comece a estender o olhar negativo para outros aspectos do cotidiano baiano, pois “você vê que as ruas não são bem cuidadas, hospitais, mas que o lado da festa sempre vai estar perfeito. Então isso foi uma percepção que eu tive”.

Delane trabalhou durante um ano e meio nesta empresa do pólo de Camaçari. Todavia, neste período participou de uma seleção para um Programa de *Trainee* de uma importante empresa de logística cuja sede fica em Curitiba. Foi aprovada na seleção e, desta maneira, mudou-se para a capital paranaense. Ela expressa que a sua mudança para Curitiba se deu estritamente pela oportunidade profissional que se apresentava. Muitas pessoas ressaltavam para Delane as qualidades de Curitiba como a beleza da cidade, a limpeza, a organização, a educação dos seus moradores, etc. Porém, foi em Curitiba que Delane sofreu um grande choque cultural. “Lá foi um choque grande”. Delane admite que Curitiba é uma cidade bonita, organizada, limpa, mas a “frieza das pessoas”, os modos distantes de relacionamento, a

formalidade no tratamento e as baixas temperaturas que fazem na cidade, fizeram com que ela quisesse retornar para o nordeste após um ano.

Delane lembra que na sua primeira mudança para Bahia, a empresa contratante não adotou estratégia alguma para auxiliá-la com a mudança. Ao contrário da organização lotada em Curitiba, que lhe pagou a passagem, hospedagem durante duas semanas e auxílio para as pessoas que não eram residentes da cidade. Delane também afirma que se a empresa de Curitiba tivesse oferecido algum tipo de treinamento cultural, teria facilitado sua permanência na organização, pois “acho que isto teria sido importante. Eu estaria preparada para me relacionar com as pessoas”. Ao deixar Curitiba, Delane retornou para Campina Grande desempregada. Cogitou voltar a estudar. Inclusive, iniciou um Mestrado, mas logo percebeu que não era a sua “praia”, pois queria trabalhar. Disse que, infelizmente, não conseguiria emprego na região de Campina Grande. Passou a procurar uma recolocação e logo foi contratada por outra empresa lotada no mercado baiano.

Foi admitida por uma multinacional americana que lhe financiou a passagem e poucos dias de hotel até que ela conseguisse alugar um apartamento. Neste retorno à Bahia, Delane passou a ter uma interação diferente com as pessoas e aspectos locais. Porém, afirma que não possui muito contato com o cotidiano local tampouco com baianos. Convive mais com pessoas de outros Estados como paulistas, cariocas, mineiros e gaúchos.

Delane alega já ter aprendido muita coisa com estes colegas oriundos de outros Estados, como respeito à diversidade e importância da disseminação de diferentes tipos de conhecimentos. Além disso, nesta empresa, tem a oportunidade de conviver com estrangeiros como argentinos, estadunidenses, indianos e chineses. Esta é uma das questões que mais agrada a Delane no seu emprego atual, ou seja, a oportunidade de convívio com pessoas de diferentes culturas.

Nestas interações, Delane percebeu que pessoas de outras culturas não têm nada de diferente, mas têm uma história cultural, uma educação que os fazem pensar de determinada maneira. A partir disto, aprendeu a conviver melhor com estes indivíduos e a respeitá-los. Entendeu que não são todos que aceitam ser tocados em uma conversa, que não se pode invadir o espaço do outro perguntando sobre a família, por exemplo. No que concerne à opinião sobre outras culturas regionais do Brasil, Delane fica incomodada quando alguém generaliza ao falar sobre o nordeste. Ela considera que cada Estado nordestino é bastante diferente e devem ser vistos desta forma. Admite, entretanto, que nas regiões sul e sudeste as questões ligadas à educação e à saúde são melhores.

Delane ressalta que, para ela, o “baiano é uma copia furada do carioca”, pois apesar de o carioca ter também o estilo de levar a vida muito na festa, pelo menos percebe-se que ele consegue produzir alguma coisa. Para ela, “o baiano peca de não querer fazer as coisas, por não olhar para o amanhã, só olham para o agora”. Além disso, diz que o paulista é uma pessoa que procura ter uma vida mais organizada, que tenta olhar melhor para o futuro. Ao falar sobre os gaúchos, apesar de ela ter pouco convívio com pessoas do Rio Grande do Sul, afirma que eles têm um apego muito grande à família, ao Estado e às tradições. Contudo, sua maior queixa é em relação aos baianos e à prestação de serviços na Bahia. Destaca que não consegue enxergar como Salvador poderá estar preparada para receber turistas na Copa do Mundo de Futebol de 2014. Sua maior irritação ocorre quando percebe que em outros locais do país as coisas não são desta forma. E isso a faz pensar em ir embora da Bahia, “de juntar tudo e começar em outro lugar. Se você começar a pensar em ter um filho nesse lugar para aprender essas coisas, como?”.

O que mantém Delane na Bahia é o seu emprego, o qual adora. Diz que teve muitos aprendizados nesta empresa. Porém, aceitaria voltar para Paraíba até mesmo por um salário menor. Isto porque Delane tem pensado em engravidar e acredita que sua terra natal seria o local ideal para a criação de seu filho. Contudo, tem consciência de que ainda não é a hora de voltar, em função de sua carreira profissional.

6.1.4 A Trajetória de Vida de Felipe

Felipe é um jovem profissional de 26 anos, formado em Engenharia Mecânica pela FEI de São Bernardo do Campo/SP e que mora há quatro anos na Bahia.

A família paterna de Felipe descende da cidade de Joinville, Santa Catarina. Seu pai mudou-se para São Paulo, pois não lhe agradava o ritmo lento daquela cidade. Já a família de sua mãe é de origem espanhola. Felipe foi escoteiro durante sua infância e adolescência e com isto teve a oportunidade de viajar bastante, conhecer diferentes lugares. Como Felipe também pertence à religião luterana, isso lhe oportunizou visitar alguns Estados do Brasil como Minas Gerais e Espírito Santo. Felipe gosta muito de viajar e nunca teve problema com a idéia de ficar longe de seus pais. No terceiro ano do ensino médio, Felipe viajou para a Espanha para conhecer alguns parentes que lá moravam.

Logo quando iniciou sua faculdade e, em função desta, Felipe deixou sua cidade natal de Mairiporã, localizada na região metropolitana de São Paulo para residir com seus padrinhos no município de São Caetano do Sul. Retornava para Mairiporã apenas nos finais

de semana. Sempre teve vontade de sair de casa, morar sozinho. Um de seus sonhos durante a faculdade era o de morar em uma república, fazer algo diferente, segundo ele.

Com a conclusão da faculdade de Engenharia Mecânica, Felipe não queria voltar para a casa de seus pais. Pensava em mudar e desenvolver sua própria vida, vencer os seus próprios desafios. Considerava que isso seria mais fácil de alcançar longe de seus pais.

Participou da seleção para o Programa de *Trainee* da empresa para a qual trabalha até hoje e pôde escolher mudar para Bahia. Na sua chegada ao Estado, passou por muitas dificuldades que quase lhe fizeram retornar. Entretanto, tem a consciência de que, pelo fato de ter sido uma escolha sua, queria e precisava vencer este desafio que ele próprio se impôs. Para Felipe, era necessário passar um período longe da casa dos seus pais, mas com a intenção de retornar depois de algum tempo. Porém, sua vida profissional desde que chegou à Bahia, não parou de ascender, o que faz com que o retorno para São Paulo fique cada vez mais difícil.

A família paterna de Felipe era muito extensa e, de acordo com ele, seu pai era bastante afastado de seus parentes, uma vez que sofria preconceito pelo fato de ter querido mudar-se para São Paulo para “vencer na vida, para fazer dinheiro, só que ninguém viu o quanto ele sofria”. Isto acabava incomodando Felipe e fez com que ele se distanciasse de sua família paterna. Felipe demonstra admiração ao falar de seu pai. Relata que ele cresceu profissionalmente de forma rápida e muito cedo. Seu pai foi para São Paulo para fazer o último ano do colegial e, em seguida, tentou entrar em uma faculdade de engenharia civil, mas não conseguiu porque não tinha como pagar. Optou, assim, por cursar uma graduação relacionada à informática. “Naquela época, 30 anos atrás, isso era muito rentável, principalmente na administração voltada à Tecnologia da Informação, então ele cresceu muito rápido e ele era muito dedicado”. Pôde trabalhar em muitas empresas renomadas e também em organizações públicas, o que lhe oportunizou conhecer muitas pessoas importantes e desempenhar atividades interessantes durante o exercício de sua profissão.

Para Felipe, sua família de São Caetano do Sul era “mais balanceada”, pelo fato, principalmente, de seu avô materno ser uma pessoa muito mais forte, um “espanholão que lutou bastante, mas deu certo com bastante batalha deu certo e aí ele acabou sendo a figura paterna que meu pai nunca teve muito do pai dele, acabou encontrando na família da minha mãe a família dele também”. Felipe relata que seus avós espanhóis tiveram inúmeras dificuldades ao chegar ao Brasil, pois não conheciam a língua, os hábitos, etc. Todavia, se adaptaram. Felipe rememora que seu avô era uma pessoa muito divertida e, ao mesmo tempo, forte. A mãe de Felipe não chegou a fazer faculdade, pois como seu pai tinha uma boa situação econômica, não havia necessidade de ela trabalhar. Deste modo, por um longo

período, preferiu cuidar da casa e da família. Todavia, hoje, a mãe de Felipe atua como gestora financeira de uma pequena fábrica em São Paulo.

Felipe tem uma irmã mais nova que recentemente retornou da França onde fez sua graduação em Engenharia Civil. Durante o período em que ela esteve na Europa, Felipe a visitou. Ademais, ele viajou aos Estados Unidos e ao México a trabalho. Em todas as suas viagens notou que as pessoas eram muito mais educadas em comparação com as que ele convive no Brasil. Na visão de Felipe, apesar de na Europa as pessoas serem mais frias, são mais organizadas e mais regradas. Essa postura, para Felipe, lhe é muito mais familiar do que a “calorosidade” do povo baiano. Felipe, ao mesmo tempo em que admira a postura amigável do baiano, pensa que, em muitos casos, há uma invasão de privacidade, mais do que ele aceitaria como normal. Felipe relata que não teve ajuda de custo no seu processo de mudança para a Bahia. A empresa que estava contratando Felipe como *Trainee* não lhe auxiliou em nada. Passou para ele uma lista de imobiliárias da cidade de Salvador, porém Felipe diz que a listagem estava demasiadamente desatualizada. Junto com ele, foram contratados outros dez *Trainees*. Felipe lembra que a união entre eles foi fundamental em um primeiro momento de adaptação na Bahia.

No começo, Felipe disse ter tido uma difícil adaptação cultural por sentir falta das músicas que ouvia, dos hábitos que tinha, dos seus amigos. Sua válvula de escape foi o trabalho. Ao completar seis meses na Bahia, iniciou uma Especialização em Projetos na Fundação Getúlio Vargas em Salvador. Neste curso, conheceu muitas pessoas que, segundo ele, tinham um perfil cultural semelhante ao seu. Formou um grupo de amigos bastante próximos, com os quais tem uma ótima convivência até hoje.

Um dos maiores choques culturais para Felipe em relação à Bahia foi a questão do trânsito. Incomoda-lhe muito, por exemplo, ver motoristas passando pelo acostamento o que, segundo ele, é corriqueiro de acontecer. Para Felipe, quando a pessoa dirige, representa o primeiro termômetro em relação à cultura local. O segundo teste, para Felipe, é quando se faz preciso a prestação de um serviço. E, na Bahia, especificamente em Salvador, as pessoas que prestam atendimento pouco se importam com a qualidade do resultado daquilo que estão entregando. Sendo assim, Felipe procura evitar o contato com qualquer tipo de prestação de serviços em Salvador. Em função destas questões, especialmente do trânsito, optou por morar em um apartamento localizado em frente a um *shopping* e a um supermercado da capital.

Felipe também percebe que, nos dias em que tem que ir dirigindo para a empresa, chega para trabalhar transtornado. Outro ponto que lhe desagrada é a grande distância entre o pólo industrial de Camaçari e Salvador. Aliado a isto, Felipe destaca que a organização para a

qual trabalha não possui programa algum para tentar melhorar os pontos que incomodam muitas pessoas que vem de fora, o que, para ele, seria bastante importante e benéfico.

Por fim, Felipe destaca que, apesar de todos os problemas que já enfrentou e que ainda enfrenta na Bahia, ele amadureceu com a mudança. Entretanto, não pensa em permanecer neste Estado, não pensa em criar seus filhos na Bahia, em estabelecer vínculos, pois, para ele, este não é o lugar ideal.

Após a exposição das sínteses das histórias de vida dos quatro profissionais pesquisados a seguir será feita a análise aprofundada de suas vivências, experiências, percepções e sentimentos em relação à interculturalidade.

6.2 ANÁLISE DAS VIVÊNCIAS E PERCEPÇÕES INTERCULTURAIS SIGNIFICATIVAS AO LONGO DA VIDA DOS PROFISSIONAIS

Como afirmado no capítulo que tratou sobre os aspectos metodológicos, baseou-se nas indicações de alguns autores (DEMARTINI, 1988; DENZIN, 1988; SPINK; LIMA, 2000; JAIME *et al.*, 2007; CLOSS, 2009) para criar um procedimento próprio de análise dos dados nesta etapa da pesquisa. Sendo assim, inicialmente as histórias de vida dos profissionais foram divididas em dois macro períodos: *Vivências e Percepções Interculturais antes da mudança para a Bahia* e *Vivências e Percepções Interculturais a partir da chegada à Bahia*, lembrando que considerou-se importante analisar também as interações com outras culturas de uma maneira geral, uma vez inferia-se que experiências interculturais de qualquer natureza poderiam acarretar na melhor adaptação a uma nova cultura internacional ou regional.

Após, resgatou-se os relatos que trouxessem à tona experiências e significados interculturais, segundo a percepção dos profissionais. Estes relatos transformaram-se em categorias amplas, posteriormente divididas em subcategorias de acordo com os objetivos geral e específicos desta Tese. Em seguida, construiu-se uma síntese da história de vida de cada profissional (apresentadas na seção anterior) sendo que cada uma originou um mapa de associação de idéias. Findada a construção dos mapas e com base nestes e no referencial teórico concernente, determinou-se as categorias de análise que interpretassem as passagens das vidas dos profissionais relacionadas à vivência e às suas percepções em torno da interculturalidade.

Destarte, no que tange à compreensão da história de vida dos profissionais antes de seu deslocamento para a Bahia, foram analisados os fatos relacionados à vivência e às percepções durante a infância e adolescência; graduação e; carreira profissional. Contudo, a análise das histórias de vida identificou que os relatos dos profissionais em função de aspectos interculturais detiveram-se, de sobremaneira, sobre suas *Vivências e Percepções Interculturais a partir da chegada à Bahia*. Ressalta-se, aqui, que não se pautou em idades específicas para separar os momentos de vida dos profissionais. Esta divisão, baseada na indicação de Denzin (1988), foi feita a partir da análise de experiências subjetivas dos indivíduos em distintos momentos de sua vida (infância, adolescência, fase adulta) e em relação a experiências de vida ligadas à educação, emprego, mudanças etc.

Portanto, a partir da apreciação das categorias analíticas aliada às reflexões teóricas sobre Mobilidade, Interculturalidade, Gestão Intercultural e Gestão de Pessoas feitas para este estudo, foi possível atender aos objetivos geral e específicos propostos nesta Tese e também responder à questão de pesquisa que norteou este estudo, ou seja: *Como profissionais que realizaram a intramobilidade em função de suas carreiras percebem e vivenciam a interculturalidade intranacional?*

Cabe destacar ainda que a presente análise respeitou a abordagem interpretativa, a qual foi assumida nesta pesquisa, pois considera-se que o significado das experiências são melhor explicados pelas pessoas que as viveram e ainda as vivem, conforme será apresentado a seguir.

6.2.1 Vivências e Percepções Interculturais Antes da Mudança para a Bahia

Esta etapa da análise dos dados desta Tese inicia com a apresentação dos momentos da vida dos profissionais investigados durante infância e adolescência; graduação e; carreira profissional, os quais compreendem experiências interculturais antes de sua mudança para a Bahia.

6.2.1.1 Vivências e Percepções Interculturais durante a Infância e a Adolescência

Apesar de a ênfase dos relatos dos entrevistados ter sido sobre suas vivências e sentimentos relacionados à interculturalidade na fase adulta, destaca-se que a compreensão de experiências interculturais durante a infância e a adolescência torna-se relevante, uma vez que sentimentos positivos e/ou negativos vividos nesta fase podem influenciar diretamente no

desejo pela mobilidade e na capacidade de adaptação a novas culturas na idade adulta (FERNANDEZ, 2002). O quadro a seguir apresentado sintetiza as informações expostas pelos entrevistados no que concerne ao referido período de suas vidas.

Momento da Vida	Evento	Vivência Intercultural	Percepção/ Sentimento
Antes da mudança para a Bahia <u>Infância e Adolescência</u>	Mudança	Observação de mudança de familiares para outros estados ou países. Mudança de cidade.	Mudança de familiares para outros estados ou países - exemplo de vida. Tem que ter sucesso na vida, independente de onde esteja. Importância do Estudo. Importância do Trabalho.
	Viagens	Férias e passeios em outros Estados. Visitas à família em outro Estado. Visitas à família em outro País.	Viagens eram legais. Gosto por viagens. Intolerância com familiares de outra origem. Viagem percebida como busca por independência. Não se sentia estranho em uma cultura diferente.
	Exemplos	Pais originários de outro Estado. Familiares originários de outro país. Filmes de aventura. Leitura de revistas.	Costumes, valores, cobranças e comportamentos diferentes – pais originários de outro Estado. Rigidez dos pais em relação a horários, disciplina nos estudos. Em reuniões de família falava-se outro idioma. Fascínio pelo alhures através de revistas e filmes.
	***	Não teve vivência intercultural neste período.	***

Quadro 22 – Síntese das Vivências e Percepções Interculturais durante a Infância e a Adolescência.
Fonte: coleta dos dados (2010-2011).

Sabe-se que o seio familiar é um espaço privilegiado, no qual o ser humano forma boa parte de sua visão de mundo. Neste contexto, dotado de significados, a família tem a incumbência de disseminar a história que será herdada pelas futuras gerações (FERNANDEZ, 2002). Sendo assim, em algumas famílias que são marcadas pelas migrações para lugares próximos, ou não, esta herança torna-se algo fundamental para difundir a identidade nômade

que, como tratado anteriormente, é permeada pelo espírito de aventura e de desbravamento. Porém, quando o espólio familiar é caracterizado por um sedentarismo, pode impulsionar um processo contra a formação desta identidade (FERNANDEZ, 2002).

Delane, caçula de quatro irmãos, em sua infância e adolescência não se lembra de ter vivido experiências interculturais. Contudo, é muito marcante em sua memória o fato de que em sua família a “lei” para todos era a valorização do estudo e do trabalho. E, para ela, um exemplo de sucesso profissional baseado, em boa medida, em uma mudança de Estado, é representado por sua irmã mais velha.

A minha irmã mais velha que fez letras, ela é o exemplo de todos nós, porque ela fez mestrado em Campina Grande, depois foi fazer doutorado em São Paulo, é professora da Universidade Federal, ela é uma referência na área dela, na área de linguística. Então a gente sempre aprendeu com ela que a gente tinha que se sair bem. Que para conseguir alguma coisa na vida a gente tinha que se sair bem (DELANE).

Rodrigo disse ter vivido toda sua infância e praticamente toda sua adolescência sem ter experiências interculturais: “Morei em Porto Alegre, passei toda a minha juventude lá [...] Então desde a infância eu não tive muita interação com outras culturas e outros lugares”. Porém, na sua adolescência era seduzido pelo alhures em função de filmes a que assistia e da leitura de revistas. Além disso, acredita que uma experiência de intercâmbio teria sido importante para o aprendizado de um idioma e de outra cultura nesta fase de sua vida, o que incentivará para um filho seu.

Verifica-se que existem outros fatores que podem fazer aflorar sentimentos e percepções acerca da mobilidade e da interculturalidade, além da vivência propriamente dita em uma cultura diferente. Fernandez (2002) ressalta que não somente a interação com outras culturas impulsiona, ainda quando criança, o espírito nômade. Exemplos de pessoas próximas ou até mesmo a leitura de histórias de aventuras, sejam elas contadas pelos pais, professores ou outros familiares despertam no imaginário da criança a idéia de felicidade no alhures o que tenderá a influenciar nas decisões de mobilidade durante a vida adulta.

A história de Delane, particularmente, ilustra esta questão, visto que, pelo fato de sua irmã mais velha ter obtido sucesso profissional a partir de uma experiência de intramobilidade, esta se tornou uma referência para os demais familiares, sobretudo para a caçula. Diante disso, Delane pôde perceber, desde a infância que “o importante é ter sucesso na vida [...] Não importa se tem que ir para fora, mas tem que fazer alguma coisa [...] eu vi que se eu quisesse alguma coisa, eu teria que correr atrás, da forma como ela (irmã) correu

[...] Então a gente sempre aprendeu que tinha que ser assim”. A consequência disto é que, hoje, Delane se auto-define como uma pessoa “sem amarras” a lugar algum.

Felipe também teve em sua família exemplos que o fizeram, ainda na fase infantil, ter a vontade de morar em outros lugares. Sua admiração pelo seu pai deixou Santa Catarina para construir uma carreira em São Paulo tende a representar uma das causas deste seu desejo.

Meu pai cresceu muito rápido e muito cedo. Então, ele saiu do sul e veio fazer o último ano do colegial em São Paulo [...] e logo de cara ele tentou entrar em uma faculdade de engenharia civil, mas não conseguiu porque não tinha como pagar e acabou entrando numa faculdade relacionada à informática [...] Era muito rentável, então ele cresceu muito rápido e ele era muito dedicado. Conhecia muita gente importante e teve muitas oportunidades (FELIPE).

A boa impressão de Felipe no que tange ao deslocamento para novas culturas se estende às experiências de seus avós maternos, que migraram da Espanha para “tentar a vida” no Brasil. Para Felipe, esta coragem representa força e determinação, valores que, desde criança, admirou em seu avô materno e também em seu pai.

A família da minha mãe foi uma família de batalhadores. Meu avô esteve na guerra civil espanhola [...] E passou por muitos momentos difíceis, mas principalmente depois da guerra e toda a recuperação [...] Meus avós tiveram dificuldades de vencer. Chegaram aqui sem conhecer a língua, sem conhecer os hábitos [...] Meu avô materno sempre foi uma figura muito batalhadora, muito forte, muito paterna, mas lutou muito. É legal que eu vejo pessoas batalhadoras dos dois lados: meu pai sempre lutou bastante, meu avô também pelo lado da minha mãe (FELIPE).

Já Marcelo teve, em sua análise, uma infância e uma adolescência diferente devido às distintas formas de convivência com outras culturas. Apesar de ter nascido no Mato Grosso do Sul, é filho de gaúchos, fato que fazia com que visitasse sua família todos os anos no Rio Grande do Sul e passasse suas férias neste Estado e no litoral de Santa Catarina. Além disso, com seis anos de idade, mudou-se de cidade no Mato Grosso do Sul em função do emprego de seu pai.

Já começa desde cedo porque eu nasci no Mato Grosso do Sul, porém meus pais são do Rio Grande do Sul. Então já é diferente [...] Em Campo Grande, eu morei até os seis anos de idade. [...] E quando eu tinha seis anos, meu pai foi transferido para Carapó [...] A gente sempre ia ao Rio Grande do Sul no final do ano. Às vezes passava o Natal lá, ou ia em janeiro, ia, passava e depois ia para as praias de Santa Catarina. Então sempre foi uma rotina para a gente. Ia, ficava umas duas semanas no Rio Grande do Sul, depois ficava mais umas duas semanas na praia em Santa Catarina e depois voltava. Então eram os 30 dias de férias que a gente tirava (MARCELO).

Sendo assim, desde muito novo Marcelo percebia diferenças no que concerne aos valores, hábitos, costumes, comportamentos e alimentação de sua família em comparação às famílias de seus amigos sul mato-grossenses. Ele também compreende que a cobrança de seus pais em relação aos estudos e à disciplina no que tange ao cumprimento de horários era maior devido ao fato deles serem originários do sul do país.

Meus pais sempre foram muito mais rígidos, exigiram sempre muito mais disciplina. Tinha maior cobrança pela escola, pelas notas, eu sentia que a cobrança dos meus pais era muito maior do que dos pais dos meus colegas [...] Quando eu comecei a sair em Carapó à noite, o único que sempre teve horário, teve mais regras, sempre fui eu. Meus amigos não tinham isso. Chegavam a hora que queriam em casa, meus pais não. Sempre cobravam a hora que eu ia chegar, onde eu estava, qual os amigos que eu estava saindo. Desde novo eles sempre me cobravam horário. E se eu chegasse depois do horário eu sempre tomava punição. E meus amigos de Carapó não, os pais parece que não se preocupavam com isto (MARCELO).

Aos 17 anos, Marcelo mudou-se novamente de cidade. Porém, nesta ocasião, a mudança ocorreu pela busca de uma escola na cidade de Dourados que lhe proporcionasse um estudo que o colocasse em condições de disputar uma vaga em universidades brasileiras de renome. Nesta ocasião, apenas parte da família de Marcelo (mãe, irmã e ele) deslocou-se. Seu pai continuou residindo na cidade de Carapó, porém visitava seus filhos e esposa durante alguns dias da semana. Além disso, Marcelo, sua mãe e sua irmã voltavam a Carapó toda sexta-feira para passar o final de semana em família, rotina que se estendeu por três anos.

Para este profissional, o resultado desta convivência em casa com pais originários de outra cultura regional e, ao mesmo tempo, com pessoas de sua terra natal aliadas às mudanças de cidade que ele vivenciou durante este período de sua vida fez com que, desde criança, se sentisse à vontade ao transitar em diferentes contextos culturais.

Mas na minha infância, que eu lembro quando a gente ia era aquela coisa, encontrando a família, meus avós, mas em relação à diferença cultural do Mato Grosso do Sul para lá... Eu não me sentia um estranho. Mas eu via que era diferente, os hábitos e tudo. Em relação percepção de diferenças culturais e de como eu percebia isto aí, não sei. Eu não percebia. Era comum para mim. Acho que porque desde muito cedo eu ia. E achava que não era estranho (MARCELO).

A análise deste período da vida de Marcelo no que concerne às vivências interculturais experienciadas torna-se relevante no momento em que se admite que, quando a criança/adolescente tem a oportunidade de conviver com culturas diferentes, a identificação com aspectos que requerem mudanças nem sempre terá uma lógica racionalizada, de um interesse visado, mas sim será fruto de um processo intangível (FERNANDEZ, 2002). Há

também a probabilidade de ser criada nestes futuros adultos uma tendência a terem maior tolerância e respeito com outras culturas diferentes da sua, o que, efetivamente, ocorreu com Marcelo em sua fase adulta, como será apresentado posteriormente.

A família de Felipe é multicultural. Seu pai nasceu em São Paulo, porém viveu até início da fase adulta em Santa Catarina, de onde são originários seus avós paternos. Sua mãe é paulista, todavia a sua avó e o seu avô maternos migraram da Espanha, fato que oportunizou a Felipe ter contato com um idioma estrangeiro desde criança: “em reuniões da família materna, falava-se o catalão. Eu não entendia nada, mas sempre tinha um tradutor”.

Durante este período de sua vida, Felipe relata que pôde visitar alguns lugares no Brasil como Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo em função de ser escoteiro e também por participar de atividades junto à Igreja Luterana. Além disso, quando estava no terceiro ano do ensino médio viajou à Espanha para conhecer alguns familiares que residiam neste país. Felipe percebia estas viagens como algo legal e interessante, uma coisa que realmente gostava muito. Para ele, nunca foi problema ficar longe de seus pais.

Como descrito anteriormente, Felipe tem uma admiração bastante grande pela história de vida de seus avós maternos, sentimento que não nutre relação aos seus avós paternos, pois percebia, desde muito novo, que eles mantinham um preconceito pelo fato de seu pai ter deixado a família para “ir fazer dinheiro” em São Paulo. Isto incomodava Felipe, porque, segundo ele, ninguém considerava o quanto seu pai tinha sofrido para crescer profissionalmente e, conseqüentemente, fazia com que ele não gostasse de visitar e conviver com seus familiares de Santa Catarina, com os quais não mantém mais contato.

As experiências e sentimentos durante a infância e a adolescência dos quatro profissionais aqui relatados são importantes de serem identificados, pois, mais tarde, algumas lembranças desta fase, mesmo que difusas, poderão explicar as escolhas por estudar idiomas estrangeiros, pelo gosto por viagens, aventuras, por ter uma pré-disposição a aceitar o imprevisível (FERNANDEZ, 2002). É, portanto, um período em que experiências interculturais, sejam elas vividas pela mudança, pelo passeio em diferentes lugares, pela convivência com familiares originários de outros ambientes culturais ou até mesmo pela imaginação influenciarão diretamente na formação de uma identidade nômade na vida adulta. Apesar deste estudo não ter a pretensão de aprofundar estas relações, evidencia-se a importância de considerá-las, pois notou-se, a partir dos relatos dos profissionais, que experiências interculturais ainda durante a infância e a adolescência fazem emergir diferentes percepções e sentimentos no que diz respeito à mobilidade e à convivência com culturas

distintas. Este fato se estende até o início da fase adulta, mais especificamente quando ocorre o ingresso em um curso de ensino superior, como será apresentado na próxima subseção.

6.2.1.2 Vivências e Percepções Interculturais durante a Graduação

A escolha por um curso superior representa, na vida de muitos jovens, a idéia de liberdade e o tão almejado reconhecimento da maturidade. As inquietações acerca das responsabilidades com o futuro profissional e pessoal tornam-se maiores, porém são amenizadas pelas novas experiências que surgem durante a convivência com colegas e professores da faculdade. Algumas destas experiências envolvem a realização de estágios, atividades extracurriculares, trabalhos voluntários e intercâmbios no exterior. Estes últimos, em especial, são, atualmente, muito valorizados pelas organizações que buscam por profissionais qualificados, como apontado no capítulo teórico que versou sobre a mobilidade.

Sendo assim, verificou-se, a partir da análise dos relatos dos profissionais investigados, que a etapa da graduação representou um importante momento em suas vidas, o qual foi marcado por percepções e experiências interculturais singulares, cuja síntese é apresentada no quadro a seguir.

Momento da Vida	Evento	Vivência Intercultural	Percepção/ Sentimento
Antes da mudança para a Bahia			
	<u>Graduação</u>	Exemplo Bolsa CNPQ Viagem com um bolsista estrangeiro.	Exemplo de professores que estudaram fora de seu Estado. Nada chocou na cultura do estrangeiro. Idioma: bolsista estrangeiro só se comunicava com pessoas que falavam inglês. Pessoa introspectiva, fria. Hábitos alimentares eram iguais. Morar em grandes cidades influencia na adaptação a uma nova cultura.

Continuação...

	Momento da Vida	Evento	Vivência Intercultural	Percepção/ Sentimento
Antes da mudança para a Bahia		Mudança	Mudança de cidade.	<p>Mudança vista como um processo natural para o crescimento profissional</p> <p>Vontade de morar em uma república.</p> <p>Vontade de fazer uma coisa diferente.</p> <p>Vontade de sair de casa.</p> <p>Motivação.</p>
	<u>Graduação</u>	Graduação no Exterior	<p>Aprendizado de uma língua estrangeira</p> <p>Observação do cotidiano.</p> <p>Morar com família estrangeira.</p> <p>Interação com pessoas da mesma idade.</p> <p>Retorno ao Brasil: férias.</p> <p>Contato com outras pessoas que também pensavam em morar fora, fazer um intercâmbio.</p> <p>Estágio no Exterior.</p>	<p>Tudo muito novo e empolgante no começo.</p> <p>Cair na real depois de três meses.</p> <p>Cultura diferente.</p> <p>Percepção de similaridades com sua cultura.</p> <p>Frieza das pessoas.</p> <p>Parecia que todos os estrangeiros estavam errados.</p> <p>Errado – tentar entender a lógica de outra cultura sob a ótica brasileira.</p> <p>Brasileiro não se interessa com interações interculturais.</p> <p>Estrangeiros têm interesse em conhecer e valorizam outras culturas.</p> <p>Pessoas que ficaram: pararam no tempo.</p> <p>A vida mudou muito.</p> <p>Ansiedade nos retornos ao Brasil.</p> <p>Constatação de que poderia crescer profissionalmente no Brasil.</p>

Quadro 23 – Síntese das Vivências e Percepções Interculturais durante a Graduação.

Fonte: coleta dos dados (2010-2011).

O ingresso em um curso superior tende a ser um evento marcante na vida de muitos jovens. É, efetivamente, o início de uma nova etapa da vida. Muitos terão que conciliar o estudo com o trabalho, enquanto que poucos poderão dedicar-se apenas à graduação. Alguns ingressarão em universidades particulares e outros em instituições públicas de ensino.

Esta última, porém, nunca foi uma possibilidade de escolha para Delane, uma vez que em sua família, era obrigatório passar no vestibular de uma universidade pública. Primeiramente porque, segundo ela, seus pais não tinham condições de pagar a faculdade para quatro filhos. Mas, sobretudo, porque a família de Delane considerava a qualidade do ensino da universidade pública bastante superior. Além disso, em sua cidade, Campina Grande, há muita tradição e oferta de universidades federais e estaduais. Assim, ela e seus irmãos fizeram suas graduações em instituições públicas de ensino.

Durante a faculdade de engenharia de materiais, Delane recorda da admiração que tinha por alguns professores, especialmente por aqueles que haviam estudado fora de Campina Grande e que se tornavam muito mais qualificados para exercer sua profissão. Este sentimento é o mesmo que Delane, ainda quando criança, nutria por sua irmã mais velha.

Neste sentido, salienta-se que uma das causas que geram a migração entre Estados é a busca por melhores oportunidades de ensino, para si e para os filhos. Lembra-se que, como apresentado na explanação teórica sobre mobilidade, o nível de escolaridade das pessoas que realizam movimentações intranacionais vem crescendo paulatinamente através dos anos, o que renega a tradicional e pejorativa idéia de que apenas as “massas de necessitados” saem de seus locais de origem em busca de melhores condições de vida. Pessoas instruídas também percebem o deslocamento intranacional como uma oportunidade de crescimento, particularmente o profissional.

Além disso, Delane sabia que, ao finalizar sua graduação, teria que deixar a Paraíba para buscar um emprego em outro Estado devido à falta de oportunidades locais para a atuação na sua área profissional, a engenharia.

Lá a gente já sabe desde que entramos na faculdade que teremos emprego para aonde for, quando a gente escolhe engenharia a gente já sabe – os próprios professores já começam a falar – olha e aqui vocês não têm emprego. E já começam a trabalhar o curso inteiro e lhe programando e apresentando as empresas fora – é sempre assim (DELANE).

Em função disso, todos os seus familiares já estavam preparados para o dia em que Delane deixasse a Paraíba. Sempre recebeu suporte e apoio de seus pais e irmãos que diziam a ela que a ajudariam, caso fosse necessário voltar. Infere-se que esta postura da família de Delane, de perceber a intramobilidade como algo natural, se deva ao fato de que, à exceção de uma de suas irmãs, todos os demais filhos(as) deixaram a Paraíba por motivos profissionais.

Só para você ter uma idéia, só essa minha irmã, porque o concurso dela foi para a Universidade Federal da Paraíba, mas os outros quatro irmãos estão fora. Meu irmão é professor da Federal no Piauí, fez engenharia civil e tem doutorado. A minha irmã que fez engenharia trabalha na Companhia de Águas, no Estado do Ceará, em Fortaleza, tipo a Embasa, mas lá é CAGEB. A minha outra irmã fez administração, também trabalha - tipo CEFET, no Maranhão, ou seja, em casa todos são concursados, menos eu. Todos saíram e foram incentivados para tanto (DELANE).

Verifica-se que experiências interculturais, apesar de não vivenciadas, despertaram também neste período da graduação, da mesma forma que na infância e adolescência de Delane, seu interesse e entusiasmo pelo alhures.

Felipe sempre teve a idéia de sair de casa, de morar sozinho. Para ele, esta mudança significava independência. Quando passou no vestibular para engenharia mecânica na FEI em São Bernardo do Campo pôde concretizar seu sonho, pois deixou a sua cidade de Mairiporã, para residir e estudar em São Caetano do Sul, ambas localizadas na região metropolitana de São Paulo.

A vontade de Felipe era a de fazer, segundo ele, uma coisa diferente, como, por exemplo, morar em uma república de estudantes. Sentia-se muito motivado para isto, porém, em São Caetano, foi residir na casa de seus padrinhos. Nota-se também em Felipe, desde cedo, o forte desejo pelo alhures, uma das características de pessoas com tendência ao nomadismo (FERNANDEZ, 2002).

Entretanto, a oportunidade almejada por muitos jovens, ou seja, a de cursar a graduação no exterior foi conquistada por Marcelo. Na realidade, Marcelo foi aprovado no vestibular de duas universidades brasileiras, tendo optado pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) na qual cursaria engenharia mecânica. Já estava preparado, portanto, para uma mudança de Estado. Porém, foi convidado pela UFSC para, ao invés de fazer sua graduação em Santa Catarina, cursá-la na Alemanha em virtude de um convênio entre as instituições de ensino dos dois países.

Destarte, com 17 anos, Marcelo, totalmente custeado por sua família, aceitou mudar para um país onde não falava o idioma. Assim, a primeira rotina de atividades na Alemanha foi aprender a língua do país. Para tanto, durante os seis primeiros meses fez um curso básico de alemão e, no semestre seguinte, aulas de física química, matemática, informática e também do idioma. Marcelo relatou que, no início, era tudo muito novo, empolgante, período em que aproveitou para conhecer museus, ruínas, igrejas, etc. Foi “cair na real”, como ele próprio expôs, depois dos três meses iniciais.

A partir de então, com a maior observação do cotidiano, passou a identificar diferenças existentes na cultura alemã. Contudo, ao mesmo tempo, notava que havia algumas

similaridades com a cultura de sua família, especialmente no que tangia às questões de disciplina.

Nota-se claramente que Marcelo viveu algumas fases do ciclo de adaptação cultural, o qual retrata que, na chegada ao novo lugar, durante algum tempo o estrangeiro viverá momentos de euforia, admiração e entusiasmo, como se estivesse a passeio nesta localidade (JOLY, 1996). Contudo, após este período, o indivíduo depara-se com a realidade da nova cultura, passa a estranhar situações e a enxergar as questões cotidianas de maneira mais clara. Ambas as circunstâncias foram vividas por Marcelo, conforme exposto acima.

A fase seguinte do ciclo de adaptação cultural diz respeito à aculturação da pessoa no lugar de destino. A ação de Marcelo nesta direção foi a de optar por morar com uma família alemã para poder aprimorar e aprender mais rapidamente o idioma local. Sua adaptação às normas e às rotinas impostas pela família aconteceu de maneira natural, pois, segundo ele, já estava acostumado com a exigência disciplinar de seus pais “[...] porque eles eram também bem rígidos. Mas como eu já estava acostumado com os meus pais, eu não tive muito problema em me adequar às regras deles”. Isto, portanto, não significou para Marcelo a anuência de um novo padrão cultural, uma das características desta etapa do ciclo de adaptação cultural, visto que ele já experienciava estas situações em seu seio familiar.

Porém, Marcelo não conseguia deixar de notar o jeito distante e frio dos alemães ao estabelecer contato com outras pessoas: “era muito difícil chegar próximo aos alemães, parece que a gente não conseguia”. Para Marcelo, a princípio, parecia que todos os alemães estavam errados, frente ao que ele considerava como comportamentos interpessoais adequados. Mas, com o passar do tempo, percebeu que não deveria, tampouco poderia, tentar compreender as questões culturais da Alemanha com o seu olhar de brasileiro, mas sim sob a ótica dos seus cidadãos: “depois a gente foi ver que realmente tem muita coisa que eles encaram de outra forma”.

Mas o que eu estranhei e é o que todo mundo fala um pouco é em relação à frieza. Eles realmente são muito frios, muito distantes [...] e eu acho que o que atrapalhou um pouco é que no começo a gente tentava entender eles da forma como brasileiro pensa. E isto não funcionava muito bem, porque em muitas coisas a gente achava que eles estavam errados. E parecia depois que todos os alemães estavam errados (MARCELO).

Percebe-se que Marcelo viveu situações de alteridade, pois buscou, a partir da convivência com pessoas de outra cultura, rever suas convicções para poder compreender uma

lógica cultural diferente da sua de origem. Pôde, assim, entender melhor o comportamento dos alemães e, conseqüentemente, se sentir mais integrado à cultura deste local.

Devido às diferenças no sistema de ensino alemão, Marcelo teve que cursar, durante um ano, um colégio específico para estrangeiros que tinham que concluir o segundo grau para conseguir o nível da universidade, sendo este o período em que residiu na casa da família alemã. Na cidade em que morava, Marcelo relatou ter tido pouca interação com pessoas de sua idade, pois eram jovens que, normalmente, concluíam o segundo grau, muitas vezes já casados e que não tinham a pretensão de cursar uma universidade, perfil bastante diferente do de Marcelo.

Assim, a convivência com pessoas da mesma idade que a sua, que pensavam em morar em outros países e fazer intercâmbio como ele, ocorreu quando Marcelo iniciou a graduação propriamente dita. Para ele, este foi um fator que o auxiliou no processo de adaptação na Alemanha. Com isto, passou a perceber que os brasileiros, de uma maneira geral, não se interessam com interações interculturais, ao contrário do que verificava em seus amigos alemães, os quais demonstravam curiosidade em conhecer outras culturas. Corroborava sua opinião toda vez que voltava de férias ao Brasil, momentos de grande ansiedade para ele.

Uma coisa que eu vi lá e que eu achei muito diferente daqui é que lá eles valorizam muito esta diversidade cultural. No Brasil parece que a gente não se importa muito com isto. Pelo menos nos lugares que eu morei e as pessoas que eu tenho contato eu vejo que não se importam. Por exemplo, aqui não tem um lugar de encontro, lá talvez porque tenha muito estrangeiro tem isto. Lá existem vários meios de eles se integrarem. Os próprios alemães têm interesse em conhecer gente de fora. E aqui não. Aqui a gente interage muito pouco com estrangeiros (MARCELO).

Como anteriormente descrito, os encontros culturais na Europa são mais freqüentes em função da existência de inúmeras fronteiras de países neste continente, cada qual com seu idioma e padrões culturais próprios (FREITAS, 2009a). Ademais, com a criação da Comunidade Européia (CE) que, além de criar uma moeda única adotada pela maioria dos países, oportunizou que a circulação de pessoas que possuem nacionalidade de nações vinculadas à CE se tornasse um deslocamento mais fácil. Assim, a visão de Marcelo sobre os alemães confirma o lado positivo destas trocas culturais, ou seja, a maior curiosidade e disponibilidade de convivência com uma cultura diferente. O lado negativo seria a xenofobia como luta pela manutenção de uma identidade, não identificada por Marcelo.

Além disso, quando retornava anualmente ao Brasil, notava que seus amigos do Mato Grosso do Sul tinham “parado no tempo”, ao passo que sua vida havia mudado completamente. “Alguns começavam a fazer faculdade, mas trancavam, não via aquela

vontade nas pessoas de querer crescer, ter um emprego bom, eu via que meus amigos estavam na mesma vida que a gente tinha alguns anos atrás”. Percebe-se com isto que os estranhamentos de Marcelo não estavam mais na Alemanha, mas sim em sua terra natal.

Nota-se que o sentimento de Marcelo, tanto em relação aos jovens da primeira cidade em que morou na Alemanha como em relação aos seus amigos brasileiros é basicamente o mesmo. Ele não se sentia à vontade em conviver com pessoas que não possuíssem ambição acadêmica e profissional, o que tende a ser um resquício da educação disciplinar recebida de seus pais que valorizava, de sobremaneira, o estudo e o trabalho.

Nos períodos em que voltava ao Brasil, os quais, normalmente, coincidiam com as suas férias de inverno, Marcelo procurava descansar e se divertir: “ficava em casa, ia para balada, conversava com as pessoas, não tinha que acordar cedo, não tinha responsabilidade para fazer”. Porém, tinha consciência de que era a sua temporada de férias, o que criava, para ele, “uma imagem de volta”. Sabia assim que, quando voltasse, tinha que retomar sua rotina de estudos sendo o Brasil, portanto, durante estes quatro anos de sua graduação no exterior, um lugar de passagem para Marcelo.

A idéia de Marcelo era a de se formar na Alemanha e atuar profissionalmente neste país, conselho que recebia constantemente de seus professores alemães. Ao iniciar um estágio em uma empresa local, acabou mudando de idéia. Primeiramente, não via mais a Alemanha como um lugar de permanência: “meu objetivo não era morar mais lá”; queria voltar para sua terra natal. Aliado a isto, constatou que a sua experiência no exterior lhe oportunizaria boas chances no mercado de trabalho brasileiro: “nada me impediria de eu tentar crescer profissionalmente aqui no Brasil direto, sem ter que começar lá”.

Constata-se que a experiência internacional de Marcelo lhe oportunizou a aquisição de uma importante experiência intercultural, pois pôde aprender outro idioma e interagir com pessoas de valores e comportamentos diferentes dos seus, porém, não tão distantes. Além disso, durante o início deste período, Marcelo percebia a Alemanha como um lugar de permanência, onde gostaria de fazer uma carreira profissional. Pensa-se que esta postura de Marcelo pode também ter contribuído para a sua rápida adaptação a esta cultura. Entretanto, esta questão não ficou evidenciada em seu discurso.

Rodrigo cursou sua graduação em engenharia mecatrônica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Foi neste momento de sua vida que Rodrigo teve sua primeira experiência intercultural, a qual ocorreu devido à sua atuação como bolsista em um projeto de pesquisa do CNPQ. Neste projeto, Rodrigo pôde interagir virtualmente com pessoas de diferentes países como Estados Unidos, Espanha e Noruega. Ademais, um

participante deste último país visitou o Rio Grande do Sul, momento em que Rodrigo e seus colegas puderam, de perto, conviver algum tempo com um estrangeiro. Durante o período que o norueguês passou no Brasil, Rodrigo e um amigo o levaram para conhecer a cidade de Veranópolis, no interior gaúcho. O bolsista estrangeiro, percebido por Rodrigo como uma pessoa introspectiva e fria, comunicava-se apenas com as pessoas que falavam inglês, evidenciando a importância deste idioma em situações interculturais estrangeiras.

É indiscutível a importância do idioma inglês em contatos interculturais. Neste sentido, Adler (2002) afirma que o inglês é a língua oficial dos negócios internacionais devido, em boa parte, à supremacia estadunidense nesta questão. Assim, no caso interações interculturais, o conhecimento da língua pode torna-se um instrumento de aproximação, o que ocorreu com Rodrigo, mas também de distanciamento (FINURAS, 1999).

Rodrigo lembra que não teve estranhamentos acerca dos hábitos alimentares e dos padrões culturais do norueguês. Era, segundo Rodrigo, uma “pessoa normal” e cosmopolita o que, para o profissional investigado, influencia diretamente na adaptação a uma nova cultura. Por fim, afirma-se que Rodrigo foi o único pesquisado que iniciou a carreira profissional ainda no local de origem. Como durante o período em que trabalhou em uma multinacional teve experiências interculturais, torna-se relevante tratá-las, como será feito a seguir.

6.2.1.3 Vivências e Percepções Interculturais na Carreira Profissional

Embora apenas Rodrigo tenha vivido experiências interculturais na carreira antes de mudar para a Bahia, ele destacou aspectos significativos e marcantes deste momento, os quais, conforme seu discurso, foram importantes para processos interculturais posteriores.

Momento da Vida	Evento	Vivência Intercultural	Percepção/ Sentimento
Antes da mudança para a Bahia	<u>Carreira Profissional</u>	Emprego em uma Multinacional	<p>Interação com pessoas de outras plantas da empresa – em outros países.</p> <p>Viagens ao exterior a trabalho.</p> <p>Visitas a Bahia a trabalho.</p> <p>Planejamento e organização das cidades européias.</p> <p>Surpresa com o fato dos idosos europeus aproveitarem a cidade/saírem à noite.</p> <p>Vontade de dar uma guinada na carreira.</p> <p>Boa impressão da Bahia.</p>

Quadro 24 – Síntese das Vivências e Percepções Interculturais na Carreira Profissional.

Fonte: coleta dos dados (2010-2011).

Ao término de sua graduação em engenharia mecatrônica, Rodrigo passou a trabalhar em uma multinacional instalada em Porto Alegre. Trabalhou nesta empresa por sete anos, sendo que, no início, sua interação profissional era apenas com pessoas locais. Contudo, com o passar do tempo, Rodrigo foi sendo alocado em projetos de âmbito internacional quando teve a chance de interagir profissionalmente com pessoas de outras plantas da empresa, lotadas em diferentes países, experiências que marcaram bastante a sua carreira.

Ademais, por participar destes projetos, Rodrigo viajou para os Estados Unidos e para a Alemanha e foi durante sua estada neste país que percebeu diferenças culturais ainda não vivenciadas. A primeira delas, de ordem estrutural, refere-se ao planejamento das cidades alemãs, especialmente de Frankfurt (onde esteve) com rodovias e bairros bem distribuídos.

Uma coisa que eu percebi muito é que quando eu estava voando pela Alemanha, em Frankfurt, quando começa a sobrevoar, mais perto, eu via assim e isto me chocou bastante é em ver que era uma cidade planejada. Então tu vias que tinha várias rodovias com ligações rápidas, e vilarejos, comunidades pequenas mais próximas, mas bem distribuídas. E foi assim que eu me deslocava na Alemanha [...] Tu vê que tem casa, vilarejos tudo próximo, mas bem distribuídos (RODRIGO).

Nota-se que o adequado planejamento da cidade alemã foi um fator que contribuiu para que Rodrigo conseguisse se deslocar em uma cidade desconhecida, oportunizando que ele não se sentisse um “total estrangeiro”. Neste projeto em que Rodrigo participava havia ainda pessoas de outras nacionalidades, como franceses japoneses e ingleses. Rodrigo alegou que estas viagens duravam, normalmente, de duas a três semanas e eram permeadas por diferentes experiências interculturais

Porém, como ressaltado anteriormente, era na Alemanha e na convivência com este povo que Rodrigo disse ter realmente se surpreendido com algumas questões locais. Quando viajou para este país, ficou instalado em uma pequena cidade próxima à importante cidade alemã de Colônia. À noite, quando saía para jantar, lembra que se surpreendia com a grande quantidade de casais de terceira idade “aproveitando a vida”, passeando pelas praças, jantando em restaurantes ou em cafés ao ar livre. Esta situação, conforme Rodrigo, não via em sua cidade, tampouco imaginava, por exemplo, seus pais agindo desta forma. Este, portanto, foi outro estranhamento de Rodrigo durante sua permanência na Alemanha.

Rodrigo afirmou que sua carreira nesta multinacional ia bem, porém, não estava se desenvolvendo como queria. Tinha o sentimento de que poderia crescer mais, mas não naquela empresa, pois “as coisas estavam indo muito lentas lá. Achava que era hora de dar uma guinada. Eu queria mais e achava que lá as coisas não iam acontecer”.

Ainda durante sua permanência nesta multinacional, Rodrigo disse que visitou algumas vezes a Bahia, em função de um projeto que desenvolvia em parceria com uma multinacional instalada no pólo industrial de Camaçari. Em uma destas viagens pôde conhecer um pouco da região do pólo, o que despertou seu interesse em trabalhar na Bahia.

Aliado a isto, Rodrigo disse que, na época, o pólo industrial de Camaçari tinha uma grande carência de engenheiros, o que o motivou a enviar seu currículo para diferentes empresas instaladas no referido pólo. Sendo assim, foi aprovado para trabalhar na *Empresa*⁸² o que ocasionou sua mudança para o Estado da Bahia.

Percebe-se que as vivências e percepções interculturais estiveram presentes em diferentes momentos das vidas dos profissionais pesquisados, desde a infância até o início da carreira profissional. No que concerne particularmente ao momento da realização da graduação, identificou-se que um profissional a experienciou no nível internacional, como é o caso de Marcelo. Outros, como Delane, apenas visualizavam estas oportunidades a partir da convivência com professores que haviam estudado fora da Paraíba. Felipe viu a graduação como a chance de morar fora de casa e, assim, realizar um sonho. Já Rodrigo, apesar de não ter vivenciado a interculturalidade em sua infância, a vivenciou durante sua faculdade a partir da interação com culturas estrangeiras e também quando iniciou sua carreira profissional em Porto Alegre e participou de diferentes projetos internacionais.

Portanto, nota-se que, antes da mudança para a Bahia, os quatro profissionais já haviam tido experiências interculturais, internacionais (a maioria) e intranacionais. Mas será que estas experiências anteriores fizeram com que a chegada no novo destino, a Bahia, fosse mais tranqüila, com menos choque cultural? Assim, na próxima subseção serão discutidas e analisadas as vivências e percepções interculturais dos profissionais a partir de sua chegada à *Bahia de Todos os Santos*.

6.2.2 Vivências e Percepções Interculturais a partir da Chegada à Bahia

Como ressaltado anteriormente, apesar de terem tido vivências interculturais importantes antes da mudança para a Bahia, as narrativas de vida dos profissionais, no que tange ao aspecto interculturalidade, detiveram-se sobre suas experiências e percepções a partir do momento em que chegaram à Bahia. O início da atuação profissional em empresas do pólo industrial de Camaçari e a residência em uma nova cidade foram as causas de muitos

⁸² Neste capítulo, o termo *Empresa* também será utilizado quando na fala do(a) entrevistado(a) este(a) cita o nome da organização ou faz alguma referência que pode identificá-la.

estranhamentos, decepções, indignações, alegrias e tristezas dos quatro sujeitos investigados. Portanto, para compreender de maneira aprofundada estas vivências e sentimentos, esta etapa da análise desta Tese apresentará e analisará três períodos marcantes da vida dos entrevistados: a sua mudança e chegada ao novo local, período de integração à nova cultura e, por último, a permanência na Bahia. Cabe aqui esclarecer que, por considerar nesta Tese a cultura regional representada pelos Estados brasileiros, falar-se-á em Bahia de uma forma ampla como o local para o qual os profissionais investigados migraram. Ressalta-se, no entanto, que todos trabalham em empresas do pólo industrial de Camaçari e residem em Salvador (Marcelo, Felipe e Rodrigo) e Lauro de Freitas (Delane).

6.2.2.1 Vivências e Percepções Interculturais: o Desafio da Mudança e da Chegada

A mudança, de qualquer natureza, gera incertezas e inseguranças nas pessoas. Quando se muda de localidade, mesmo que por escolha própria, os estranhamentos tendem a ser intensos. Deixa-se para trás hábitos, rotinas, família, amigos, certezas. É a saída da zona de conforto que tanto acalenta os seres humanos. Porém, a busca por crescimento nas carreiras faz com que profissionais enfrentem este desafio que, certamente, lhes proporcionará novas experiências, negativas e/ou positivas.

Os momentos da mudança e da chegada à nova localidade são cruciais no processo de interculturalidade, pois é quando as diferenças culturais, na maioria das vezes, serão mais perceptíveis. Sendo assim, a seguir analisar-se-ão as experiências de vida deste período dos quatro profissionais investigados.

Momento da Vida	Evento	Vivência Intercultural	Percepção/ Sentimento
A partir da chegada à Bahia	<u>Mudança e Chegada na Bahia</u>	Mudança – carência de indústrias no local de origem.	Não queria morar com os pais. Importância do idioma estrangeiro para o currículo. Não imaginava morar na Bahia.
		Procura por um Emprego e Processo de Seleção.	Percepção de muitas diferenças. Falta de organização na cidade. Alto custo do transporte (táxi).
		Candidatura a empregos em outros Estados brasileiros.	Deficiente prestação de serviços. Falta de mão de obra local qualificada.
		Candidatura a emprego na Bahia.	Falta de suporte da organização no processo seletivo.
		Visita à Bahia para fazer o processo seletivo.	Falta de suporte da organização no processo seletivo.

Continuação...

	Momento da Vida	Evento	Vivência Intercultural	Percepção/ Sentimento
A partir da chegada à Bahia		Mudança para a Bahia.	A procura por uma moradia. Vivência e interação com o cotidiano.	Estranhamento e dificuldade na busca de apartamentos. Falta de comprometimento dos corretores de imóveis locais. Otimismo em morar na Bahia. Ponderação sobre aspectos financeiros da mudança. Realização de um sonho. Estratégias de suporte da organização são importantes. Salário atrativo.
	<u>Mudança e Chegada na Bahia</u>	A Chegada na Bahia.	Confirmação de Estereótipos. Vivência e interação com o cotidiano.	Diferenças são tão grandes quanto se a mudança fosse para o exterior. Sentiu falta de treinamento cultural em relação à cultura local. Amigos foram uma boa referência. Baiano é preguiçoso, lento, relapso e só cultiva o lado festeiro. Práticas organizacionais simples ajudariam. Diferenças culturais são percebidas até hoje.
		Mudança para outro Estado.	Contratação como <i>Trainee</i> em uma empresa sediada em Curitiba – Paraná.	Choque Cultural. Sofrimento. Formas distantes e frias de relacionamento. Clima frio da cidade.
		***	***	Empresa tem preocupação com quem vem do exterior. Empresa tem preocupação com quem é transferido dentro do país.

Quadro 25 – Síntese das Vivências e Percepções Interculturais: o Desafio da Mudança e da Chegada.
Fonte: coleta dos dados (2010-2011).

Mais uma vez, é importante salientar que, apesar da pesquisa ter sido feita junto a profissionais que migraram para a Bahia, acredita-se que a percepção de diferenças culturais

ocorreria mesmo se fossem pesquisados aspectos inerentes a deslocamentos para outros Estados e à interculturalidade intranacional, pois se considera o Brasil um país culturalmente heterogêneo. Sendo assim, apesar de terem sido analisados os estranhamentos dos investigados acerca da cultura deste local, o intuito não foi o de descrever as peculiaridades da cultura baiana, mas evidenciar quais os aspectos que influenciam na interculturalidade intranacional dos profissionais.

Quando Marcelo retornou da Alemanha, já sabia que não moraria com seus pais, que teria que mudar de Estado em função de sua carreira, pois no Mato Grosso do Sul disse que não visualizava boas oportunidades de emprego: “isto porque no Mato Grosso do Sul tem muito pouca indústria. Agora que tem algumas empresas que estão produzindo etanol. Agora que está abrindo lá. Mas mesmo assim é uma indústria que não tem muita engenharia”. Sendo assim, iniciou sua busca por uma colocação no mercado de trabalho brasileiro através do contato com amigos e conhecidos e também em *sites* de recrutamento da internet. Identificou duas oportunidades em Minas Gerais e uma na Bahia, mas se candidatou apenas para esta última.

O mesmo ocorreu com Delane. Desde a época da faculdade já sabia que quando se formasse teria que deixar a Paraíba para trabalhar em outro Estado devido à carência de indústrias em sua terra natal. Assim, Delane, logo que se formou, recebeu uma proposta de emprego de uma empresa petroquímica de Camaçari, o que a fez migrar para a Bahia.

Nestes dois casos é possível notar que a intramobildade não está somente ligada ao *desejo* de desenvolver a carreira em outro Estado, mas também à *necessidade* de colocação no mercado de trabalho devido à falta de oportunidades profissionais no local de origem. Entretanto, é importante refletir que, em boa medida, *o desejo e/ou a necessidade* de trabalhar em outro Estado são atendidos com maior facilidade porque, atualmente, os meios de comunicação, pela internet, especialmente, oportunizam pesquisar vagas de emprego em outras regiões e os meios de transporte, mais rápidos, baratos e seguros, permitem o fácil deslocamento.

Todavia, este *desejo e/ou esta necessidade* nem sempre partem apenas dos profissionais. É notório e amplamente divulgado que o Brasil, em função do seu crescimento econômico, vem sofrendo de uma falta generalizada de mão de obra qualificada em diferentes segmentos e áreas de atuação. A título de ilustração, em relação à área de engenharia, formação dos quatro profissionais pesquisados nesta etapa, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior brasileiro cogita a possibilidade de realizar um censo para medir a carência de engenheiros qualificados no país, pois mesmo tendo dobrado o número de

engenheiros formados desde 2006, a deficiência no Brasil não é quantitativa, mas sim qualitativa⁸³. Uma conclusão a que se pode chegar a partir desta colocação é que, se existe falta de engenheiros com boa formação no país, a sua absorção pelo mercado de trabalho será rápida, pois as empresas *necessitam* destes profissionais, sejam de onde forem, para preencher suas vagas de trabalho.

Felipe contou que, recentemente, abriu uma seleção para a contratação de um engenheiro que assumiria um posto em sua equipe. Teve que admitir uma pessoa de São Paulo, pois não recebeu currículos de baianos, apesar dos requisitos de qualificação serem básicos, em seu julgamento: “conhecimento em inglês e conhecimento em linha de produção”. Referente a esta questão, sua opinião é contundente: “não tenho nada contra, mas o baiano é focado em cargo público ou em empresa petroquímica”. Destarte, esta carência de profissionais locais que possuam o perfil de qualificação exigido faz com que a empresa em que Felipe trabalha seja obrigada a trazer profissionais de fora da Bahia “para suprir uma necessidade que ela não consegue suprir com gente daqui”. Tal colocação de Felipe corrobora, mais uma vez, uma das reflexões desta Tese, ou seja, a de que por necessidade (carência de mão de obra local) algumas empresas têm que contratar pessoas de outras regiões do país devendo refletir, portanto, sobre assumir uma postura ativa de suporte nestas admissões intranacionais. Porém, não é o que ocorre, não na empresa em que Felipe trabalha, como será analisado em breve.

A mudança de Rodrigo para a Bahia foi oportunizada devido a estas questões, pois lembra que quando foi contratado havia falta de engenheiros na Bahia. Esta questão, conforme Rodrigo, foi determinante para a sua contratação: “Foi por isto que eu, para a vaga que eles precisavam, eu estava mais do que pronto. Porque eu trabalhava com desenvolvimento deste sistema como fornecedor. Então para eles era um reforço importante”. Sendo assim, fez uma entrevista e foi admitido para a vaga de engenheiro de produto na *Empresa*.

Para Rodrigo, migrar para a Bahia foi uma grande mudança. Porém, desde a época em que trabalhava na multinacional em Porto Alegre, já interagia com as empresas do pólo industrial de Camaçari, especialmente com a empresa em que trabalha hoje: “quando eu trabalhava na empresa em Porto Alegre, eu trabalhava para o cliente *Empresa* [...] a gente ficou sabendo que a planta ia ser em Camaçari. Desde aí, nós tivemos um engenheiro

⁸³ http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=7044:agencia-brasil-ministerio-do-desenvolvimento-estuda-fazer-censo-para-medir-carencia-de-mao-de-obra-qualificada&catid=159:clipping&Itemid=75 Acesso em 02.fev.2011.

residente aqui na planta de Camaçari que fazia a interface”. A partir deste contato profissional e também por ter feito o desenho de muitas peças automotivas da *Empresa*, Rodrigo já tinha, além de sua qualificação, muito conhecimento e experiência sobre as rotinas da *Empresa*, fatos que oportunizaram com que fosse contratado por ela para trabalhar na Bahia.

Assim, constata-se que as questões referentes à mobilidade não podem ser consideradas como uma responsabilidade apenas do profissional que busca um emprego em outro Estado por vontade e/ou necessidade. Há, ao que parece, uma co-responsabilidade das organizações que, ao imporem o atributo da mobilidade como algo indispensável para seus profissionais, o fazem justamente porque necessitam desta pré-disposição para sua competitividade no mercado a partir da consolidação de um quadro funcional qualificado. Corroborar-se, portanto, com a idéia de Freitas (2009) anteriormente citada a qual critica a aceitação de que a procura por uma colocação no mercado de trabalho fora do local de origem é uma busca solitária do profissional e que a responsabilidade das organizações neste processo é somente a de “abrir as portas, dando-lhe uma oportunidade diferencial, quando este diferencial é condição competitiva para elas no mercado de global” (FREITAS, 2009, p.253).

No caso de Felipe, sua procura por um emprego fora de São Paulo se deu em função, inicialmente, de um desejo seu de mudança. Ele alegou que queria desenvolver sua vida por conta própria, vencer seus próprios desafios e acreditava que somente conseguiria isto se o fizesse longe de casa. Felipe relatou que, constantemente, cogitava a possibilidade de uma mudança para a Bahia, porém nunca havia visitado o Estado. Disse que almejava morar em um lugar mais sossegado, sem muito trânsito e pensava na Bahia como uma boa alternativa. Quando surgiu a seleção para o Programa de *Trainee* da *Empresa*, cuja uma das fábricas está em Camaçari, Felipe se candidatou para o processo seletivo pensando em consolidar a sua vontade de mudança. Desta forma, nota-se que, apesar de a motivação de Felipe ter sido inicialmente pessoal, ele não assumiu a intramobilidade apenas para morar em um lugar sossegado e para fugir do trânsito de São Paulo, mas procurou conjugar o lado pessoal com o profissional. A situação vivida por Felipe é a mesma de alguns profissionais brasileiros entrevistados na etapa exploratória, que tinham um desejo individual de mudança, todavia não desatrelaram suas carreiras deste processo de movimentação.

O processo de seleção de *Trainee* pelo qual Felipe passou foi bastante criterioso. Ao todo, foram oito fases de seleção, iniciada virtualmente com uma prova de conhecimentos gerais e conhecimentos em informática. Após, foram feitas duas entrevistas, uma entrevista em inglês e dinâmica de grupo. Segundo Felipe, um aspecto marcante da seleção foi a palestra do presidente da *Empresa* em uma das etapas, quando explicou o processo e incentivou os

jovens a não desistirem. Já as duas fases finais, presenciais, e que envolveram entrevistas, foram realizadas na Bahia. O resultado foi anunciado imediatamente após a última entrevista, quando informaram a Felipe que ele participaria do Programa de *Trainee* na unidade de Camaçari. Apesar da criteriosidade do processo, Felipe lembra que todas as despesas de deslocamento inerentes à etapa presencial do processo de seleção na Bahia foram pagas por ele.

O contrário aconteceu com Marcelo, pois a semana em que ficou na Bahia realizando o processo seletivo (a despeito de uma rápida entrevista prévia de triagem feita virtualmente, as demais etapas do processo de seleção foram presenciais) foi totalmente subsidiada pela empresa que estava selecionando os profissionais. Ao todo, seu processo seletivo durou cerca de um mês e, em seu ponto de vista, sua fluência na língua alemã foi determinante para que fosse contratado, pois se subordinaria diretamente a um alemão. Já a seleção de Rodrigo foi feita apenas por telefone.

Constatam-se diferentes posturas assumidas pelas organizações contratantes destes profissionais. Novamente, afirma-se que o processo de seleção de um profissional deve ser conduzido de maneira cuidadosa e atenta, especialmente quando a pessoa assumirá um cargo de relativa importância, como é o caso destes profissionais. Além disso, pensa-se que a empresa deverá levar em consideração a possibilidade de financiar o deslocamento e a estadia para realização presencial de, pelo menos, uma parte da seleção, visto que uma contratação equivocada é, na maioria das vezes, fruto de um processo seletivo mal feito. O custo, neste caso, será relativamente mais alto do que a quantia despendida para uma etapa de seleção presencial.

Mas, caso a organização não queria ou não possa oferecer este subsídio para a seleção presencial, poderá utilizar a tecnologia a seu favor. Atualmente, existem diferentes maneiras para que se possa interagir com os candidatos mais “proximamente” a partir da utilização de *webcams* nas entrevistas pelo Skype® ou MSN Messenger® ou até mesmo por videoconferências (BOHLANDER; SNELL, 2009).

Marcelo nunca havia se imaginado morando na Bahia, Estado que ainda não conhecia. Na sua visão, a probabilidade de migrar para a região sudeste era muito maior, devido ao grande número de empresas automotivas ali instaladas, principalmente em São Paulo e Minas Gerais. Outra questão refletida por Marcelo é que, apesar de ter migrado do Mato Grosso do Sul, sua mudança para a Bahia foi da Alemanha, pois recém tinha voltado deste país no qual havia passado quase cinco anos.

Antes de mudar definitivamente, Marcelo veio ao Estado para fazer entrevistas para o emprego, ocasião em que ficou uma semana em Salvador, conforme acima descrito. Neste momento, já percebeu diferenças significativas na cultura baiana e em alguns aspectos do cotidiano local “Aqui eu percebi muitas diferenças que eu não imaginava”.

A falta de organização da cidade foi um ponto que chamou a atenção de Marcelo. Posteriormente, isso viria a lhe incomodar significativamente. Ele ressalta que seu padrão de referência ainda era o alemão, onde tudo tem horário pré-determinado, as cidades são limpas, o sistema de trens funciona bem e não é necessário, por exemplo, pegar um táxi para ir do aeroporto para casa, custo alto que chocou Marcelo ao chegar a Salvador.

Ainda durante a semana de seleção, Marcelo contou que ficou hospedado no Holiday Inn, pertencente a uma cadeia internacional de hotéis. Relatou que no primeiro dia de sua estada foi jantar no restaurante do hotel que, conforme lembra, estava com poucas mesas ocupadas. Afirmou que em um determinado momento teve que se levantar para pedir um refrigerante ao garçom, situação que fez Marcelo perceber que o atendimento, apesar de ser uma rede internacional, estava muito a desejar. Disse que teria relevado se o restaurante estivesse cheio, mas a falta de atendimento ocorreu porque os garçons estavam “batendo papo”, conforme expôs.

Já Delane acredita que não sofreu tanto choque cultural na sua chegada à Bahia. Porém, para ela, algumas diferenças foram e são até hoje bastante perceptíveis. Em primeiro lugar, ela destacou o culto a festa; “o culto da explosão momentânea que o baiano tem” o que, segundo Delane, impacta negativamente no aspecto profissional: “então às vezes você levando para o profissional, se deixava de fazer alguma coisa porque estava perto de festa. Então isto me chocou um pouco, o fato de sempre cultivar o lado festeiro, estas coisas”. Outras impressões de Delane foram em relação à preguiça, ao modo relapso e à falta de concentração de alguns baianos. Para ela, estas posturas, por exemplo, influenciam diretamente no fato de as ruas de Salvador não serem bem cuidadas, hospitais terem atendimento ruim, “mas o lado da festa sempre estará perfeito”.

Rodrigo relatou que ouviu muitos comentários pessimistas ao comunicar sua decisão de mudança para a Bahia: “o meu chefe meio que queria botar areia no meu negócio, dizendo que eu não ia conseguir morar na Bahia, que na Bahia não tinha supermercado, que o povo era devagar, que o serviço era ruim”. Entretanto, Rodrigo disse que queria “pagar para ver, tipo vou para lá, vamos ver o que vai dar”.

Percebe-se, em algumas passagens destes relatos, uma visão estereotipada da Bahia e dos baianos. Sabe-se que os estereótipos são figuras que isolam algumas das características de

um povo, geralmente as mais caricatas, as consubstanciam em um elemento simbólico dessa cultura e, apesar de não ser muito viável, oferecem a vantagem de serem fáceis de memorizar (FINURAS, 1999). Ademais, apegar-se a este tipo de informação preliminar sobre uma determinada cultura pode prejudicar a atuação dos profissionais no novo contexto, uma perigosa armadilha intercultural, como adverte Drummond-Guitel (2008).

Contudo, a vivência no cotidiano da Bahia fez com que algumas características inseridas no estereótipo imaginário e simbólico do baiano, muito proclamadas nas músicas de Dorival Caymmi e nos romances de Jorge Amado, fossem percebidas pelos profissionais (como foi o caso de Delane e Marcelo) nos comportamentos de algumas pessoas. Destarte, primeiramente é importante lembrar que um dos maiores perigos que se corre com a criação de estereótipos é a generalização destes para todos os membros pertencentes àquela cultura, questão que deve ser constantemente alertada. Além disso, sabe-se que no que tange especialmente ao estereótipo da preguiça, construído ao longo da história e que reproduzia os interesses da elite, este já foi, inclusive, desmistificado em uma Tese de Doutorado defendida na Universidade de São Paulo por Zanlorenzi (1998)⁸⁴. Isto evidencia a cautela que se deve ter na promulgação de discursos que podem, muitas vezes, ser infundados e preconceituosos. Porém, não é o objetivo desta Tese aprofundar estas questões, mas sim revelar que estes estranhamentos, em última instância, evidenciam a existência de percepções culturais diferentes de cidadãos de um mesmo país.

Rodrigo estava muito otimista com a chance de morar na Bahia. Por praticar o surf, para ele, morar e trabalhar em uma cidade litorânea era uma idéia bastante atrativa: “eu tava otimista, sabia que a oportunidade era boa, eu ia ter um crescimento profissional bom e ainda trabalhar e morar em uma cidade que tem litoral, praia e onda. Bahia, calor, sol. Era um sonho. Eu acabei convencendo a Lisiane, ela comprou a idéia”. Nesta época, Rodrigo e sua noiva Lisiane haviam recentemente adquirido um apartamento na capital gaúcha. Ele lembra que a decisão de mudar para a Bahia foi do casal, apesar de ser eminentemente um sonho de Rodrigo: “na verdade era uma espécie de sonho, mais meu, mas a Lisiane também gostava da idéia”. Porém, segundo ele, Lisiane entendeu que seria uma oportunidade interessante para ambos, apesar de ela ter aberto mão de um bom emprego que tinha em Porto Alegre.

Esta situação vivida por Rodrigo e Lisiane é um fato contemporâneo, porém analisado apenas em situações de deslocamentos internacionais. Adler (2002), neste sentido, afirma que o número de casais em que ambos trabalham tem crescido consideravelmente. Ainda segundo

⁸⁴ http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?pid=S0009-67252005000300005&script=sci_arttext Acesso em 12.fev.2011.

a autora, antigamente, quando se necessitava contratar um executivo para missões globais, a escolha era por aqueles que a esposa era dona de casa ou que a perda do trabalho exercido por ela, quando no acompanhamento do marido, não teria um impacto significativo. Contudo, hoje em dia, com a crescente inserção feminina no mercado de trabalho a tendência é de que quando surge a oportunidade de mudança de localidade a mulher abra mão de uma carreira, muitas vezes, promissora no lugar de origem para acompanhar o seu cônjuge. Salienta-se que ainda são poucos os casos estudados acerca de homens que tiveram o papel de acompanhante no deslocamento profissional de sua esposa.

Mas, para tentar minimizar as perdas que surgem para as mulheres, Adler (2002) sugere que algumas questões sejam negociadas pelo casal com a empresa previamente à mudança: ajuda para recolocação no mercado de trabalho do local de destino, ajuda psicológica e indicação de um conselheiro de carreira. Apesar das colocações de Adler (2002) se referirem a processos de movimentações internacionais, ou seja, a expatriações, onde profissional já é um funcionário da empresa e a missão será no exterior, isto não exime a possibilidade de ações como as que foram sugeridas pela autora serem, ao menos, levadas em consideração por organizações que contratam pessoas de outras localidades do país, visto que a inadaptação do cônjuge é um fator contextual que dificulta o processo de ajustamento à nova cultura, seja ela internacional ou regional.

Rodrigo relatou que, para tentar minimizar ao máximo qualquer risco, o casal fez um planejamento financeiro minucioso a fim de verificar se conseguiriam, com o salário de Rodrigo, cobrir todas as despesas relativas à mudança e aos primeiros meses de vida na Bahia: “a gente balanceou e viu que estaria sendo vantagem na maioria dos lados. Claro que a gente tinha o fator risco e a gente tentou minimizar ao máximo este fator risco para não dar nada errado”. Sendo assim, Rodrigo mudou-se primeiro. Enquanto isso, Lisiane ficou em Porto Alegre para organizar a mudança, custeada pela empresa contratante. Além disso, a empresa pagou a Rodrigo uma semana de hospedagem em um hotel, tempo que ele teve para procurar uma residência.

Para este profissional, as estratégias organizacionais em relação às contratações intranacionais são importantes para uma melhor adaptação à nova cultura. Esta colocação de Rodrigo corrobora o fato de que fatores organizacionais têm influência sobre o ajustamento das pessoas no novo contexto cultural, como propõe a teoria de Parker e McEvoy (1993).

Já motivação de Felipe para realizar a mudança, além da vontade de morar fora de São Paulo e longe dos pais, foi o salário bastante atrativo que passaria a receber como *Trainee da Empresa* o qual, inclusive, oportunizaria visitar seus pais periodicamente. Além disso, contou

que estava no final de um namoro, fato que também o impulsionou para a mudança. Havia ainda o término da graduação, a vontade de fazer algo diferente em sua vida: “Estava desesperado e tonto, tonto para fazer alguma coisa, da minha vida, então foi assim, vou jogar tudo para cima? Vou! Quer saber, vou lá pra Bahia!”.

Uma semana antes de mudar para a Bahia, Felipe preparou sua mala, comprou sua passagem, pesquisou alguns lugares para morar e, com a ajuda de uma pessoa conhecida que já morava no Estado, fez uma reserva em uma pousada para os primeiros dias na nova localidade. Todas as despesas relacionadas à mudança dos móveis e hospedagem foram custeadas pelo próprio Felipe, situação também vivida por Delane que, na ocasião de sua primeira mudança para a Bahia, não recebeu suporte algum da empresa contratante: “ela falou: você vem para cá, eu preciso de você dia tal. Eu banquei passagem, eu banquei onde ficar, eu banquei hotel, pelo menos no comecinho que eu não tinha onde ficar”.

A organização que admitiu Felipe na Bahia apenas forneceu uma lista de algumas imobiliárias que, segundo o profissional “estava 90% desatualizada”. Ele lembra que um aspecto positivo foi que havia mais dez pessoas, também admitidas para o Programa de *Trainee* e oriundas de outros Estados. Todos estavam passando pelas mesmas dificuldades, o que resultou em uma grande união do grupo, principalmente na busca por moradias.

No sábado a gente saía para procurar casa, a gente encontrou algumas. Alguns já tinham acertado. Eu já tinha visto uma que eu já tinha praticado fechado, então acabei não dividindo nada com ninguém. Alguns já tinham encontrado, outros não e muitos levaram um tempinho pra buscar. E demos sorte porque teve um dos rapazes que a primeira coisa que ele fez quando ficou sabendo que estava vindo para cá, ele enfiou o carro numa cegonha e no segundo dia que estava aqui o carro estava aqui. E, outro rapaz alugou um carro e agente acabou dividindo e a gente acabou correndo juntos em dois carros atrás de casas (FELIPE).

Felipe recorda que eram muitas questões a ajeitar em sua nova vida na Bahia. Preocupação em relação à moradia, como se locomover, como fazer as coisas na cidade. Para ele, as dificuldades de adaptação à cultura e ao cotidiano eram tão grandes quanto se a mudança tivesse ocorrido para outro país: “mas se fosse aqui ou se fosse na Indonésia seria a mesma coisa. Tanto faz”. Diante desta colocação de Felipe reitera-se a importância de compreender a dinâmica intercultural no nível intranacional, proposta central desta Tese.

Deste modo, em muitos países, como é o caso do Brasil, as fronteiras internas demonstram-se tão significativas quanto às fronteiras que dividem o país de outras nações, o que vai ao encontro das colocações de Schneider e Barsoux (2003). Estes autores também falam que as culturas regionais se referem tanto a diferenças dentro de países quanto a

similaridades entre nações. Para Schneider e Barsoux (2003) é muito importante reconhecer estas questões, uma vez que não se pode considerar, por exemplo, que fazer negócios em Roma é o mesmo que fazê-los em Milão ou que fazer negócios na Indonésia é muito diferente de realizá-los na Arábia Saudita. No Brasil, por exemplo, pode-se pensar na existência de maiores similaridades culturais (alimentação, vocabulário, expressões, etc.) entre gaúchos e uruguaios/argentinos do que entre esses e baianos. Para corroborar esta questão, Oliven (1999) afirma que o gaúcho, embora brasileiro, seria muito mais distinto de outros tipos sociais do país, tendo mais proximidade com o seu homônimo da Argentina ou do Uruguai. Isto porque as culturas regionais são envolvidas pela geografia, história, forças políticas e econômicas, linguagem e religião (SCHNEIDER; BARSOUX, 2003) e, considerando as diferentes colonizações, aspectos geográficos e históricos do Brasil, é plausível comprovar estas colocações.

Da mesma forma que Felipe, outros profissionais também tiveram barreiras a transpor na busca por uma residência. Marcelo, por exemplo, aponta que esta foi uma das maiores dificuldades enfrentadas durante o seu processo de mudança. Nesta ocasião, contou com a ajuda de sua irmã que foi morar com ele para cursar uma pós-graduação em Salvador. Ela selecionava alguns apartamentos para, depois, os dois juntos visitarem. Marcelo disse que estranhou muito o fato de que, normalmente, nenhum corretor de imóveis lhes acompanhava nestas visitas. Ademais, quando estes profissionais se dispuseram em acompanhá-los, muitas vezes agendavam um horário e não compareciam. Para Marcelo, esta postura parecia algo inadmissível para quem sobrevive de percentuais sobre os imóveis alugados.

Aqui você vai sozinho. Eles não levam para mostrar e às vezes a gente marca e eles não vão. Não atende celular. Teve um, inclusive que minha irmã viu o apartamento durante a semana, mas a gente queria ver no sábado. Sábado de manhã a gente começou a ligar para ele, ligamos para ele sábado inteiro e o celular desligado. Então alguém que trabalha com imóvel, ganha sobre o aluguel do imóvel, fala que estaria disponível, e passa o dia inteiro com celular desligado... Então ali já não foi fácil (MARCELO).

Além disso, fez a busca por uma moradia diretamente em imobiliárias. Porém, além do transtorno de muitos endereços indicados pelas imobiliárias estarem errados, algumas vezes tinha que se deslocar para outros lugares para pegar a chave do apartamento a ser visitado. Marcelo relatou que, neste período, ficou um pouco assustado com estas questões, principalmente em função do modo como são tratados os clientes em Salvador, cidade reconhecidamente turística.

Marcelo conseguiu alugar um apartamento quando teve a ajuda de um amigo local, que lhe ensinou a “como alugar um apartamento em Salvador”. Nesta cidade, o modo mais rápido de alugar um apartamento não é consultar anúncios em classificados de jornais, tampouco imobiliárias, mas sim rodar a cidade e, quando enxergar um edifício que corresponda ao que está procurando, perguntar ao porteiro se existe algum apartamento para alugar naquele prédio. Isto porque é muito comum em Salvador os proprietários deixarem as chaves do imóvel disponível com os porteiros que, por sua vez, fazem o papel de corretores. Quando Marcelo foi informado sobre o modo particular de procura por imóveis para alugar em Salvador e agiu conforme a os hábitos da cultura local, conseguiu alugar seu apartamento onde mora até hoje (momento da entrevista).

A dificuldade de Rodrigo atrelou-se à época em que mudou para Bahia, ou seja, o verão. Por ser uma cidade litorânea, bastante visitada por turistas do mundo todo nesta estação do ano, os aluguéis em Salvador, especialmente em suas praias, sofrem reajustes significativos. Após uma semana de procura por um lugar para morar, Rodrigo encontrou um apartamento, o qual ficava perto da praia e que achava que agradaria a Lisiane.

Freitas (2009a) trata sobre as questões dos estranhamentos e das dificuldades que enfrentam as pessoas quando em contato com outra cultura. Esta situação, de acordo com a autora, expõe o indivíduo ao desconhecimento dos artefatos mais primários, o que pode vir a abalar a auto-estima do profissional pela simples razão de ele sentir-se um incompetente para lidar com as coisas aparentemente tão banais, mas que assumem o caráter de teste de sobrevivência, como demonstrou ser a busca por um imóvel para alugar na Bahia.

Assim, apesar de a organização contratante ter pago algumas despesas financeiras em relação à mudança de Marcelo, como passagem, custos com a mudança dos móveis, três semanas de hospedagem em hotel, além das despesas na ocasião em que fez o processo seletivo, este profissional disse que sentiu falta de um treinamento cultural, mesmo tendo visitado previamente o local. Isto poderia, por exemplo, ter lhe auxiliado na procura por um imóvel, situação acima descrita.

Rodrigo teve mais sorte, pois logo na primeira semana em que estava morando na Bahia, recorda que esperava o ônibus da empresa quando encontrou dois conhecidos seus da época da faculdade e que estavam trabalhando na mesma empresa de Rodrigo. Foi uma boa oportunidade para ele pegar dicas sobre quais eram as dificuldades que teria, o que tinha que fazer, como fazer a procura por um imóvel para alugar, etc. Segundo Rodrigo, estes dois colegas de trabalho ficaram sendo uma boa referência e também uma companhia nos finais de semana.

Constata-se que, tanto a falta de um treinamento cultural sentida por Marcelo como o suporte de amigos para adaptação à nova cultura, vivenciado por Rodrigo, corroboram os achados da fase exploratória realizada nesta Tese. Na análise das entrevistas dos 13 profissionais brasileiros foi verificada esta lacuna (e possibilidade) nas ações organizacionais, questão que também surgiu nas histórias de vida de Marcelo e Rodrigo.

Entretanto, Marcelo alega que a empresa para a qual trabalha oferece treinamento cultural para profissionais designados para atuar no exterior, particularmente na Alemanha. Nestes casos, os futuros expatriados e suas famílias passam um final de semana em Curitiba onde recebem informações acerca desta cultura estrangeira. Além disso, há uma política bastante diferenciada para os casos de transferências intranacionais. Em relação a este processo, Marcelo falou sobre a experiência de um colega, transferido de Campinas para a Bahia, e que, previamente à mudança, foi pago para ele e sua família alguns dias no Estado para conhecerem esta localidade. Marcelo ainda disse que esta atitude da empresa foi uma iniciativa do próprio diretor da filial baiana que almejava que a pessoa transferida de Campinas fosse alguém que realmente quisesse ficar na Bahia, demonstrando a preocupação da empresa quando transfere seus profissionais intranacionalmente.

Assim, Marcelo considera que o suporte da organização para as pessoas que estão chegando de outros lugares é importante para uma melhor adaptação. Não apenas o auxílio financeiro, mas também “fazer com que as pessoas conheçam os problemas da cidade antes de virem. Se elas chegam aqui e tem algum problema da cidade que não conseguem conviver acabam ficando insatisfeitas e fazendo com que fiquem menos que o tempo planejado”.

As dificuldades de Delane ocorreram quando ela foi morar em Curitiba, o que corrobora com a argumentação desta Tese de que as diferenças culturais existem na mudança para qualquer região do Brasil (em algumas mais do que em outras). É importante explicar que, quando saiu da Paraíba, Delane foi contratada para trabalhar em uma empresa do pólo industrial de Camaçari. Porém, após um ano nesta organização foi aprovada para ser *Trainee* em uma grande empresa de logística cuja sede está em Curitiba. Nesta ocasião, lembra que recebeu alguns subsídios da organização contratante que facilitaram a sua mudança como o pagamento da passagem, hospedagem durante duas semanas, auxílio financeiro para despesas inerentes ao custo de vida local. Foi um excelente suporte, rememorou Delane. Contudo, esta profissional também pensa que faltou a empresa oferecer algum tipo de treinamento cultural, o que teria facilitado, segundo ela, sua adaptação em Curitiba. Com este treinamento, Delane acredita que poderia ter aprendido previamente algumas questões culturais e cotidianas da cidade, não tendo vivido “na própria pele as dificuldades”, como ela expôs, o que corrobora

com a opinião de Marcelo. “Acho que isto teria sido importante. A gente estar preparado para se relacionar com as pessoas”. Sua saída de Curitiba foi estritamente por motivos pessoais, pois segundo ela, estava muito infeliz morando nesta cidade. Mais uma vez reitera-se a necessidade de haver um suporte organizacional também com as questões culturais, a partir da elaboração e desenvolvimento de treinamentos de sensibilização cultural.

Assim, mesmo tendo vivenciado estranhamentos ao chegar à Bahia, Delane lembra que o choque cultural foi mais intenso quando se mudou para Curitiba. Ela admite que esta cidade é muito bonita, organizada, limpa, uma das melhores do país. Mas recorda que sofreu muito, em função das formas mais frias e formais de relacionamento entre as pessoas e pelo clima, bem mais rigoroso em comparação ao do nordeste, ao qual estava acostumada. Isto fez com que, mesmo desempregada, Delane retornasse para Campina Grande após um ano morando e trabalhando em Curitiba.

Só que lá sim foi um choque. Lá foi um choque grande. Realmente, a cidade é, uma das melhores do país, vai estar entre uma das três melhores. Tudo muito organizado, tudo muito limpo. Mas o choque cultural é muito grande. A maneira das pessoas tratarem de se relacionarem, elas não conseguem ter muito diálogo com você além daquele formal. Isto foi um choque. Além do clima, porque lá é muito frio. E eu nunca tinha enfrentado frio daquela forma. Lá foi um choque (DELANE).

Nota-se, a partir da vivência de Delane que os “fracassos”, ou seja, retornos prematuros ao local de origem em função de inadaptação cultural à localidade de destino podem ocorrer mesmo que o deslocamento tenha sido intranacional e fruto da iniciativa do profissional. Pretende-se sugerir com isto que a empresa, caso não queira ter prejuízo com uma contratação de um profissional de outro Estado que, em função de não se ajustar à nova cultura, solicita o seu desligamento, deveria preparar-se para oferecer instruções básicas sobre os modos de vida, aspectos cotidianos e questões culturais desta localidade.

Ademais, independentemente se a empresa expatria, transfere intranacionalmente ou contrata um profissional de outra região do Brasil ela espera que assim que a pessoa chegue ao local de destino esteja pronta para assumir suas funções. Porém, ao que parece, muitas organizações não têm considerado que os transtornos que surgem e que são inerentes a uma mudança podem abalar negativamente no desempenho dos profissionais recém chegados na nova cultura. Não se deseja sugerir que a organização assuma uma postura paternalista para com os novos contratados. Entretanto, algumas ações bastante simples poderiam facilitar a vida destes sujeitos que chegam com boas expectativas profissionais e pessoais ao novo destino.

O relato de Felipe reforça estas colocações. Sua opinião aponta que, mesmo entendendo que não seja obrigação da empresa bancar despesas como hotel, passagem, etc., para quem está sendo admitido de outra localidade do país, considera que o suporte poderia ser dado simplesmente se indicasse hotéis para as pessoas se hospedarem, informar como os profissionais podem fazer para chegar à empresa, como pegar um ônibus: “parece que a idéia é dificultar ao máximo para te testar [...] ela (empresa) simplesmente te fala a data de admissão é esta aqui, você vai começar a trabalhar na data tal”. Para Felipe, qualquer tipo de suporte seria válido, até mesmo um mapa indicativo de como chegar ao local de trabalho “A *Empresa* não deu nenhum subsídio em termos de dizer: “você quando vier para cá, pegue o mapa para o lugar tal aqui tem um mapa para chegar aqui, porque a *Empresa* não está no *google maps*, nem que você quisesse você chegava na empresa pelo Google”.

Cheguei dia nove de janeiro. Era uma terça-feira, a minha admissão era na sexta-feira, dia doze. Fiquei rodando até o dia doze tentando me arranjar estava totalmente perdido, totalmente perdido. Até que fui parar em Camaçari um dia antes e consegui descobrir qual era a linha de ônibus e fui para a *Empresa* para a admissão de ônibus, primeiro dia, mas tudo bem tive que me virar (FELIPE).

Dificuldades durante a mudança e na chegada ao novo local de moradia e de trabalho, expectativas não atendidas, estranhamentos culturais, mudanças de hábitos, clima diferente, perda e reconstrução da identidade, saudade dos familiares e dos amigos aliados à falta de suporte da organização tendem a impactar significativamente no processo de integração no novo cotidiano. Assim, a seguir serão analisadas as vivências e percepções dos quatro profissionais durante o desafio de sua integração na Bahia.

6.2.2.2 Vivências e Percepções Interculturais: o Desafio da Integração

As vivências e percepções interculturais dos quatro entrevistados no que tange aos seus processos de integração na nova cultura relacionaram-se às integrações ao cotidiano local e às integrações no contexto de trabalho. Sendo assim, neste item serão tratadas estas questões referentes a este momento da vida dos profissionais na Bahia.

Momento da Vida	Evento	Vivência Intercultural	Percepção/ Sentimento
A partir da chegada à Bahia		<p>Integração na e/ou pela Empresa</p> <p>Bastante interação com pessoas de outras partes do país.</p> <p>Pouca interação com pessoas locais.</p>	<p>Maior afinidade com pessoas de outras partes do país.</p> <p>Pouca afinidade com pessoas locais.</p> <p>Falta de responsabilidade dos funcionários locais.</p> <p>Não há cultura certa ou errada.</p> <p>Homogeneização cultural no espaço organizacional.</p>
	***	Interculturalidade no exterior.	<p>Viagens para o exterior permitiram maior sensibilidade cultural.</p> <p>Percepção de similaridades e diferenças entre o Brasil e outros países.</p>
	<u>Integração na Nova Cultura</u>	<p>Integração ao local.</p> <p>Interação com pessoas locais.</p> <p>Interação com aspectos cotidianos.</p> <p>Desenvolvimento de Estratégias para integração ao cotidiano.</p>	<p>Diferenças no jeito das pessoas.</p> <p>Dificuldade de integração ao cotidiano.</p> <p>Sentir falta dos aspectos relacionados ao local de origem.</p> <p>Saudade de amigos e familiares.</p> <p>Dificuldade na interação com pessoas locais.</p> <p>Dificuldades do cônjuge foram impactantes.</p> <p>Trabalho: válvula de escape.</p> <p>Diferenças nas formas de prestação de serviços.</p> <p>Mau atendimento.</p> <p>Cursar pós-graduação para fazer amizades.</p> <p>Diferenças nos hábitos alimentares locais.</p> <p>Necessidade de ter um plano de emergência para situações extraordinárias.</p> <p>Invasão de privacidade.</p> <p>Má educação das pessoas locais.</p> <p>Ir ao Cinema e ao Shopping como forma de se integrar culturalmente.</p> <p>Pessoas locais são solícitas.</p>

Quadro 26 – Síntese das Vivências e Percepções Interculturais: o Desafio da Integração.

Fonte: coleta dos dados (2010-2011).

Após a vivência de choques culturais e percepção de estranhamentos em relação à nova localidade, a tendência é que, paulatinamente, estes sentimentos diminuam e a integração à nova cultura comece a ocorrer. Para Joly (1996), este é um momento crucial na vida do “estrangeiro” na nova realidade e descreve esta etapa como “o movimento de um pêndulo entre dois pólos: ou a rejeição definitiva, ou tornar-se nativo” (JOLY, 1996, p.107). No que tange à rejeição, o autor afirma que rejeitar uma cultura é dar-se conta de que não será possível tornar-se um membro desta sociedade e alegrar-se com tal fato. Já tornar-se um nativo, significaria alcançar a plena adaptação aos costumes, hábitos e valores da nova cultura.

Para Marcelo, sua integração na nova empresa teve alguns percalços, principalmente ao interagir com funcionários locais. Um evento marcante para ele foi quando a empresa contratante estava providenciando alguns aspectos relativos à sua viagem a trabalho para a Alemanha como passagem, visto de trabalho, etc. Marcelo foi informado que a própria empresa mandaria, via sedex, para a matriz no Brasil situada em Campinas toda esta documentação necessária. Ele relatou que orientou a pessoa responsável, explicando que o envio era urgente e, assim que deixou o envelope com esta pessoa, entrou em contato com Campinas pedindo para que confirmassem o recebimento. Passaram-se três dias e a matriz ainda não havia recebido os documentos de Marcelo (o prazo máximo de entrega via sedex é de um dia útil). Ele decidiu rastrear o envelope. Foi ao encontro da pessoa para a qual tinha entregue os documentos e ficou assustado ao constatar que sua encomenda ainda estava lá. “Isto foi também outro problema e eu fiquei até assustado com este tipo de coisa”.

A partir desta experiência negativa, Marcelo começou a notar que as pessoas locais, de um modo geral, em sua opinião, não davam importância para questões que para elas pareciam irrelevantes, mas que para outras pessoas poderiam, por exemplo, determinar a ida, ou não, para a Alemanha, como foi o caso de Marcelo. O profissional comentou esta situação com seu chefe e foi então que recebeu o primeiro ensinamento para a vivência na Bahia: “sempre fazer o *follow up*”, ou seja, cobrar permanentemente as pessoas para as quais foi delegada uma incumbência.

Ao falar de pessoas de nacionalidades díspares, Adler (2002) afirma que estes indivíduos vêem, interpretam e avaliam eventos de formas diferentes e, conseqüentemente, agem de maneira diferente. Diante da situação vivida por Marcelo, parece que estas percepções desiguais acerca de um determinado fato também ocorrem entre pessoas de culturas regionais distintas. É importante destacar que, nas vivências cotidianas e no ambiente de trabalho em uma cultura diferente, as pessoas, sem perceberem, agem segundo seus

padrões culturais e de valores, baseando-se em regras e fatos já conhecidos. A consequência é que acabam esperando que as demais pessoas ajam da mesma maneira, o que nem sempre ocorre e normalmente é o que leva a estranhamentos e a choques culturais.

Como Marcelo, Felipe e Delane afirmaram que já viajaram a trabalho para outros países. No caso de Felipe, desde que está trabalhando na organização em Camaçari, teve a oportunidade de ir para os Estados Unidos e para o México. Nestas viagens, notou muitas diferenças, sendo que nos Estados Unidos percebeu que seus cidadãos respeitam o espaço privado das outras pessoas, não se interessando pela sua vida pessoal.

Esta visão que Felipe tem dos estadunidenses é contrária da que possui acerca dos baianos. Para Felipe, não existe povo igual ao baiano que, se por um lado são muito solícitos “então a única diferença que igual o baiano não existe e ele te chama pra ir para a sua casa sem te conhecer, mal você está bêbado com o cara; comenta de você, é uma coisa que eu até admiro”; por outro invadem facilmente a privacidade das pessoas sem serem convidados para tanto: “mas eles invadem um pouco a sua privacidade, tem momento que você quer simplesmente ficar sozinho [...] então eles acabam invadindo muito do seu espaço, mais do que eu aceitaria como normal [...] Leva um tempo para conviver com isto e, muitas vezes, incomoda”.

Tais colocações de Felipe encontram respaldo explicativo na discussão sobre Gestão do Espaço de Hall (1990) a qual explana que a cultura pode determinar a maneira como as pessoas tratam o espaço exterior (físico) e o espaço interior (pessoal), que são bastante particulares de cada indivíduo. É a bolha que criamos ao nosso redor e que determina o quanto permitimos que as pessoas se aproximem de nós. O relato de Felipe evidencia que pessoas de culturas regionais diferentes tendem a ter tamanhos de bolhas diferentes. E, ao que parece, ele, como paulista, se identifica mais com o tamanho da bolha dos estadunidenses do que com a dimensão da bolha dos baianos. Entretanto, mesmo havendo esta invasão em alguns momentos, Felipe considera isto, por vezes, positivo, pois “você tem momentos que você precisa que alguém invada seu espaço”.

Para Delane, as viagens que fez para o estrangeiro lhe proporcionaram maior sensibilidade cultural, fazendo-a perceber e vivenciar diferentes formas de interculturalidade. Ela considera que a Argentina é bastante parecida com o Brasil e, ao mesmo tempo, diferente em muitos aspectos. Nos Estados Unidos ficou impressionada com o respeito às pessoas de terceira idade e aos portadores de necessidades especiais. Apesar de nutrir admiração por estas outras culturas, diz que prefere “ser brasileira mesmo, lidar do jeito que a gente lida com as pessoas”.

Os relatos das quatro histórias de vida dos profissionais não evidenciaram a percepção de diferenças significativas no contexto de trabalho, apesar de todos terem alegado que interagem diariamente com pessoas de diferentes regiões do país, analogamente às percepções dos profissionais brasileiros investigados na fase exploratória. Neste sentido, Delane discorreu sobre uma interessante questão. Para ela, um dos maiores aprendizados adquiridos a partir da convivência no trabalho com pessoas de culturas regionais distintas foi a possibilidade de perceber que não existe o certo ou o errado. “Não é porque é paulista ou carioca que ele sabe mais. Todo mundo tá passível de erro, todo mundo é igual”. Além disso, para Delane, quando estas pessoas, oriundas de várias partes do país entram no espaço organizacional, tornam-se iguais perante as regras e, para crescer dentro da empresa, devem cumprir as suas normas. Não há, segundo ela, algum tipo de privilégio porque a pessoa migrou de um lugar ou de outro.

As colocações de Delane levaram à inferência sobre outras questões. Será que em algumas empresas, a cultura organizacional irá sobrepor as culturas regionais, uma vez que consideram que, ao ingressarem neste contexto, as pessoas deverão deixar para trás todo o seu *background* cultural e a agir conforme as normas de comportamento ditadas pela cultura da organização? Indaga-se ainda se os profissionais assumiriam um comportamento esquizofrênico, “desligando o seu botão cultural próprio” diariamente ao adentrar no espaço de trabalho; de alteridade, buscando efetivamente reconstruir sua identidade na interação com outras culturas regionais; ou de sobrevivência, pois a mudança de comportamento cultural garante a manutenção de seu emprego? Talvez esta homogeneidade cultural que algumas organizações pregam justificaria a ausência de estratégias direcionadas às admissões intranacionais, pois são “todos iguais”.

Entretanto, no que tange à integração dos profissionais no cotidiano local, todos os quatro entrevistados alegaram que, em algumas situações, passaram e ainda passam por inúmeras e densas dificuldades. Além disso, desenvolveram diferentes estratégias para que pudessem se integrar à cultura local.

Para a sua integração ao cotidiano baiano, Marcelo disse que procurava ir ao cinema e a *shoppings*. Normalmente ia sozinho, pois ainda não tinha feito amizades. Percebia, porém, que tinha maior afinidade com pessoas de outras localidades do que com o pessoal local. Notava muitas diferenças no jeito dos baianos se comportarem (despreocupados) e também em relação aos hábitos alimentares desta cultura, como, por exemplo, o fascínio da culinária baiana pelo tempero do coentro.

Neste sentido, é importante discorrer sobre algumas questões culturais atreladas à alimentação, pois também evidenciam diferenças entre culturas regionais do país. Conforme DaMatta (1991), a sociedade manifesta-se por meio de muitos espelhos e vários idiomas, sendo que um dos mais importantes é o código da comida em seus desdobramentos morais. Assim, no que diz respeito especificamente ao Brasil, Barroco (2006) afirma que, ao considerar a amplitude do território do país, a culinária brasileira apresenta pratos e comidas de todos os gêneros, espécies ou tipos praticados na arte culinária universal. Para o autor, isto seria fruto da influência histórica dos africanos, indígenas e do branco europeu sendo que em cada região do país houve maior interferência de um desses povos. Destarte, particularmente na Bahia, um dos Estados berço da escravidão no Brasil, essas misturas se transformaram em receitas e se tornaram o que é hoje a típica comida baiana (BARROCO, 2006). Normalmente, reproduzia-se o cardápio, basicamente português, trocando ingredientes, colorindo os ensopados com o vermelho do dendê, inventando variedades de moquecas, usando o inhame, a banana cozida ou frita no azeite, recriando o caruru, o vatapá (LIMA, 1997). Além disso, infere-se que a utilização de muitos destes temperos e ingredientes, incluindo-se aqui o coentro, serviam para dar um gosto mais agradável à comida que os escravos ingeriam que era, muitas vezes, os restos de seus senhores.

Felipe não teve problemas relacionados à alimentação local, mas lembra que a sua integração cultural na Bahia foi um difícil processo. Sentia falta das músicas que ouvia e dos hábitos que tinha em seu Estado. Sobretudo de seus amigos: “Você não tem amigos, principalmente porque você passou uma vida toda escolhendo amigos, escolhendo não, mas você conhece pessoas e algumas se tornam amigos, outras se tornam conhecidos e outras se tornam praticamente irmãos”. Disse que no início teve que se redescobrir e procurar conhecer novas pessoas. O resultado, segundo ele, foi o estabelecimento de amizades tão fortes quanto as que já tinha em São Paulo.

Porém, antes disto ocorrer, assumiu algumas estratégias para que pudesse “sobreviver” na Bahia. Primeiramente, “se afundou no trabalho” por um ano e meio, dedicando-se integralmente a este. Além disso, ainda no primeiro semestre na Bahia, matriculou-se em um curso de Pós-Graduação o que fez com que Felipe conhecesse um novo grupo de pessoas as quais, segundo ele, tinham um perfil cultural mais próximo ao seu: “eu já tinha conhecido gente que tinha perfil cultural semelhante ao meu, que era divertido do jeito que eu gostava, que era mais familiar com os meus hábitos”.

Para Felipe, o que atrapalhou e ainda atrapalha sua integração e adaptação na Bahia é o que ele denomina de falta de educação do povo local: “não tenho muito contra ao jeito

baiano de ser, só tenho contra a falta de educação, só isso”. Felipe mencionou alguns pontos referentes ao que ele considera como sendo “a falta de educação do baiano”. Primeiramente, Felipe acha o tom de voz dos baianos muito alto: “o pessoal fala muito alto, grita para falar”. Além disso, no supermercado, por exemplo, em caixas rápido, onde o volume máximo permitido é o de 30 unidades, observa constantemente pessoas com um volume bem maior de compras ou guardando lugar na fila dos caixas para outras pessoas.

A pessoa parada na fila aí chega o marido com dois carrinhos na sua frente, pra mim é o cumulo da falta de educação, mas tudo bem O pessoal é muito lento, quando vou ao supermercado não tem como passar menos de quarenta e cinco minutos na fila. Então passa do meu limite tolerável, então só vou quando é estritamente necessário (FELIPE).

Quando se fala em aspectos de uma cultura nacional que influenciam direta ou indiretamente nas atividades profissionais, a educação e a formação da personalidade e de transmissão dos conhecimentos são aspectos extremamente importantes e que influenciam o comportamento dos profissionais. Além disso, a categoria de Trompenaars e Hampden-Turner (1997) que explica o Individualismo *versus* Coletivismo evidencia que, em algumas culturas, as pessoas tendem a olhar primeiro para si próprias (individualistas) e a agir conforme lhes convém. Isto leva a crer que a indignação de Felipe estaria pautada em uma postura individualista dos baianos que, no seu entendimento, ignoram um determinado padrão de comportamento coletivista em sociedade, no caso, em supermercados.

Em relação à lentidão dos baianos citada por Felipe, Joly (1996) afirma que uma das maiores fontes de irritação entre pessoas de culturas diferentes reside na relação que elas estabelecem com o tempo. “A lentidão, a pouca importância dedicada aos prazos indicam que a sociedade não possui uma relação com o tempo marcada pelo relógio” (JOLY, 1996 p. 97).

Hall (1983) foi um dos primeiros autores que tratou sobre as diferentes percepções do tempo, as quais variam de acordo com a cultura. Apesar de sua análise sobre culturas com tendência monocrônica (cuja uma das características é organização temporal, utilizada como algo que ordena a vida das pessoas); e sobre culturas com maior inclinação policrônica (nas quais os agendamentos não são levados a sério e freqüentemente cancelados) ter se debruçado sobre comparações entre culturas nacionais, verifica-se, a partir do depoimento de Felipe, que percepções em relação ao tempo também variarão entre culturas regionais de um país. Reafirma-se, com mais esta constatação empírica, a pertinência de se considerar as diferenças culturais internas do Brasil, bem como as conseqüências oriundas destes encontros culturais.

A integração cultural de Rodrigo foi, inicialmente, mais tranqüila. Mesmo morando em um pequeno apartamento, Rodrigo afirmou que conseguiu organizar toda a sua mudança neste espaço. Com o dinheiro da venda de seu apartamento em Porto Alegre, lembra que comprou um carro, necessário para sua locomoção. Relatou que gostava do lugar onde estava morando, além de ter feito amigos, companhias para churrascos e saídas em barzinhos.

Todavia, a integração de Lisiane, sua noiva, especialmente em relação à sua recolocação no mercado de trabalho local, foi um difícil processo vivenciado. Rodrigo, ao contrário, lembra que desde que passou a trabalhar na *Empresa*, já embalou, tinha que viajar e mostrar resultados. Foi um momento crucial na vida do casal, recordou Rodrigo, especialmente porque ele tinha medo que Lisiane desistisse de tudo e resolvesse voltar para Porto Alegre, decisão que ele, a princípio, não assumiria para si. Depois de dois meses na Bahia, Lisiane conseguiu um emprego que, mesmo não sendo exatamente o que estava procurando, fez com que ela se inserisse no mercado de trabalho baiano.

A Lisiane procurando emprego e tava difícil de achar. Começou a ficar complicado, porque a gente quer resultado. É que nem time de futebol, não ganha, não tem resultado, começa a enfraquecer. E eu achava que ela não ia conseguir segurar, eu tava pensando nos piores casos. A coisa vai ficar difícil aqui, se ela não conseguir emprego logo, vai começar a pensar em querer voltar, e eu não vou poder voltar, porque eu já estou aqui, começou a passar um monte de coisa ruim na cabeça, porque o natural é a gente começar a pensar no pior caso (RODRIGO).

De uma maneira geral, a literatura que versa sobre expatriação é bastante enfática ao afirmar que o maior motivo de fracassos em processos de expatriação se dá pela não adaptação do cônjuge à nova realidade cultural. Isto porque, enquanto o esposo (normalmente a mudança ainda se dá em função do homem, todavia é um fato que vem mudando ao longo dos tempos, conforme Santos, 2003), está trabalhando, buscando comprovar que valeu a pena ter lhe admitido para a expatriação, a mulher estará interagindo diretamente com a cultura local, se sentindo perdida e desamparada diante dos novos códigos culturais (FREITAS, 2009a). Além disso, conforme a autora, ainda que tenha esperanças de um futuro promissor para a carreira do marido, a esposa, neste momento, poderá contabilizar suas próprias perdas relacionadas à família, aos amigos e à vida profissional. Nota-se que estas dificuldades de adaptação, a partir do exemplo de Lisiane e Rodrigo, tendem também a ocorrer quando o deslocamento para acompanhamento do marido (ou noivo, neste caso) acontece a nível intranacional.

Mesmo se tratando de um fator contextual de ajustamento, esta questão não chegou a influenciar o processo de adaptação do casal na Bahia. Porém, outros problemas de integração à nova cultura começaram a surgir.

Com a compra do carro, Rodrigo relatou que teve muita dificuldade de passá-lo para seu nome, sobretudo porque tinha que fazer o trajeto até o DETRAN/BA⁸⁵, ao banco e ao cartório a pé ou de ônibus, momento em que tanto ele quanto Lisiane já estavam trabalhando. A simples compra de um celular também foi um processo penoso na vida do casal.

Rodrigo lembrou que ele e Lisiane foram ao centro da cidade de Lauro de Freitas para realizar a compra de um celular, conforme indicação que havia recebido de colegas. Além de não terem conseguido adquirir o aparelho sofreram, segundo ele, um enorme choque cultural:

Nossa... Daqui a pouco passa um negão pelado, peladão, no meio da rua, um mendigo pelado, um monte de gente feia, parecia o Camboja, aí foi o choque cultural gigante. Eu só pensei... Nossa, eu vou ser assaltado aqui, vamos embora. Aí a gente foi até na loja, mas não conseguimos nada, voltamos correndo chocados com aquilo, aí demos um jeito. Um dia conseguimos pegar um ônibus, fomos no *shopping* e conseguimos fazer um plano lá (RODRIGO).

Porém, conforme Rodrigo relatou, com o passar do tempo, a integração à cultura baiana foi acontecendo. Conseguiram comprar e emplacar o carro e os problemas iam se tornando aprendizados, rememorou Rodrigo. Todavia, uma das maiores dificuldades ocorreu quando Lisiane ficou doente, o que fez com que Rodrigo se sentisse literalmente perdido naquela nova cultura. Não tinha contatos nem indicações de hospitais, tampouco sabia em qual emergência hospitalar que seu plano médico cobriria o atendimento a Lisiane.

Aí a gente foi no Hospital São Rafael, e o São Rafael não aceitava o nosso plano, aí nos indicaram o Hospital Bahia, que era lá longe. Nossa eu acho que eu rodei naquela noite que a Lisiane estava malzona, acho que eu rodei uns 100 km. Ficamos a noite inteira rodando, até achar o tal do hospital. Lá no centro de Salvador. E só eu e ela (RODRIGO).

Diante de situações como esta vivenciada por Rodrigo e Lisiane, Brislin e Yoshida (1994) alegam que, quando os estranhamento e dificuldades em uma nova cultura são muito intensos, tende a surgir o sentimento de ansiedade que faz as pessoas se sentirem como crianças recém nascidas que precisam ser cuidadas na nova cultura. Isto porque, conforme os autores, as pessoas aparentemente não sabem nada sobre as maneiras sociais de comportamento, linguagens ou padrões culturais, se encontram perdidas com os sistemas de

⁸⁵ Departamento Estadual de Trânsito da Bahia.

transporte, supermercados e até mesmo com a utilização de banheiros. E, como se observou no caso de Rodrigo, com o sistema hospitalar de Salvador.

Frente a esta situação de crise vivenciada, Rodrigo entendeu a necessidade de ter um plano de emergência. Ou seja, em ocasiões como esta, saber previamente para qual hospital ir, como chegar, telefone, etc. Rodrigo acredita que sem estas informações torna-se difícil agir em situações emergenciais como a ocorrida e que isto é pertinente de ser feito em qualquer localidade, não somente na Bahia.

Delane afirmou que na multinacional em que trabalha interage pouco com baianos. Seu maior relacionamento é com pessoas de outras culturas regionais como paulistas, cariocas, mineiros, gaúchos e paraibanos, como ela. Ela disse não identificar problemas oriundos destes relacionamentos no contexto de trabalho e alegou que, com estas interações, já teve muitos aprendizados e, algumas, vezes, se depara pensando como seus colegas de outros Estados. Ademais, Delane passou a reconhecer que culturas são diferentes em função de sua história e aprendeu a se posicionar em uma interação intercultural.

Você começa a entender de que eles não têm nada de diferente de você. Agora eles têm uma história cultural, uma educação que os fizeram pensar dessa forma. Você convive e aprende a respeitar a pessoa, aprende a não tocar nas pessoas pra falar, porque eles não aceitam este tipo de coisa. Você aprende a não invadir o espaço – a não perguntar sobre a família, aqui a gente pergunta como vai sua mãe, e tal, e você aprende a não fazer isso com os americanos (DELANE).

Apesar de conviver pouco com aspectos cotidianos da Bahia, Delane percebe que há uma prestação de serviços deficiente neste local, visão que coadunam com as percepções de Felipe, de Marcelo e de Rodrigo anteriormente descritas. Há também, segundo Delane, uma lacuna quanto ao preparo para a realização de um bom atendimento de qualquer natureza: “nos supermercados são grossos, as pessoas atendem mal, não estão preparadas de maneira nenhuma [...] os taxistas são pessoas folgadas porque elas acham que não precisam melhorar para oferecer um serviço de qualidade – se quiser vem, se não se vira”. Para ela, isto é fruto da falta de vontade de crescimento: “o baiano peca por não querer fazer as coisas, não se preocupar com o futuro, sem olhar para o amanhã”, mesmo sendo pessoas agradáveis, conforme sua opinião.

O baiano não atende bem, o serviço daqui é muito ruim, é um povo muito preguiçoso, você ao entrar em uma loja, ele não vai se levantar para te atender – ele fica sentado e vai te perguntar o que você vai quer é isso que percebo de mais crítico aqui. Ninguém quer fazer alguma coisa direito, porque vai se exigir mais (DELANE).

É importante reforçar que estes percalços vividos pelos entrevistados, bem como os estranhamentos à cultura da Bahia, poderiam também estar presentes nas vidas dos profissionais em mudanças para outros estados ou países. Porém, a análise deste estudo busca compreender as percepções e vivências atreladas à interculturalidade intranacional, a qual pressupõe a interação entre pessoas de culturas regionais distintas e/ou entre o indivíduo e aspectos inerentes à nova localidade que, no caso desta Tese, é a Bahia. Sendo assim, apesar de algumas opiniões fortes e, algumas vezes, pejorativas de alguns entrevistados, estas evidenciam as reais dificuldades que eles enfrentaram (e que ainda enfrentam) em sua interculturalidade na Bahia. Notou-se, porém, que cada um deles desenvolveu estratégias que facilitassem o seu ajustamento cultural, as quais tendem a impactar na permanência na nova localidade.

6.2.2.3 Vivências e Percepções Interculturais: o Desafio da Permanência

Após terem passado por alguns desafios em seu processo de *Integração* ao novo local de trabalho e de moradia, os profissionais depararam-se com alguns obstáculos que devem ser constantemente ultrapassados para a sua permanência na Bahia. Além disso, alguns construíram e ainda constroem estratégias que auxiliam na sua estada. Abaixo apresenta-se questões relacionadas ao *Desafio da Permanência*, identificadas nas falas dos profissionais.

Momento da Vida	Evento	Vivência Intercultural	Percepção/ Sentimento
A partir da chegada à Bahia	<u>A</u> Permanência	A Intramobilidade	Mobilidade é atrelada ao conhecimento. Mobilidade é fundamental para o desenvolvimento da carreira. Intramobilidade para a Bahia foi positiva para a carreira. Intramobilidade gera prejuízos para o âmbito pessoal.
		Estratégias Desenvolvidas.	Estratégias para uma melhor permanência na cultura diferente - cotidiano. Estratégias para ajustamento cultural. Características inerentes à origem cultural vistas negativamente na organização. Necessidade de desenvolver estratégias para ajustamento aos fatores contextuais. Adaptação dos modos de expressão para adequação ao contexto organizacional. Importância de estratégias para melhorar a qualidade de vida.

Continuação...

Momento da Vida	Evento	Vivência Intercultural	Percepção/ Sentimento
A partir da chegada à Bahia	<u>A</u> <u>Permanência</u>	Permanência e conseqüente interculturalidade na cultura diferente.	<p>Desejo de ficar na Bahia em função da carreira.</p> <p>Desejo de retornar ao local de origem por motivos pessoais.</p> <p>Adaptação.</p> <p>Ficar na Bahia representa um desafio pessoal a superar.</p> <p>Permanência não é interessante para o lado profissional.</p> <p>O retorno é algo difícil em função de aspectos profissionais.</p> <p>Desejo de ficar por motivos pessoais.</p> <p>Fatores contextuais impactam no ajustamento cultural.</p> <p>Aspectos cotidianos influenciam o lado pessoal e se revertem negativamente para o trabalho.</p> <p>Aspectos profissionais influenciam o lado pessoal.</p> <p>Percepção de diferenças - aspectos contextuais da Bahia.</p> <p>Não deseja voltar a residir e trabalhar no local de origem – retrocesso na carreira.</p>
	Aprendizados e Conseqüências	Aprendizados da Interculturalidade. Conseqüências da Interculturalidade.	<p>Desconforto quanto à generalização cultural do Nordeste.</p> <p>Pessoas de outras regiões têm uma visão homogênea do Nordeste.</p> <p>Não há cultura certa ou errada.</p> <p>Estabelecimento de boas amizades.</p> <p>Haverá perdas e ganhos com a intramobibilidade.</p> <p>Trabalhar com culturas diferentes é difícil.</p> <p>Empresa deve ser punida por não se atentar aos fatores contextuais de ajustamento.</p>

Quadro 27 – Síntese das Vivências e Percepções Interculturais: o Desafio da Permanência.

Fonte: coleta dos dados (2010-2011).

Ao final da análise das entrevistas da fase exploratória, realizadas junto aos 13 profissionais brasileiros, constatou-se que seria interessante averiguar nesta etapa de investigação pautada na análise de histórias de vida como os profissionais percebem a sua permanência na Bahia. Assim, procurou-se saber dos quatro profissionais se eles visualizam este Estado como um lugar de passagem ou como um lugar de permanência. O intuito era o de verificar se a escolha dos entrevistados teria alguma influência sobre a sua adaptação quanto aos aspectos interculturais.

Entretanto, nenhum entrevistado disse que considera, pelo menos no longo prazo, a Bahia como um lugar de permanência, onde queiram estabelecer raízes, o que inviabilizou a proposta de análise supracitada. Esta opinião tende a ser explicada pelo fato de que os quatro profissionais consideram a disponibilidade à mobilidade profissional como algo essencial para o crescimento de suas carreiras. Vale ressaltar que este espírito nômade, ainda presente na vida destas pessoas, pode ser justificado por suas idades que variaram de 26 a 33 anos. São, por conseguinte, jovens profissionais, ainda com a carreira em construção e que ainda têm fôlego para enfrentar os desafios inerentes a um processo de mobilidade. Neste sentido, lembra-se das colocações de Michel (2005), para quem o nomadismo está na moda e é uma maneira de viver, de observar, de saber e de fazer. Porém, o nomadismo só se realiza porque há a autonomia das pessoas para criar a essência nômade, o que ocorre, efetivamente, com Marcelo, Delane, Felipe e Rodrigo.

Para Delane, por exemplo, que se considera uma pessoa sem amarras aos lugares “onde tiver que ir eu vou”, a mobilidade proporciona levar e adquirir conhecimentos, compartilhar experiências, o que acarreta em crescimento. Assim, a única mulher entrevistada, afirmou que, ao pensar no longo prazo, visualiza a Bahia como um lugar de passagem. Porém, a médio/curto prazo não tem a intenção de deixar o Estado, devido à constante ascensão de sua carreira desde que passou a trabalhar na empresa em que está atualmente. Sua mudança para a Bahia representou um salto positivo em sua vida profissional, pois pôde atuar em áreas que nunca tinha imaginado trabalhar, viajar para o exterior e conhecer pessoas de outras nacionalidades e culturas regionais.

Tenho um emprego que acho bom que trabalho na área que gosto. Aprendi a fazer uma coisa que gosto que nem sabia que era lidar com projeto. Fiz especialização nessa área. Principalmente, o que me mantém aqui é que adoro lidar com pessoas de vários lugares. Conhecer pessoas do Brasil e do mundo da onde a gente trabalha. É ter acesso a tecnologias novas, ter acesso a informações muito novas no momento de lançamento, do nosso setor automotivo, da indústria e porque o Brasil, hoje é o centro para desenvolver tudo, e temos que aproveitar essa boa leva, principalmente em nossa área automotiva (DELANE).

Porém, Delane pondera que o lado pessoal acaba sendo impactado negativamente por estar longe de sua família: “é um custo que eu pago, para poder ter uma vida profissional mais segura”. O sonho de Delane seria o de voltar a morar na Paraíba, visto que percebe sua terra natal como o lugar ideal para educar um filho seu. Mas sabe que ainda não pode, em função de sua carreira e também da vida profissional de seu marido. Conforme ela expôs, “tem que se colocar em uma balança o lugar e o lado do profissional, pois você se preparou para isso a vida inteira, você tem sua profissão e quer contribuir com a sociedade e tem esse lado que também, eu gosto muito do meu trabalho”.

Já Marcelo, ao chegar à Bahia, disse que vivenciava muitas diferenças culturais no cotidiano local, mas não ao ponto de lhe fazer querer voltar. Percebia que era diferente, um pouco estranho, mas eram diferenças que “davam para suportar”. Todavia, atualmente, estes estranhamentos não são mais percebidos por ele: “E isto para mim, hoje, não tem mais problema, mas no início eu senti um pouco de diferença cultural”. Lembra-se que o ajustamento cultural também é influenciado por fatores particulares relacionados ao contexto do local de destino, os quais limitarão ou promoverão tal ajuste (HOMEN, 2005). Verifica-se que este fator não se demonstra mais como um empecilho à vivência de Marcelo na Bahia.

Mas, mesmo com esta melhor adaptação, Marcelo não se enxerga na Bahia por muito tempo. Não porque não goste, mas porque profissionalmente, segundo ele, a permanência neste Estado não é interessante. Destarte, sua saída da Bahia estaria atrelada a aspectos profissionais (e não a um desejo pessoal) e resultaria em outros processos de mobilidade e intramobilidade, considerados por ele como fundamentais em virtude da carreira que assumiu para si.

Eu me vejo mais algum tempo aqui. Aqui é uma planta pequena. Mas eu não fico muito mais. Talvez até uma coisa fora do Brasil, ou no sudeste, ou no sul, onde ficam as plantas maiores da empresa. Em Curitiba ou Campinas, onde são as duas grandes fábricas. Então eu não me vejo morando aqui por mais dez anos, por exemplo (MARCELO).

Contrariamente a Marcelo, Felipe, desde que chegou à Bahia, disse ter passado por muitas situações que lhe faziam constantemente pensar em voltar para São Paulo. No entanto, para ele, por ter sido uma escolha própria, algo que sempre havia desejado, acreditava que tinha que vencer este desafio pessoal.

Felipe relatou que seu retorno, a cada dia que passa, torna-se mais difícil, pois desde que foi contratado pela *Empresa*, igualmente a Delane, não parou de crescer profissionalmente: “então, a gente vai crescendo e tendo realização profissional então é mais

difícil de você falar vou largar tudo pra trás e vou começar do zero de novo”. Felipe também pensa que sua intramobilidade para a Bahia foi essencial para a sua carreira: “então a sensação que eu tenho é que você tem que estar onde a empresa está investindo, e no caso da *Empresa*, o lugar é aqui”. Esta colocação de Felipe vai ao encontro de uma das idéias de Bauman (1999), para quem o espaço deixou de ser um obstáculo, pois basta uma fração de segundos para conquistá-lo, não havendo mais fronteiras naturais nem lugares óbvios a ocupar. A mobilidade é, portanto, no caso de Felipe, uma arma, um jeito de combate em favor da independência (FERNANDEZ, 2002).

Eu subi muito rápido, eu fui promovido seis vezes em quatro anos, isto para mim foi um crescimento muito rápido. Tenho subordinados que começaram a trabalhar ainda quando eu não tinha nascido. Foi muito positivo para minha carreira. Eu não tenho do que reclamar. É uma oportunidade que eu não teria em São Paulo. O ruim é que é muito difícil de voltar. No sentido de se recolocar em outro mercado local (FELIPE).

Mesmo assim, para Felipe, a Bahia é um lugar de passagem, pensamento que mudou a partir do segundo ano que morava no Estado, pois antes “pensava em ficar aqui por muito tempo”. Entretanto, hoje, para ele, o maior motivador para um retorno para São Paulo seria sua noiva paulista, extremamente ligada à família, que continua morando em São Paulo e é resistente à idéia de morar na Bahia.

Da mesma forma que Delane e Felipe, Rodrigo visualiza que conseguiu na Bahia seguir um ramo de atuação dentro da área de engenharia do qual gosta, trabalhar no que tem prazer e crescer profissionalmente. Porém, ao contrário de Felipe, Rodrigo não tem planos pessoais de sair da Bahia, tampouco deseja, pois a sua vontade é a de viver neste local para sempre em virtude de ter obtido uma melhora significativa na sua qualidade de vida, “principalmente pela praia”. Mas, profissionalmente, ainda sente que tem algo a mais lhe esperando e foi justamente este sentimento que o fez ir embora de Porto Alegre para alçar vãos mais altos.

A gente tinha comprado um apartamento, a gente estava bem, a gente tinha um apartamento, a gente ia casar, a gente tava trabalhando, em uma empresa sólida, com oportunidade de carreira. Mas eu lembro que a gente eu e a Lisiane a gente caminhava numa praça ali perto de casa e alguma coisa me dizia que a gente tinha que mudar, tinha que ir mais adiante, não só se contentar com aquilo que a gente tinha construído. E foi nisto que aconteceu esta oportunidade e a gente foi (RODRIGO).

Nota-se, portanto, variadas visões quanto à permanência, ou não, na Bahia. No curto/médio prazos, os entrevistados não desejam deixar o Estado devido ao aspecto profissional. Porém, no longo prazo visualizam ou desejam uma nova mobilidade em função de suas carreiras ou anseios pessoais.

Todavia, mesmo havendo estas diferentes percepções, nenhuma anulou o apontamento de vivências impactadas por diferenças culturais do local que, para os entrevistados, possui muitos desafios cotidianos a superar. Nota-se, portanto, que a questão do ajustamento ao contexto da Bahia, notoriamente distante culturalmente do lugar de origem dos quatro profissionais, segundo passagens de seus relatos, é uma questão que influenciou e ainda influencia a sua adaptação no Estado. Diante disso, percebe-se que os profissionais acabam criando estratégias particulares para que suas vivências pessoais e profissionais não se tornem um processo tão ‘sofrido’.

O desconforto maior de Marcelo em relação à cidade é a questão do trânsito, sendo que, para ele, além da grande distância entre o trabalho e a sua residência (cerca de 45 km), lhe incomoda também o grande tráfego de veículos neste trajeto: “Se tivesse um trânsito bom, que eu pudesse chegar em casa em 30-40 minutos, não teria problema. Mas quase sempre tem congestionamento, eu demoro uma hora e meia para chegar em casa. Acabo perdendo muito tempo”.

Apesar de a empresa para a qual trabalha oferecer transporte particular aos seus funcionários, Marcelo diz que não o utiliza, pois, neste caso, o trajeto demoraria ainda mais. Assim, para tentar minimizar este transtorno, Marcelo, juntamente com três colegas de trabalho, fazem um rodízio de carros, ou seja, cada dia da semana um deles vai dirigindo para a empresa.

Sendo assim, para Marcelo, a questão do trânsito influencia para a piora de sua qualidade de vida. Mas pondera que, ao mesmo tempo, existe a proximidade com diferentes praias, fator que procura aproveitar enquanto ainda está morando na Bahia: “poder passear em várias praias aqui perto, isto para mim foi um ponto positivo, eu aproveito isto, já fui para Morro de São Paulo, Praia do Forte, já fui para Maceió, Aracajú”. Portanto, identificam-se, pela fala de Marcelo, duas estratégias que este profissional desenvolve para que a sua vivência intercultural com os aspectos cotidianos seja melhor.

A questão do trânsito da cidade de Salvador e da estrada que liga a capital ao pólo industrial de Camaçari também incomoda profundamente a Felipe: “eu estava a ponto de pedir demissão. Dirigir é uma coisa que eu tenho que excluir da minha vida, me faz muito mal”. Nota-se que este fator, o qual é visto como algo ruim no lado pessoal de sua

interculturalidade na Bahia, foi citado por Felipe como um aspecto que impacta diretamente no seu desempenho no trabalho. Ademais, é uma dificuldade que Felipe não esperava encontrar na Bahia, como anteriormente descrito.

Se vou dirigindo para ao trabalho, eu chego lá transtornado, se saio super cedo e não pego ninguém no caminho e aí vejo pouca atrocidade chego lá super feliz, mas se saio daqui no horário [...] pela minha saúde mental eu tento ir não dirigindo [...] têm vias que aqui são péssimas e as pessoas ignoram a existência das outras pessoas, isto afeta meu trabalho (FELIPE).

Outra queixa de Felipe é em relação à distância entre Camaçari e Salvador. Ademais, o pólo industrial fica bastante isolado da cidade, “no meio do nada”, segundo o profissional. Isso inviabiliza que as pessoas possam cuidar de questões pessoais como ir ao banco, fazer uma consulta médica durante o horário de almoço, ir a um cartório, etc. E este fator também afeta diretamente o lado profissional das pessoas, especialmente de Felipe, como ele relatou.

Então, você sofre bastante pressão pra entregar o seu trabalho e não consegue ter vida pessoal porque você trabalha no meio do nada. Então, quando a gente precisa desse momento – aí eu preciso ir fazer uma consulta médica, você não consegue tirar um dia porque perde uma manhã e é motivo de você chegar lá tarde - porque você demorou tanto, e o pessoal não entende porque você demora - acha que tudo é perto, acha que você tá errado (FELIPE).

O grande tráfego na cidade de Salvador e da estrada, a distância entre a casa e o trabalho e o isolamento da empresa podem ser considerados fatores contextuais que influenciam no ajustamento cultural (PARKER; McEVOY, 1993), pois é algo que efetivamente atrapalha a adaptação de Felipe a este cotidiano. Assim, como relatou Felipe, estes fatores também impactam na vida pessoal, sendo que trabalhar no pólo de Camaçari é algo que definitivamente não quer para o resto de sua vida. E, segundo ele, todo o mês a *Empresa* desliga um funcionário devido a este tipo de inadaptação. Porém, Felipe não visualiza ações organizacionais que poderiam minimizar estes transtornos e, conseqüentemente, diminuir seu índice de rotatividade.

Eu acho que a empresa tem que ser punida por ter trazido o desenvolvimento de produtos, um monte de engenheiros pra o meio do nada, e ela é punida com um *turn over* alto, afinal de contas a decisão de vir para cá foi estritamente financeira, valia a pena por causa do incentivo fiscal, só que ela não podia imaginaria que ela não perderia nada. O *turn over* é alto e tinha que ser mais alto. Para justamente ela entender que ela veio para cá por questões financeiras e ela tem que ajudar quem ela trouxe. Ela está ganhando, e a gente não. Só que no momento, mobilidade para gente é fundamental. Aqui a gente está crescendo. Ela não está aqui sem motivo, ela está aqui porque aqui é conveniente então ela que ajude também (FELIPE).

Felipe relatou que tem consciência que, talvez, muitas ações estejam fora do alcance da organização, sendo questões que os próprios funcionários que optem por trabalhar no pólo industrial de Camaçari terão que conviver, inclusive o próprio Felipe. Porém, pensa-se que alertar as pessoas em relação a estes aspectos poderia e deveria ser uma atitude das empresas. Isto porque muitas delas ainda não tomam medidas específicas a fim de fazer face às diferenças culturais, sendo que aqui se inclui o contexto onde se inserem. Ademais, quando tais questões não são evacuadas, são simplesmente deixadas a cargo dos indivíduos que se deparam com as diferenças culturais. A urgência das missões limita demasiadamente o tempo necessário para preparação das pessoas para viverem em outra cultura, o que pode ser determinante no processo de ajustamento cultural (TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1997).

[...] então coisas que vou ter que conviver como, por exemplo, uma reclamação da distância, ela (organização) não vai pegar as malinhas e trazer mais perto de Salvador, ela não vai mudar a estratégia global por questões pontuais e individuais. Esse sentimento é bem claro, bem claro que está fora do alcance da empresa ou do alcance daquilo que senão um problema interno entre os funcionários que deve ser resolvida e a empresa não vai fazer nada porque está fora do alcance dela (FELIPE).

Uma estratégia adotada por Felipe para que sua permanência na Bahia seja menos turbulenta foi ter mudado para um bairro central da cidade, onde há um *shopping* e um supermercado em frente ao seu apartamento. Devido ao fato de odiar dirigir em Salvador, Felipe considera que esta mudança melhorou consideravelmente a sua qualidade de vida na cidade: “tenho carro, mas o que melhorou a minha qualidade de vida é ter vindo morar aqui, que é centro, então raramente tenho que pegar carro para qualquer coisa. Moro sozinho, é um apartamento muito pequeno. Mas, é bom porque é central”. Contudo, como ainda visualiza boas perspectivas de crescimento profissional na *Empresa*, o que requisitará que ele vá diariamente de carro para o trabalho, Felipe já está pensando em mudar-se para um local mais próximo ao seu trabalho. Além disso, Felipe relatou que procura evitar qualquer tipo de prestação de serviços como, por exemplo, ir ao supermercado: “Então, raramente, vou ao supermercado eu passo muita raiva quando vou ao supermercado, então eu evito ao máximo, só vou uma vez ao mês, se necessário”.

Delane fica muito incomodada quando as pessoas generalizam o Nordeste, pois, mesmo tendo nascido em um dos Estados desta região, se percebe muito diferente dos baianos. Para ela, há muitas dificuldades de convivência com aspectos locais na Bahia. Apesar de já morar há seis anos no Estado, ainda se aborrece muito com os supermercados,

mau atendimento, hospitais deficientes o que a leva, constantemente, a fazer comparações com a Paraíba.

Irrita, irrita, porque é meio que a gente começa sempre a comparar de onde a gente veio. Irrita por que – porque que estou aqui? Lá em João Pessoa não é assim, lá em Campina Grande não é assim e escuto outra pessoa dizer que lá no Rio também não é assim, lá em São Paulo, também. E a gente tá tudo aqui e a gente tem que continuar e a gente não consegue mudar no nosso nível – não consegue evoluir. E isso irrita bastante (DELANE).

Esta colocação de Delane é importante, pois faz refletir que, mesmo que Estados sejam pertencentes à mesma região do país, não significa que sejam próximos culturalmente. Deve-se, portanto, ter cuidado em não adotar uma visão homogênea sobre o comportamento das pessoas apenas porque elas são oriundas de uma determinada região, de um país, de um Estado específico, de uma cidade, porque trabalham na mesma empresa, etc. Haverá peculiaridades e atitudes que tendem a aproximá-las em função de características históricas, geográficas e culturais, mas não se pode generalizar.

Rodrigo também disse que percebe muitas diferenças culturais em relação à Bahia, especialmente no que tange à prestação de serviços. Segundo ele, é comum marcar um dia e horário com algum profissional e este não comparecer. Ou aparecer uma hora depois, ou ainda ligar e dizer que irá no dia seguinte: “a gente teve muito problema assim, neste sentido”. Outra dificuldade cultural que Rodrigo cita se dá em relação aos supermercados locais, que, em seu ponto de vista, carecem de higiene e de apresentação estética.

Rodrigo afirmou que, muitas vezes, quando fica estressado no trabalho ou na vida pessoal, “quando o vizinho é baiano, que deixa as coisas tudo atirada”, pensa em “chutar o balde e sair daqui”. Entretanto, para ele, tudo isto deve ser ponderado, pois haverá um lado em que se perde e outro em que se ganha.

Destarte, o lado positivo que Rodrigo apontou é o das amizades que fez na Bahia. Para ele, os baianos são muito amigáveis e o relacionamento com estas pessoas é muito espontâneo e se estabelece rapidamente. Rodrigo disse que não percebe rivalidades ou incompatibilidades nestas interações pelo fato de ser gaúcho o que, para ele, é um aspecto positivo “de as pessoas não te olharem atravessado, de as pessoas quererem te conhecer e ser teus amigos [...] Então eu acho isto uma vantagem muito grande da Bahia. Não sei se pelo clima, mas a gente sempre teve um suporte afetivo das pessoas baianas”.

Contudo, Rodrigo relatou que algumas características inerentes à sua origem cultural lhe prejudicaram profissionalmente. Assim, os maiores problemas interculturais de Rodrigo

residiram dentro da organização, porque, para ele, as demais culturas regionais como paulistas, cariocas, mineiros e paraibanos têm uma visão muito particular da cultura forte e marcante do gaúcho que, no contexto organizacional em que Rodrigo trabalha, é vista negativamente.

Jeito de falar diferente, forte, mais vigoroso, direto. E eu vejo que isto tem uma influência grande com o resto do Brasil. E no ambiente meu de trabalho porque eles vêem bem a minha postura destacada com um jeito forte de falar, de ser direto, que às vezes eles levam muito esta maneira de a gente ser não tão sutil, para preservar o bom convívio (RODRIGO).

Como anteriormente descrito, dentro do contexto organizacional parece não ser bem vista, tampouco permitida, a manifestação de diferenças culturais. Mesmo tendo um discurso que enaltece a diversidade cultural, a empresa em que Rodrigo trabalha, na prática, condena quem tenha algum tipo de comportamento que destoe do considerado culturalmente adequado. Destarte, as diferenças quanto às formas de relacionamento com outras pessoas, más interpretações culturais, são, de acordo com Rodrigo, os maiores problemas que ele enfrentou e ainda enfrenta na organização. Conforme ele expôs, muitas vezes, por ter um perfil mais focado em resultados, característica, segundo ele, de sua origem gaúcha, é visto como uma pessoa agressiva e com problemas de comportamento e de relacionamento.

Porque às vezes a gente é agressivo no resultado, e às vezes a gente força as pessoas, com uma maneira mais áspera de falar e eles levam isto como uma ofensa, como uma postura de a gente achar que é melhor do que aquela pessoa. Eu já tive problemas desta natureza de as pessoas não me entenderem bem, que eu quero resultado ou quero trabalhar mais com a razão do que com a emoção. Ou expor que a idéia não está certa, de uma maneira mais áspera pela maneira de falar a pessoa acha que é um comportamento mais agressivo, na maneira como tu cobra as coisas, ou como tu levava a sério um trabalho (RODRIGO).

Esta postura de Rodrigo prejudicou seu crescimento na *Empresa*, justamente pelo fato de as pessoas acharem que ele tem um comportamento hostil. Ao dar-se conta desta situação, Rodrigo decidiu mudar: “agora eu já tô trabalhando isso, já faz um ano e meio. Por mim mesmo, revendo a forma de eu me posicionar, de conversar, de procurar um entendimento, é uma coisa que tem que trabalhar, principalmente quando está com pessoas de outros lugares”.

[...] Pense nas duras atividades da vida campeira – alçar, domar e marcar potros, conduzir tropas, sair da faina diária quebrando a geada nas madrugadas de inverno – e você compreenderá por que a virilidade passou a ser a qualidade mais exigida e apreciada do gaúcho. Esse tipo de vida é responsável pelas tendências algo impetuosas que ficaram no inconsciente coletivo deste povo, e explica a nossa rudeza, a nossa às vezes desconcertante franqueza, o nosso hábito de falar alto,

como quem grita, dando não raro aos outros a impressão de que vivemos num permanente estado de cavalarias [...] (VERÍSSIMO, 1969 *apud* OLIVEN, 1999, p.32)⁸⁶.

Assim, Rodrigo alegou que vem mudando sua forma de se comunicar, buscando ter uma “linguagem de Jornal Nacional”, sem sotaque, tampouco conjugando os verbos na segunda pessoa do singular (tu), característica inerente ao modo de expressão gaúcho. Além de se comunicar através de uma linguagem padrão, procura, hoje, ter um comportamento mais sutil, que não pressione as pessoas e que não as deixe coagidas ou possivelmente magoadas com uma expressão rude. Em função disso, para ele, “trabalhar com diferentes culturas é difícil, é muito difícil”.

Anteriormente neste capítulo foi questionado se pessoas que deixam para trás o seu *background* cultural em prol de uma adequação cultural de comportamento dentro da organização assumiriam uma postura esquizofrênica, de alteridade ou de sobrevivência. Verifica-se que Rodrigo adota estas três atitudes. Primeiramente, porque no seu lado pessoal, por exemplo, não deixou de se expressar como um legítimo gaúcho, com sotaque e com os verbos conjugados na segunda pessoa do singular. Além disso, busca, no ambiente de trabalho, uma atitude de alteridade, visto que vem reconstruindo sua identidade a partir do reconhecimento de outras formas de comportamento. Assim, percebe-se que o encontro de culturas acaba produzindo mudanças que são caracterizadas pela complementaridade e o resultado da interação cultural oportuniza o surgimento de novos comportamentos (TREVISAN, 2001).

Por fim, esta mudança comportamental de Rodrigo representa, sim, uma atitude de sobrevivência, ou seja, a busca pela manutenção de seu emprego a partir da adoção de uma postura considerada como adequada e que impacta também na sua permanência na Bahia, lugar em que gosta muito de residir.

Apesar destas dificuldades, Rodrigo não pensa nem gostaria de voltar a trabalhar e a morar em Porto Alegre, pois representaria, para ele, um retrocesso em sua carreira. Além disso, seu olhar sobre sua cidade natal mudou desde que reside na Bahia: “Não tem mais aquela coisa de ver que lá é sempre melhor. Não, perafé. Às vezes as coisas aqui de tu esperar um serviço, um atendimento, às vezes se aplica lá, às vezes tem problema lá também. Não quer dizer que seja só aqui”. Visualiza que é mais provável que, futuramente, passe a

⁸⁶ VERÍSSIMO, Érico. Um romancista apresenta sua Terra. In: **Rio Grande do Sul. Terra e Povo**. Porto Alegre: Globo, 1969, p.3-4.

trabalhar em outros lugares do país ou do exterior, os quais coincidam com seu crescimento profissional e com o que preza ser importante para a sua vida pessoal.

Ao final deste capítulo e diante das análises feitas, é importante reafirmar que a adoção da abordagem de história de vida para entender as vivências e percepções acerca da interculturalidade intranacional a partir do relato de quatro profissionais que migraram de distintas regiões do Brasil revelou-se um método apropriado em função da densidade e detalhamento dos dados obtidos. Assim, no próximo e último capítulo desta Tese, serão expostas as considerações finais, as limitações e as pertinências deste estudo, bem como as sugestões para pesquisadores que se interessem por esta temática e desejem desenvolver trabalhos relacionados a esta linha de pesquisa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta Tese teve como objetivo identificar e analisar como profissionais que realizaram a intramobilidade em função de suas carreiras percebem e vivenciam a interculturalidade intranacional. Este foco de investigação, conforme apresentado na introdução deste estudo, pautou-se na constatação de que no Brasil ainda são poucas as pesquisas que discorreram acerca da importância de compreender este país sob uma perspectiva heterogênea, bem como as interações que se estabelecem entre as suas culturas regionais dentro e fora das organizações.

Arelada a esta verificação, quando se aborda o tema da interculturalidade a tendência é de interpretá-lo como uma decorrência da internacionalização dos negócios e das pessoas. As fronteiras, neste caso, são tratadas sob a ótica internacional. Entretanto, respaldando-se em alguns autores (DRUMMOND-GUITEL, 2008; DUPUIS, 2008; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003) entendeu-se ser possível analisar as interações que se estabelecem entre culturas regionais de uma nação, uma vez que, em alguns casos, é plausível encontrar intensas diferenças culturais no seio de países. Assim, visando-se delimitar o conceito de Interculturalidade e, ao mesmo tempo, focá-lo para as questões relacionadas à interação entre culturas regionais de um mesmo país adaptou-se, aos propósitos desta pesquisa, o conceito de interculturalidade proposto por Demorgon (2002), definindo-se a interculturalidade intranacional como o processo conseqüente do encontro e da interação entre pessoas naturais de regiões culturais distintas de um mesmo país e/ou entre o indivíduo e os aspectos cotidianos da localidade diferente da sua de origem.

Ainda neste sentido, considerou-se que a interculturalidade intranacional ocorre, em boa medida, como conseqüência do deslocamento de profissionais dentro de um país que buscam, para suas carreiras, crescimento e novas perspectivas de trabalho. Chamou-se esta movimentação de Intramobilidade, a qual é realizada por iniciativa do próprio indivíduo e é vinculada a motivações profissionais. Este tipo de movimentação, bem como a interculturalidade intranacional, são fenômenos contemporâneos e que tendem a exigir das

organizações novas posturas, visto que estas recrutam e selecionam estes profissionais para compor o seu quadro funcional.

Inicialmente, esta colocação sustenta-se na evidência de que, ao migrar intranacionalmente, as pessoas percebem diferenças e similaridades ao estabelecerem contato com uma cultura regional distinta da sua, situação comprovada nesta Tese. Deste modo, ao admitir uma pessoa de um lugar diferente do qual a organização está instalada, acredita-se que ela deva assumir uma co-responsabilidade frente à adaptação destes sujeitos, pois muitas contratações são feitas em função de necessidades organizacionais atreladas à ausência de profissionais locais que supram a sua demanda.

Ademais, comprovou-se que da interculturalidade intranacional surgem conseqüências (positivas e negativas) para os indivíduos e organizações. Destarte, na medida em que são oferecidos subsídios financeiros para o processo de mudança e também suporte para a adaptação cultural nasce a possibilidade de se pensar em políticas e práticas de *Gestão Intercultural de Pessoas* voltadas ao intranacional.

Considerou-se que, para poder compreender estas questões, era necessário ouvir profissionais que tivessem assumido a intramobildade em suas carreiras para trabalhar em lugares diferentes do seu local de origem. Contudo, primeiramente, era importante averiguar se havia pertinência, ou não, neste foco de investigação. Para tanto, o primeiro passo empírico desta Tese foi o desenvolvimento de uma pesquisa exploratória, quando foram entrevistados 13 profissionais brasileiros que migraram intranacionalmente para trabalhar no pólo industrial de Camaçari/BA, onde há importantes empresas nacionais e internacionais instaladas; e dez profissionais franceses que migraram na França para atuar junto a organizações de Strasbourg, cidade localizada no leste francês, conhecida mundialmente por abrigar importantes organizações. A análise da etapa exploratória nestes dois países evidenciou a pertinência de continuidade da pesquisa empírica apenas no Brasil, diferentemente do que se esperava, pois na França ficou constatado que a visão de unicidade de seus cidadãos sobrepõe as diferenças entre culturas regionais, ainda que percebidas por eles.

A partir desta verificação e, por se tratar de uma pesquisa subjetivista, interpretativa e eminentemente qualitativa, adotou-se a abordagem de história de vida para, a partir do relato da vida ou de partes significativas desta de quatro profissionais, responder à questão de pesquisa proposta nesta Tese: *Como profissionais que realizaram a intramobildade em função de suas carreiras percebem e vivenciam a interculturalidade intranacional?*

Os profissionais, conforme permite a abordagem de história de vida, foram escolhidos por acessibilidade e conveniência. Todavia, selecionaram-se pessoas que migraram de

diferentes regiões do Brasil para trabalhar em distintas empresas pertencentes ao pólo industrial de Camaçari⁸⁷. À exceção da região Norte, visto que não foram identificados profissionais originários desta região brasileira, os demais haviam migrado da região Sul (Rodrigo), da região Sudeste (Felipe), da região Centro-Oeste (Marcelo) e da região Nordeste (Delane).

Paralelamente à realização da pesquisa empírica (exploratória e história de vida), foi construída a fundamentação teórica que subsidiou o entendimento dos conceitos centrais desta Tese. Foram necessários, neste sentido, muitos retornos ao referencial a fim de entender, explicar e introduzir novas questões que surgiram ao longo do desenvolvimento da pesquisa empírica. Ressalta-se ainda que a literatura utilizada para entendimento dos três macro conceitos desta Tese (Mobilidade, Interculturalidade e Gestão de Pessoas) foi, em boa medida, francesa, estadunidense e brasileira.

Apesar de já terem sido feitas muitas considerações e conclusões ao longo deste estudo, é importante, neste momento, resgatar os objetivos específicos propostos para a pesquisa, respondendo-os de maneira sucinta e evidenciando como estes foram desenvolvidos ao longo desta Tese.

Por fim, ressalta-se que o objetivo específico *Verificar e analisar as especificidades do processo de interculturalidade intranacional no Brasil e na França* foi incluído com o intuito de analisar a pertinência de estudar os assuntos propostos nesta Tese nestes dois países. Assim, como tal objetivo específico relaciona-se à fase exploratória desta pesquisa, este já foi trabalhado nos itens 4.12 conclusões da etapa exploratória no Brasil e 5.12 conclusões da etapa exploratória na França.

a) Identificar e analisar os processos de interculturalidade vivenciados e percebidos como importantes pelos profissionais ao longo de suas vidas.

Em uma primeira rodada de entrevistas, foi solicitado aos quatro profissionais que relatassem sobre suas as experiências interculturais desde a infância até os dias atuais (momento da entrevista). A partir da apreciação das quatro histórias de vida, foi possível dividir a análise em dois macro momentos: *Vivências e Percepções Interculturais antes da mudança para a Bahia* e *Vivências e Percepções Interculturais a partir da chegada à Bahia*.

⁸⁷ Conforme dados obtidos do Comitê de Fomento Industrial de Camaçari (COFIC).

Em relação ao primeiro momento, ficou constatado que as vivências, as experiências interculturais de membros da família ou ainda a leitura de revistas ou assistir a filmes de aventura durante a infância e a adolescência despertaram nos quatro profissionais investigados, ainda nesta fase, um sentimento positivo sobre a mobilidade. Na época da graduação, outra etapa de vida dos profissionais analisada nesta Tese, o desejo pelo alhures também esteve presente. Marcelo, por exemplo, pôde vivenciar a interculturalidade em uma cultura estrangeira, a Alemanha, a qual, em sua visão, apresentou diversas similaridades com a sua cultura de origem. Identifica-se assim, que não necessariamente as culturas estrangeiras serão percebidas como diferentes ou iguais. Além disso, cabe ressaltar que, apesar de alguns profissionais terem vivenciado a interculturalidade intranacional em função de possuírem parentes em outras localidades do Brasil, estas vivências não foram identificadas pelos profissionais como algo marcante em suas vidas. Porém, oportunizou que, neste período, eles percebessem disparidades e similaridades entre culturas regionais.

Mas, ao contrário do que se imaginava, experiências interculturais na fase infantil não influenciam diretamente para uma melhor adaptação em processos de interculturalidade na vida adulta, uma vez que todos os entrevistados passaram por grandes estranhamentos em relação à cultura baiana. Todavia, tais experiências podem despertar desde cedo o desejo pelo alhures.

Ao que parece, cada vivência intercultural tende a ser única e o que vai influenciar a melhor adaptação de uma pessoa a uma cultura é, possivelmente, a distância cultural entre o local de origem e o local de destino, não havendo ainda relação direta com o fato de ser outro país ou outro Estado. Portanto, os relatos dos profissionais sobre os processos de interculturalidade vivenciados e percebidos por eles como importantes ao longo de suas vidas voltaram-se à interculturalidade intranacional a partir de sua chegada à Bahia.

Realizar a intramobilidade para a Bahia gerou diferentes estranhamentos nos quatro profissionais. Verificou-se que a mudança e a chegada a esta localidade foi um árduo processo na vida de Delane, Rodrigo, Marcelo e Felipe. Neste período, constatou-se que as percepções e sentimentos em relação à interculturalidade intranacional dos profissionais estiveram essencialmente atrelados ao âmbito pessoal.

Assim, logo ao chegarem ao Estado, alguns profissionais enfrentaram dificuldades, fruto da inserção em uma cultura diferente da sua de origem. A vivência intercultural mais significativa neste período relacionou-se à busca por um lugar para residir. Neste sentido, suas percepções e seus sentimentos foram de grande angústia e de dificuldade. Admite-se que este seria um obstáculo a transpor em qualquer processo de mudança, porém o que ficou

constatado e que corrobora com um dos pressupostos assumidos nesta Tese é que tal empecilho é vivenciado mesmo em situações de intramobilidade, não apenas em deslocamentos internacionais. O profissional, nestes casos, sente-se um estrangeiro dentro de seu próprio país, por não entender lógicas aparentemente simples de como alugar um apartamento ou ainda por não saber como se locomover na nova localidade. Em função disto, sentiram falta de amparo da organização que lhes contratou para trabalhar na Bahia, visto que, em sua percepção, o oferecimento de um mapa indicativo do local de trabalho, informações prévias quanto à cultura local ou uma relação de imobiliárias da cidade teriam sido importantes neste momento inicial de interculturalidade intranacional na Bahia.

Algumas dificuldades interculturais permaneceram durante o período definido como o de *Integração* à cultura local. Neste momento, alguns profissionais começaram a notar que existem diferentes formas, respaldadas nas culturas regionais, de avaliar uma mesma situação, uma vez que a tendência é que as pessoas ajam segundo seus padrões culturais e de valores, baseando-se em regras e em fatos já conhecidos.

Além disso, a maior convivência com os aspectos cotidianos da cultura regional baiana fez emergir percepções acerca de aspectos já bastante discutidos pela literatura que trata sobre gestão intercultural em ambientes internacionais como, por exemplo, a questão sobre a Gestão do Espaço analisada por Hall (1983). Entre culturas regionais, como ficou comprovado pelo relato de Felipe, há formas diferentes de percepção acerca do espaço físico e psicológico que delimitam a interação entre pessoas.

Formas díspares de gerenciamento do tempo e de comportamentos individualistas *versus* coletivistas também surgiram como percepções que influenciaram na interculturalidade intranacional de alguns profissionais. Destarte, estas se tornam reflexões importantes e que comprovam que a interculturalidade e as suas formas de gestão são plausíveis de serem estudadas no âmbito intranacional de países como o Brasil.

Aspectos sobre a interação intercultural apontados pela literatura de expatriação também foram constatados nesta pesquisa. A conciliação da carreira do casal, tema recorrente na literatura que fala sobre a expatriação, é uma importante questão também em movimentações intranacionais, como ocorreu com o casal Rodrigo e Lisiane.

Frente a algumas situações cotidianas, com vistas integrarem-se à nova localidade, os profissionais desenvolveram estratégias que lhe auxiliassem, como focar-se integralmente ao trabalho, matricular-se em cursos de pós-graduação para conhecer outras pessoas ou ainda ir a *shoppings* e a cinemas locais. Os relatos das quatro histórias de vida dos profissionais não evidenciaram a percepção de diferenças significativas no contexto de trabalho, apesar de

todos terem alegado que interagem diariamente com pessoas de diferentes regiões do país. Porém, os entrevistados disseram que a interculturalidade intranacional dentro da organização ocorre melhor com pessoas de outras culturas regionais em comparação à interação com baianos.

Um ponto importante a destacar é que os relatos dos entrevistados demonstraram que nenhum deles observa a Bahia como um lugar de permanência. Esta constatação inviabilizou o aprofundamento sobre a possível relação entre o vínculo estabelecido com a Bahia (lugar de passagem ou de permanência) com o processo de ajustamento cultural.

Por fim, reitera-se novamente que o objetivo destas análises não foi analisar as questões culturais da Bahia, mas identificar como é percebida a interação entre culturas distintas, evidenciando que existem percepções diferentes dentro Brasil. Assim, corrobora-se com a idéia de que quando se fala de Brasil, desde logo, o que se pode dizer é que o traço cultural mais marcante do país e a sua principal face é a heterogeneidade (MOTTA *et al.*, 2009). Porém, lembra-se que não se pode generalizar as características de um povo. Categorizar uma cultura representa assumir uma visão reducionista e não intercultural.

b) Identificar e analisar os motivos que levam os profissionais à Intramobildade.

Ao tratar da questão da mobilidade nesta Tese, procurou-se apresentar conceitos que suportariam o entendimento sobre este fenômeno. O referencial teórico estudado evidenciou que a mobilidade faz parte da história da humanidade, que a postura nômade sugere um espírito aventureiro e que, ao falar sobre movimentações internas a um país, constata-se que estas representam quase quatro vezes mais do que os deslocamentos para o exterior (RDH, 2009) e tendem a ocorrer por motivos diversos. Assim, considerou-se pertinente entender a mobilidade a partir da idéia de que ela deve ser definida de uma forma ampla, não a limitando a um fenômeno geográfico, mas sim a um rol complexo de “disposições e competências que coloca um indivíduo em interação com o outro, diferente de si, permitindo-lhe vivenciar a alteridade no seu exercício profissional e pessoal” (FREITAS, 2009, p. 249). Tendo em vista estes achados, investigou-se o fenômeno da *Intramobildade*, o qual foi definido nesta Tese como o deslocamento de pessoas dentro dos limites geográficos de um país, realizado em função de motivos profissionais e por iniciativa do próprio indivíduo.

Constatou-se ainda que, atualmente, a mobilidade é facilitada pelos meios de transporte mais seguros, rápidos e baratos. A tecnologia também é uma grande aliada dos processos de movimentação, pois, primeiramente, oportuniza “viajar sem sair de casa” a partir

da utilização da internet, uma vez que as potencialidades do ciberespaço já testemunham o enriquecimento cultural ligado à mobilidade e à circulação, como aponta Maffesoli (2006).

Nesta Tese, foram corroboradas estas colocações teóricas, uma vez que os dados empíricos revelaram que através da internet as empresas divulgam suas vagas de emprego permitindo que pessoas em distintas localidades tenham acesso a estas oportunidades, fato que ocorreu no âmbito deste estudo com os profissionais investigados. Entretanto, identificou-se que a busca por profissionais em diferentes Estados ocorre, essencialmente, em função de carência de mão de obra qualificada no local em que a empresa está instalada. Com isto, torna-se necessário que as organizações expandam o recrutamento e a seleção, com vistas a atrair profissionais com o perfil de qualificação determinado por elas.

Os profissionais, por sua vez, ao terem acesso mais fácil a oportunidades em diferentes partes do país percebem a Intramobilidade como uma chance de crescimento profissional. Além disso, ser uma pessoa potencialmente móvel é uma pré-disponibilidade e um pré-requisito fundamental nos dias de hoje, conforme apontaram os investigados. Assim, deixam em seus Estados família, amigos, hábitos, certezas com o intuito de terem uma vida profissional que lhes garanta maior segurança e sucesso. Todavia, há aqueles que têm que buscar no alhures (re)colocações no mercado de trabalho em função da ausência de oportunidades no seu local de origem.

E, mesmo as pessoas que identificam a Intramobilidade como a chance para a melhoria de sua qualidade de vida e como uma resposta para anseios pessoais, não desatrelam da movimentação questões profissionais. Portanto, constata-se que as pessoas se movimentam para onde estão as oportunidades, essencialmente ligadas à carreira.

Porém, frente ao que foi exposto acima, com base na análise teórica e dos dados obtidos na pesquisa empírica desta Tese, comprovou-se ainda que, ao discutir sobre a mobilidade, há a necessidade de se adotar uma postura crítica acerca desta questão. Primeiramente, porque quando a movimentação acontece para fora do país, a organização tende a se preocupar com os aspectos que envolvem este processo, como o preparo, a recepção no local de origem, o suporte à família, etc. Mas, quando se analisam os casos de Intramobilidade, a tendência organizacional é a de assumir uma postura passiva frente a estas contratações, pois por considerar que o novo funcionário já é um cidadão do país, imagina que ele não perceberá diferenças culturais ao migrar entre Estados. Nestes casos, a obrigação percebida pela organização é somente a de abrir as suas portas (FREITAS, 2009).

Entretanto, há um ponto que não pode ser esquecido nesta análise, evidenciado no relato dos profissionais. Por vezes, como foi acima descrito, empresas têm que recrutar fora

do seu *locus* de atuação porque neste não existe oferta suficiente de mão de obra com as qualificações mínimas exigidas por elas, ou seja, a demanda é maior do que a oferta local. Destarte, precisam destes profissionais que se dispõem a migrar intranacionalmente e que, normalmente, chegam com boas expectativas ao destino, o que leva a pensar e a sugerir que auxiliar os profissionais em deslocamentos intranacionais torna-se, ao mesmo tempo, uma ação estratégica e necessária.

Sendo assim, conclui-se que as questões inerentes ao processo de Intramobibilidade não devem ser consideradas unilateralmente, ou seja, apenas como um anseio, uma busca e uma responsabilidade dos profissionais. Acredita-se que há uma co-responsabilidade das organizações com o processo, a qual parece ainda ser ignorada nos casos analisados nesta Tese.

c) Verificar e analisar fatores que facilitam e/ou dificultam o ajustamento cultural em um ambiente de interculturalidade intranacional na organização e fora dela.

Quando as pessoas viajam, seja a lazer ou a trabalho, levam consigo seus valores, seus costumes e suas idéias. Entretanto, ao chegarem ao novo destino, em função de conservarem traços de sua cultura, se deparam com inúmeros estranhamentos que, ao longo do tempo, tendem a diminuir em função do paulatino processo de ajustamento cultural. Diferentes padrões de ajustamento são esperados dependendo do grau de similaridade com a cultura de origem (HOMEN, 2005). Tal ajustamento, por sua vez, será influenciado por fatores de diferentes naturezas, como individuais, organizacionais e contextuais.

Assim, uma das propostas desta Tese foi a de identificar e de analisar, em um ambiente de interculturalidade intranacional, quais os fatores que influenciariam positivamente e/ou negativamente no ajustamento cultural das pessoas dentro e fora da organização. Para tal entendimento, respaldou-se no modelo proposto por Parker e McEvoy (1993) o qual foi adaptado de acordo com os propósitos deste estudo, visto que este modelo considera os fatores de ajustamento cultural para casos de expatriação. Destarte, pensou-se este modelo voltado para um ambiente de interculturalidade intranacional, mantendo-se, no entanto, a idéia original de Parker e McEvoy (1993) de que o fator contextual aliado aos fatores organizacionais e individuais são responsáveis pelo ajustamento cultural dos profissionais envolvidos em processos de intramobibilidade.

Nas histórias de vida analisadas nesta Tese, averiguou-se, primeiramente, que as maiores dificuldades de ajustamento residem fora do contexto organizacional. Ou seja, é no

cotidiano da nova localidade que os sujeitos tendem a perceber e a vivenciar intensamente a interculturalidade intranacional. Além disso, nos casos analisados, os entrevistados, apesar de trabalharem com pessoas de diferentes culturas regionais, não evidenciaram dificuldades tampouco facilidades nestas interações. Esta indiferença pode ser justificada pelo fato de que no seio organizacional, todos são vistos como iguais, conforme relatou Delane, ou ainda que, caso a pessoa tente manter a postura e o comportamento inerente à sua cultura regional, poderá ser tolhida e prejudicada profissionalmente, como evidenciou o relato e a vivência de Rodrigo.

Logo, os fatores de ajustamento cultural tendem a intervir essencialmente na interculturalidade intranacional no cotidiano privado dos entrevistados, sendo que os fatores individuais são os que menos interferem no processo de ajustamento cultural fora da organização. Porém, eles apareceram de forma subjacente como facilitadores. A respeito do fator motivação para a viagem constatou-se que, apesar de haver boas expectativas quanto à mudança, este fator não influencia de maneira direta na capacidade de ajustamento, uma vez que todos os profissionais passaram e ainda passam por problemas de adaptação cultural.

O conhecimento prévio do local de destino também não se torna algo preponderante, pois o único entrevistado que já conhecia a Bahia, Rodrigo, ainda sofre estranhamentos. Destaca-se, todavia, que sabe-se que há diferenças significativas no processo de ajustamento de um visitante ou turista em comparação ao de um morador de uma determinada localidade, como mostra a curva de adaptação cultural (Figura 10).

Comprovou-se ainda que, mesmo os profissionais que já haviam tido experiências interculturais anteriores, como foi o caso de Marcelo, também tiveram dificuldade quanto ao ajustamento cultural na Bahia. Os demais fatores individuais (experiências técnicas, idade, *status* social, características de personalidade como empatia, abertura, flexibilidade, extroversão, habilidades relacionais e educação) não apareceram como algo significativo nos relatos de vida.

Todavia, ao analisar o segundo conjunto de fatores, o qual inclui as ações organizacionais que influenciam para o ajustamento dos profissionais (salário, benefícios oferecidos na mudança, acompanhamento durante a estada no novo local, gestão de carreiras, treinamento prévio, visitas ao local de destino previamente, práticas de internalização e socialização, etc.), constatou-se que a maioria, quando disponibilizada, influencia positivamente no processo de ajustamento cultural no novo destino. Entretanto, ficou verificado que, quando as organizações se limitam apenas ao oferecimento de benefícios financeiros, estes são vistos como insuficientes, pois os profissionais entendem que

treinamentos de sensibilização cultural teriam sido bastante eficazes no seu processo de ajustamento cultural.

Foi lembrado também que visitas prévias ou mesmo um treinamento quanto à cultura do local de destino anteriormente à mudança são aspectos importantes, uma vez que o conhecimento sobre características da realidade da nova cultura evitaria que falsas expectativas tivessem sido criadas. Lembra-se que este é um fator delicado e que, portanto, deve ser trabalhado, especialmente porque a tendência é que as pessoas criem altas expectativas em relação ao que irão sentir e vivenciar no novo destino (BRISLIN; YOSHIDA, 1994).

No que tange ao último conjunto de fatores, os contextuais, os quais dizem respeito aos aspectos peculiares e próprios relacionados ao local de destino, estes apareceram como os fatores preponderantes no ajustamento cultural dos profissionais na Bahia. Foram citados estranhamentos e dificuldades relacionados aos hábitos alimentares deste Estado, percepção de significativas diferenças culturais referentes aos costumes e valores, preocupação com a saúde e cuidados médicos (como percebido e vivenciado por Rodrigo), grande distância entre os lugares (fato que incomoda a Marcelo e a Felipe), educação (citada por Felipe e Delane) e adaptação da família (no caso específico de Lisiane, noiva de Rodrigo na época da mudança).

Ficou provado ainda que, apesar de se tratarem de conjunto de fatores distintos, estes são interdependentes e, ao mesmo tempo, complementares, pois a sinalização de problemas de ajustamento em função de um deles, direciona possíveis ações a serem tomadas em outras esferas. Nos casos das vivências e percepções analisadas nesta Tese, como apontado acima, as maiores dificuldades de ajustamento se relacionaram ao contexto. Para minimizar estes transtornos e proporcionar que o indivíduo se adapte mais rapidamente ao novo local, pode-se pensar no desenvolvimento de ações organizacionais neste sentido. Há, portanto, nos casos investigados nesta pesquisa, co-relação entre fatores organizacionais e contextuais que, caso tivessem sido analisados e trabalhados em conjunto, tenderiam a favorecer o processo de ajustamento cultural em um ambiente de interculturalidade intranacional atentando-se, principalmente, para a esfera da vida privada e cotidiana dos profissionais.

Por fim, sabe-se que diferentes padrões de ajustamento são esperados dependendo do grau de similaridade com a cultura de origem. Portanto, estes fatores influenciarão, de uma forma ou de outra, uns mais outros menos, no processo de ajustamento cultural do profissional que realizou a intramobildade para um determinado local.

d) Analisar se as vivências interculturais no âmbito pessoal refletem na atuação profissional dos indivíduos e vice-versa.

Notou-se, em alguns casos, relação entre os âmbitos privado e profissional no processo de interculturalidade intranacional. Porém, as dificuldades enfrentadas pelos profissionais ocorrem essencialmente na esfera pessoal. Além disso, estas, segundo os seus relatos, não chegaram a impactar significativamente em seu desempenho no trabalho.

Verificou-se ainda que, ao discorrerem sobre o processo de mudança e a chegada à Bahia, todos enfrentaram obstáculos principalmente em relação à busca por uma moradia. Tal fato, apesar de não ter influenciado diretamente no desenvolvimento de suas atividades na nova organização, despertou sentimentos de ansiedade e de insegurança. Todavia, houve um profissional (Felipe) que descreveu sumariamente que o aspecto do trânsito local impacta no seu desenvolvimento laboral.

Em relação às dificuldades interculturais enfrentadas no trabalho que são levadas para o campo pessoal, averiguou-se que ao terem que se ajustar a um padrão de comportamento dito como adequado pela empresa, o profissional acaba adaptando o seu “jeito de ser”, o qual, algumas vezes, se estende para o seu lado pessoal. Não foi o caso de Rodrigo, que ainda consegue separar, por exemplo, seu modo de expressão organizacional, com uma linguagem padrão, do seu jeito de falar entre amigos, com um carregado sotaque gaúcho. Entretanto, a mudança de comportamento deste profissional é recente e faz questionar se, com o passar do tempo, não haverá realmente a redefinição de sua identidade, própria de um processo de alteridade. Porém, cabe lembrar que a experiência intercultural nem sempre é adquirida por completo. Além disso, para se apreender as questões inerentes a outra cultura, nem sempre prevalece o tempo quantitativo, devendo-se, portanto, também considerar o tempo qualitativo despendido em uma determinada cultura (FERNANDEZ, 2002).

e) Verificar e analisar as estratégias organizacionais de Gestão de Pessoas direcionadas às admissões intranacionais.

Contatou-se que as organizações analisadas neste estudo ainda não estão totalmente preparadas para atender às demandas que são inerentes às contratações intranacionais, diferentemente do que tende a ocorrer em processos de expatriação. Tem-se plena consciência que ambos são processos distintos, especialmente porque no último o funcionário já é

membro integrante da organização. Porém, a tendência é de se pensar que apenas em deslocamentos internacionais haverá dificuldades, estranhamentos e choques culturais.

Neste sentido, verificou-se que as organizações parecem assumir que, pelo fato de serem todos brasileiros, não há a necessidade de um envolvimento maior da sua Gestão de Pessoas nestas contratações. Ademais, os relatos dos profissionais apontaram que no ambiente de trabalho não são percebidas dificuldades na interação com culturas regionais distintas, pois ao ingressarem no contexto organizacional, os profissionais deverão assumir um comportamento padrão estabelecido pela empresa, como foi a vivência de Rodrigo. Isto, em última instância, justificaria a ausência de estratégias direcionadas às admissões intranacionais.

Estas colocações apresentadas, baseadas nos achados empíricos desta pesquisa, confirmam parte do pressuposto assumido neste estudo, ou seja, de que existe uma lacuna no que concerne à institucionalização de estratégias organizacionais que atentem à contratação e à interação entre pessoas de culturas regionais distintas, mas que algumas ações podem ser percebidas e sugeridas pelos sujeitos investigados. Ao que parece, de acordo com o discurso dos quatro profissionais, as organizações acreditam ser suficiente o suporte financeiro o qual, apesar de ser bem visto pelos profissionais, é insuficiente para o processo de adaptação à nova cultura. Assim, foram citadas pelos profissionais algumas sugestões de ações que tenderiam a minimizar alguns problemas com os quais as pessoas enfrentam ao adentrar em uma nova cultura regional, como, por exemplo, a simples confecção de um mapa de como chegar à empresa, sugestão apontada por Felipe.

Reafirma-se que não se sugere que as organizações assumam uma postura paternalista. Mas, à medida que se considera e se constata que estas possuem uma co-responsabilidade pelo processo de ajustamento cultural em função de necessitarem destes profissionais migrantes de outros Estados, desenvolver políticas e práticas que atendam às necessidades das pessoas torna-se, no ponto de vista desta doutoranda, uma questão organizacional estratégica.

Destarte, o maior envolvimento da área de Gestão de Pessoas com as questões que cerceiam as admissões intranacionais e a conseqüente interculturalidade intranacional pode contribuir para que haja um diferencial organizacional competitivo a partir do desenvolvimento de uma Gestão Intercultural de Pessoas voltada ao intranacional, pois se concorda com Davel e Vergara (2009) que as pessoas são essenciais para o sucesso das organizações devido ao seu valor, sua raridade, suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades humanas. Diante de tais colocações, cabe resgatar uma das justificativas pensadas para o desenvolvimento desta Tese, apresentada na introdução deste trabalho.

Naquele momento, afirmou-se que as organizações que atuam em países multiculturais, evidenciando-se ser o caso do Brasil, deveriam pensar acerca da possibilidade de haver estratégias de Gestão de Pessoas direcionadas às admissões intranacionais, sobretudo pela heterogeneidade poder trazer resultados positivos para competitividade organizacional. Assim, confirma-se esta justificativa a partir dos achados empíricos deste estudo.

f) Identificar e analisar as conseqüências (oportunidades e desafios) decorrentes da interculturalidade intranacional para profissionais e organizações.

Foi comentado anteriormente que uma mudança, de qualquer natureza, faz emergir sentimentos de insegurança, inquietação, ansiedade e desconforto. Quando ocorre uma mudança de localidade, estranhamentos e choque culturais são sensações que se integram a esta lista. Estes desafios estiveram presentes na interculturalidade intranacional dos quatro profissionais em sua mudança para a Bahia.

Apontou-se que são os fatores contextuais que mais geram estes sentimentos, sendo estes, portanto, o maior desafio decorrente da interculturalidade intranacional a ser superado pelos profissionais. Entretanto, reafirma-se que questões como buscar uma moradia, entender as lógicas culturais da nova localidade, os padrões de comportamento dos seus habitantes, são obstáculos a serem ultrapassados em qualquer processo de movimentação, apesar de que em alguns lugares eles serão mais difíceis de serem superados do que em outros, dependendo da distância cultural existente entre as localidades de origem e de destino. O que se observou, todavia, é que a Bahia aparece como um lugar culturalmente distante da cultura de origem dos quatro profissionais investigados.

Mas, apesar de todos os percalços enfrentados, a história de vida dos profissionais, no que tange às oportunidades visualizadas para si decorrentes da interculturalidade intranacional, demonstrou que há significativos ganhos quando as pessoas passam a interagir com culturas regionais distintas da sua. O amadurecimento pessoal e profissional foi um fator relatado pelos entrevistados, além do estabelecimento de novas amizades tão fortes quanto às deixadas no local de origem. Contudo, o aprendizado dos profissionais em relação à inexistência de culturas melhores ou piores, certas ou erradas tende a ser a conseqüência positiva mais significativa resultante da interculturalidade intranacional.

Tornar-se uma pessoa mais tolerante e menos etnocêntrica frente à diversidade cultural é uma importante competência intercultural que deve ser desenvolvida pelos profissionais da contemporaneidade. Como analisado ao longo desta Tese, à medida que a mobilidade é

estimulada e facilitada ela oportunizará, cada vez mais, encontros interculturais, sejam entre culturas regionais ou nacionais. Neste sentido, possuir o chamado sentimento de hospitalidade ativa de Fernandez (2002) torna-se essencial, na medida em que incentiva as pessoas a buscarem efetivamente conhecer e interpretar a nova cultura na qual estão inseridas, redescobrir o espaço e nascer de novo. Assim, apresentarão maior tolerância, aceitação do outro e menor etnocentrismo. Portanto, a interculturalidade intranacional, ao que parece, tem a capacidade de despertar este tipo de sentimento nas pessoas tornando-as mais preparadas para desafios futuros, visto que a convivência com pessoas de outras culturas, mesmo regionais, pode “favorecer um maior autoconhecimento, um melhor conhecimento do outro, que ela poderá reduzir intolerâncias nas suas diversas faces, que pode gerar uma humanidade mais acolhedora à sua própria diversidade” (FREITAS, 2009; p. 111).

Diretamente, verifica-se que as organizações se beneficiarão destes sentimentos despertados em seus profissionais que, por possuírem uma leitura interpretativa mais aberta a diferentes questões culturais, tenderão a apresentar visões mais criativas no contexto organizacional. Destarte, corrobora-se com os achados da etapa exploratória, os quais evidenciaram que a interação entre culturas distintas tende a beneficiar as organizações pela heterogeneidade de visões, mas pode tornar-se nefasta para o negócio caso não haja preocupação com o suporte a estes profissionais.

Ao final das considerações supracitadas e respostas aos objetivos específico propostos neste estudo, é importante concluir que o principal pressuposto assumido nesta Tese foi comprovado. Portanto, os dados analisados permitem afirmar que a interculturalidade intranacional *é efetivamente percebida e vivenciada fora e dentro das organizações* por profissionais que realizam a intramobildade em função de suas carreiras. Porém, ficou comprovado *que muitas das oportunidades e dos desafios oriundos da interação entre culturas regionais ainda são bastante negligenciados.*

7.1 OS LIMITES DA PESQUISA

Neste trabalho, não diferentemente de outros, foram encontradas algumas limitações durante o seu desenvolvimento. Em primeiro lugar, houve dificuldade em trabalhar teoricamente alguns aspectos relacionados à intramobildade e à interculturalidade

intranacional em função da ausência de estudos que respaldassem a discussão sobre estas questões e que estivessem diretamente ligadas ao âmbito da gestão. Para tentar suprimir esta lacuna e explicar alguns achados empíricos, em alguns momentos foi necessário partir de conceitos mais amplos (mobilidade e interculturalidade) que, apesar de fundamentais para o entendimento de seus desdobramentos, podem ter acarretado em generalizações sobre algum fato observado. Mesma dificuldade foi encontrada ao tratar sobre as políticas e práticas de Gestão de Pessoas direcionadas às admissões intranacionais e ao processo de interculturalidade intranacional. Como se identificou a inexistência de estratégias de GP com este direcionamento, estas tiveram que ser analisadas, entendidas e sugeridas a partir de adaptações de políticas e práticas de expatriação, amplamente difundidas pela literatura. Assim, é possível que algumas estratégias de GP pensadas para o intranacional não se apliquem efetivamente a este contexto.

Ademais, a opção pela adoção da postura interpretativa pode ser considerada como um limite da pesquisa desta Tese, visto que, ao mesmo tempo em que proporciona profundidade de análise, não permite generalizações. Há ainda o fato de que o texto final é construído a partir da interpretação do pesquisador, o que pode ter gerado subjetividades na hora da escrita. Arelado diretamente a isto, é possível que em alguns momentos esta pesquisadora tenha caído na armadilha da empatia com as vivências e percepções dos profissionais investigados, pois, pelo fato de também ter migrado intranacionalmente, viveu algumas situações bastante semelhantes às dos entrevistados. Apesar da constante disciplina no momento da escrita e das inúmeras revisões do texto, pode ter havido algumas colocações imparciais e com olhar *cross cultural*, ou seja, comparativo sobre os dados. Porém, lembra-se que, justamente por não ser baiana, houve maior aproximação entre pesquisadora-pesquisados, permitindo também maior liberdade aos profissionais nos seus colóquios.

No que tange à adoção da abordagem de história de vida, a ausência de literatura que efetivamente orientasse o procedimento de análise dos dados foi um grande dificultador nesta pesquisa, semelhantemente ao que percebeu Closs (2009) em sua Tese. Da mesma forma que o ocorrido com a autora, houve o risco inerente à incipiência na utilização de história de vida, bem como o grande tempo despendido para a sua compreensão e posterior aplicação de forma fidedigna aos seus preceitos.

Em relação à etapa exploratória desta Tese, mesmo que a realização desta tenha sido fundamental para identificar a plausibilidade de continuidade da pesquisa (no caso do Brasil) ou não (no caso francês) e que se tenha adotado a redundância e saturação para determinar a pertinência do tamanho da amostra, é possível que algumas questões importantes não tenham

sido levantadas nas 13 entrevistas com brasileiros e com os dez franceses. Porém, lembra-se que foram buscadas as opiniões de profissionais de diferentes regiões destes países e também que tivessem migrado intranacionalmente para atuar em diferentes empresas nas regiões delimitadas no estudo. Na etapa francesa da pesquisa, não se pode deixar de mencionar a barreira em relação aos idiomas utilizados nas entrevistas, o inglês e o francês. Apesar de alguns cuidados tomados (descritos no item 5.2 - A realização da pesquisa exploratória na França), pelo fato de não ser a língua materna desta doutoranda e, em alguns casos, dos entrevistados, pode ter havido má interpretação das respostas e, conseqüentemente, algum viés na análise dos dados. Por fim, mesmo a abordagem da história de vida afirmar que não é preciso levar em consideração a quantidade, mas sim a qualidade dos relatos, teria sido interessante incluir no mínimo mais um profissional na análise, que tivesse migrado de algum Estado da Região Norte do País.

Entretanto, concorda-se com Flores-Pereira (2007, p. 194) quando afirma que os limites da pesquisa “aparecem como janelas para estudos posteriores”. Assim, na próxima seção serão apresentadas as contribuições percebidas com o desenvolvimento desta Tese, bem como as sugestões visualizadas para futuros estudos.

7.2 CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES A PARTIR DO ESTUDO

Com o desenvolvimento desta Tese, identificaram-se algumas contribuições e sugestões de ordem teórica, empírica e prática.

7.2.1 Contribuições e Sugestões para a Teoria e Pesquisa na Área

Foi descrito e defendido ao longo desta Tese que alguns dos principais temas teóricos trabalhados, ou seja, mobilidade e interculturalidade, são discussões pertinentes frente ao cenário contemporâneo. Entretanto, estas temáticas são pensadas e trabalhadas em sentido macro, não havendo direcionamento em suas análises tampouco foco para aspectos inerentes ao interior de países. A literatura estudada sugere a relevância deste tipo de análise, por considerar que podem existir maiores diferenças entre culturas regionais de países do que entre nações (DRUMMOND-GUITEL, 2008; DUPUIS, 2008; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003).

Diante disso, considera-se que esta Tese contribuiu, primeiramente, para a ampliação e, ao mesmo tempo, para aprofundamento sobre outras formas que norteiam o conceito de interculturalidade ao discutir as problemáticas que cerceiam a interculturalidade intranacional. Arelado a este fator, ao ter sido adotada a idéia de que a interculturalidade intranacional é uma das causas do processo de intramobibilidade, procurou-se considerá-la não como uma questão pontual, mas atribuiu-se um olhar mais dinâmico e sistêmico para o estudo sobre os encontros e interações entre pessoas naturais de regiões culturais distintas de um mesmo país e/ou entre o indivíduo e os aspectos cotidianos da localidade diferente da sua de origem. Ademais, apontou-se a relevância do desenvolvimento de estudos que analisem possíveis estratégias de Gestão de Pessoas que auxiliem nestes encontros culturais que, mesmo ocorrendo dentro de fronteiras de uma nação, geram estranhamentos e não ajustamento cultural dos profissionais envolvidos. Neste sentido, foram criadas e elencadas diferentes políticas e práticas de Gestão de Pessoas a serem adotadas em processos de atração, desenvolvimento e retenção de pessoas em casos de admissões intranacionais. Desta maneira, acredita-se ter contribuído para a construção teórica dos estudos da Administração, especialmente àqueles inerentes às Áreas de Estudos Organizacionais e de Gestão de Pessoas.

Entretanto, sugere-se que pesquisadores interessados nas temáticas aqui tratadas dêem continuidade a esta linha de pesquisa a fim de que discussões teóricas sejam paulatinamente desenvolvidas, aprofundadas e que ofereçam suporte analítico de qualidade às pesquisas empíricas posteriormente realizadas. Como primeira consideração, sugere-se que futuros estudos, além de analisar as diferenças apontadas por profissionais que migram intranacionalmente, poderiam debruçar-se sobre a análise das questões que fazem com que seja percebida unicidade cultural no Brasil. Na pesquisa exploratória na França ficou evidenciado este forte sentimento unificador. Mas o que faz com que brasileiros efetivamente se sintam brasileiros? Na presente Tese a resposta apareceu de forma tangencial e superficial no discurso de alguns investigados. Para eles, o fator que os identifica como brasileiros é o idioma, o português que é falado por todos os cidadãos do país, apesar das nuances dos sotaques. Porém, pensa-se que pode haver outros aspectos que devem ser analisados de maneira mais densa, apesar de se ter ciência de que o grau de integração cultural varia de uma sociedade para outra, uma vez que em um Estado-Nação antigo, fortemente unificado, (como é o caso da França) as concepções são fortemente compartilhadas, isto não ocorre necessariamente em nações mais novas ou menos unificadas (FERNANDEZ, 2005), como pode ser o caso do Brasil. Porém, sabe-se que neste país existem aspectos unificadores como o futebol, por exemplo, que se traduzem em símbolos de unicidade cultural (MILAN, 1998;

DAMATTA, 1991). Entretanto, cabe lembrar que este não se constituiu como foco central desta Tese, ficando aqui a sugestão para pesquisadores interessados.

Pode-se ainda expandir esta linha de pesquisa analisando-se as diferentes estratégias adotadas pelos profissionais migrantes para se ajustarem ao novo contexto cultural. Identificaram-se nesta Tese diferentes ações desenvolvidas pelos investigados para sua integração e permanência na Bahia. Ademais, sabe-se que em relação às expatriações, existem trabalhos no mundo francófono sobre a gestão identitária dos expatriados em situação intercultural (PIERRE, 2003).

Pierre (2003) fala de estratégias identitárias adotadas pelos expatriados para sobrevivência ao choque cultural. Para tanto, elabora uma tipologia de cinco ferramentas para negociação identitária utilizada pelos expatriados em situação de desestabilização cultural (conservadora, defensiva, oportunista, transnacional e convertida). E, Freeman e Drummond-Guitel (2007) analisam a opção mais freqüente adotada pelos expatriados brasileiros (transnacional) em situação de expatriados na França, além de terem incluído à pesquisa uma sexta dimensão, que representaria a característica dos expatriados brasileiros. Acredita-se que pesquisadores interessados podem também voltar o seu olhar sobre estas questões, adaptando-as ao intranacional.

Outra possibilidade visualizada seria averiguar se as políticas e práticas de Gestão de Pessoas aqui pensadas para contextos de admissões intranacionais e de interculturalidade intranacional efetivamente se aplicam à realidade das organizações. Isto, em última instância, contribuiria para amplitude da análise humana nas organizações. Além disso, considera-se pertinente estender a pesquisa a outros Estados no país a fim de constatar como é percebida e vivenciada a interculturalidade intranacional nestes lugares, bem como os fatores (individuais, organizacionais e contextuais) que influenciam no ajustamento cultural das pessoas.

Atrelado a isto, é importante que se pense na continuidade da utilização da abordagem de histórias de vida para estudos desta natureza, que objetivam analisar os temas a partir das narrativas das pessoas que viveram as situações estudadas. Sabe-se que esta abordagem é ainda pouco explorada no campo da Administração no país. Assim, esta Tese também se diferenciou ao utilizar a história de vida na análise da interculturalidade intranacional que mesmo procurando entender e analisar individualmente as diferentes vivências e percepções apontou aspectos comuns entre elas desafio que deve ser ultrapassado quando na sua utilização, como apontam Hatch e Wisniewski (1995).

7.2.2 Contribuições e Sugestões para a Prática

Como descrito na introdução deste estudo, pelo fato desta Tese estar vinculada a uma Escola de Administração, considera-se pertinente pensar em algumas contribuições práticas para as organizações e também para os profissionais envolvidos nos processos de interculturalidade intranacional e intramobildade.

Acredita-se que ao apontar para as organizações que em admissões intranacionais o processo de ajustamento cultural do funcionário contratado é, em boa medida, influenciado por ações organizacionais de suporte na nova localidade, pode fazer com que elas percebam a necessidade de desenvolverem políticas e práticas neste sentido.

Não se sugere a adoção de uma postura organizacional paternalista, como vem sendo ressaltado ao longo do estudo, mas lembra-se que a necessidade de contratar pessoas em outras localidades tende a torná-las co-responsáveis na adaptação do funcionário que chega ao novo destino com vontade de crescer pessoalmente e profissionalmente. Pensa-se ser uma questão estratégica para a organização.

Neste sentido, dentro do contexto organizacional, a área de Gestão de Pessoas seria a mais indicada para tratar destas questões, desenvolvendo e implementando políticas e práticas direcionadas às admissões intranacionais, pensando, conseqüentemente em estratégias de *Gestão Intercultural de Pessoas* voltadas ao intranacional. Como ficou constatado por este estudo, a interação entre culturas regionais distintas dentro e fora da organização pode gerar benefícios ímpares para as organizações, especialmente pela heterogeneidade de visões e diferentes olhares sobre as situações de trabalho o que também oportunizaria que à área de Gestão de Pessoas das organizações assumisse uma importância estratégica dentro deste contexto. Porém, caso a interação não seja acompanhada, tais benefícios caem por terra por tornar os profissionais insatisfeitos, inseguros e inadaptados ao novo local de moradia e de trabalho.

Portanto, pensa-se que, a partir da institucionalização de uma *Gestão Intercultural de Pessoas* própria à realidade brasileira, direcionada ao intranacional, a partir de algumas pistas apresentadas nesta Tese, será possível atender às necessidades dos profissionais que realizam a intramobildade e das organizações que lhes contratam. Diante disso, se reafirma a oportunidade desta linha de pesquisa.

Por fim, pensa-se que os profissionais, de uma maneira geral, são beneficiados com este estudo quando são sinalizados os principais desafios que envolvem processos de intramobildade e, conseqüentemente, de interculturalidade intranacional. Imagina-se que

alguns dos apontamentos desta Tese, os façam refletir sobre as demandas que emergem com a intramobilidade e também acerca das ações das organizações voltadas a esta questão. Evita-se a criação de expectativas infundadas, preparando-os efetivamente para uma nova realidade a ser enfrentada.

REFERÊNCIAS

- ADLER, Nancy. **International Dimensions of Organizational Behavior**. 4.ed. Cincinnati: South-Western, 2002.
- AGUZZOLI, Roberta Lopez. **Gestão de Pessoas Internacional: como multinacionais brasileiras internacionalizam seus recursos humanos?** 215 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François. (coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v.2. São Paulo: Atlas, 1994.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. A gestão estratégica de pessoas. In: FISCHER, Andre Luiz *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura Organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64-77, abr./jun. 2003.
- ANDRES, Hayward, Comparison of Face-to-Face and Virtual Software Development Teams. **Team Performance Management: An International Journal**, v.8, n.1, p. 39-48, 2002.
- ARAÚJO, Luis Cesar G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ASHAMALLA, M. H. International Human Resource Management Practices: the challenge of expatriation. **Competitiveness Review**. Indiana: v. 8, n. 2; p. 54-66, 1998.
- ATKINSON, Robert. The Life story interview. In: GUBRIUM, Jaber F.; HOLSTEIN, James A. **Handbook of interview research: context & method**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
- ATTALI, Jacques. **L'homme nomade**. Paris: 2003.
- BARBOSA, Livia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2002. Coleção Passo-a-Passo.
- _____. **O jeitinho brasileiro, a arte de ser mais igual que os outros**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BARBOSA, Livia; VELOSO, Letícia. A cultura do outro: interculturalidade e dialogia nas empresas. In: BARBOSA, Livia (coord.). **Cultura e diferença nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Presses Universitaires de France, 1977.
- BARMEYER, Christoph. *et al.* **50 Fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines**. Paris: Bréal, 2003.
- BARROCO, L. M. S. A Importância da Gastronomia como Patrimônio Cultural no Turismo Baiano. X COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL. Salvador: **Anais Colóquio**, 2006.

BARROSO, Henrique César Muzzio de Paiva. O espaço local e a gestão da interculturalidade brasileira. X COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL. Salvador: **Anais Colóquio**, 2006.

BASTILDE, Roger. Introdução a dois estudos sobre a técnica das histórias de vida. In: QUEIROZ, Maria Isaura Pereira de. **Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva**. São Paulo: CERU e FFLCH/USP, 1983.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as conseqüências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

BECKER, Howard S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 4.ed. São Paulo: Editora Hucitec, 1999.

BENESSAIEH, Afef. Understanding Transculturality. XI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL. Salvador: **Anais Colóquio**, 2009.

BERTAUX, Daniel. **Les récits de vie**. Paris: Éditions Nathan, 1997

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. The Right Way to Manage Expats. **Harvard BusinessReview**, v. 77, n. 2, p. 52-60, 1999.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2009.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOSCH, Marc. **Le Management interculturel**. Paris: Nathan, 1993.

BOURDIEU, Pierre. **Razões práticas: sobre a teoria da ação**. 3.ed. Campinas: Papirus, 1996.

BOUZAR, Wadi. **Saisons Nomades**. Paris: L'Harmattan, 2001.

BRISLIN, Richard; YOSHIDA, Tomoko. **Intercultural communication training**. London: Sage, 1994.

BUENO, Janaína Maria; DOMINGUES, Carlos Roberto; DEL CORSO Jansen Maia. The intercultural context and human resources management: a case of multinational companies in Curitiba. II LAEMOS Colloquium. Rio de Janeiro: **Anais LAEMOS**, 2008.

_____. **Processo de expatriação na integração de culturas: o caso Renault do Brasil**. XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Curitiba: **Anais EnANPAD**, 2004.

BURNS, E. Bradford. **A history of Brazil**. 3.ed. New York, 1993.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological Paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life**. London: Heinemann, 1979.

CALDAS, Miguel P. Santo de casa não faz milagre. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (org). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p.74-93.

CARDOSO, Ana Paula Saldanha. **O processo de ajustamento intercultural de expatriados brasileiros**. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte: 2008.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; RODRIGUES, Suzana Braga. As transformações nas significações culturais em uma empresa de telecomunicações: de empresa pública a filial privada. XXV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Campinas: **Anais EnANPAD**, 2001.

CAVEDON, Neusa Rolita. Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: BITENCOURT, Claudia (col.). **Gestão contemporânea de pessoas – novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2003.

CHANLAT, Jean-François. L'analyse interculturelle et les sciences humaines. In: DAVEL, Eduardo; DUPUIS, Jean-Pierre; CHANLAT, Jean-François. **Gestion em Contexte Interculturel**. Quebec: Les Presses de L'Université Laval, 2008.

CHEVRIER, Sylvie. **Le management Interculturel**. Paris: Presses Universitaires de France, 2006.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 3.ed. São Paulo: Cortez Editora, 1991.

CLOSS, Lisiane Quadrado. **Transformações contemporâneas e suas implicações nos processos de aprendizagens de gestores**. 257f. Tese (Doutorado). – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

CRAIDE, Aline. **“Não se deve chorar pelo leite derramado”**: culturas organizacionais em uma empresa familiar do ramo leiteiro. 183 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

CRAIDE, Aline; BRITO, Alexandre Cestari de; MOSCON, Daniela Campos Bahia. Comunicação e interculturalidade em Times Virtuais Globais. XI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL. Salvador: **Anais Colóquio**, 2009.

CRAIDE, Aline; DRUMMOND-ABDALA, Virginia; BRITO, Alexandre Cestari de. “Eu Vim de Lá, (Mas Ninguém Avisou!)”: reflexões sobre estratégias de Gestão de Pessoas voltadas à interculturalidade. XXXIV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Rio de Janeiro: **Anais EnANPAD**, 2010.

CRESSWELL, Tim. **On the move: mobility in the modern western world**. New York: Routledge, 2006

D'IRIBARNE, Philippe. **Cultures et mondialisation**. Paris: Editions du Seuil, 2002.

_____. **La logique de l'honneur**. Paris: Editions du Seuil, 1989.

DAMATTA, Roberto. **O que faz Brasil, Brasil?** 8 ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1991.

DANTAS, Marcelo. **O Pólo Petroquímico de Camaçari: o case COFIC**. Agência Engenho Novo, 1993.

DAVEL, Eduardo; DUPUIS, Jean-Pierre; CHANLAT, Jean-François. **Gestion em Contexte Interculturel**. Quebec: Les Presses de L'Université Laval, 2008.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2009.

DE PAULA, Elis Regina. **A percepção dos executivos expatriados italianos sobre a gestão brasileira**. 169 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

DE PAULA, Elis Regina; STAUB Irineu Dário. A gestão brasileira revisitada por executivos expatriados italianos. XXX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Salvador: **Anais EnANPAD**, 2006.

DEMARTINI, Zélia de Brito Fabri. Histórias de vida na abordagem de problemas educacionais. In: SIMSON, O. M. V. (org). **Experimentos com histórias de vida: Itália-Brasil**. São Paulo: Vértice, 1988.

DEMORGON, Jacques. **Critique de l'interculturel: l'horizon de la sociologie**. Paris: Anthropos, 2005.

_____. **L'histoire interculturelle des sociétés**. 2.ed. Paris: Anthropos, 2002.

DENZIN, Norman, K. **Interpretive biography**. v.17. Newbury Park: SAGE, 1988.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In: **The Sage Book of Qualitative research**. 3.ed. Thousand Oaks: Sage, 2005.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIÉGUES JR., Manuel. **Regiões Culturais do Brasil**. Rio de Janeiro: Centro Brasileiro de Pesquisas Educacionais, 1960.

DOWLING, Peter J.; FESTING, Marion; ENGLE, Allen D. **International human resources management**. 5. ed. Ohio: South-Western, 2009.

DRUMMOND-ABDALA, Virginia. L' apprentissage interculturel des managers participants du programme Y.M.P (Young Managers Program): le cas de l'Universite Acelor. 298 f. Tese (Nouveau Doctorat em Sciences de Gestion) – Universite Paris Dauphine, Paris, 2008.

DRUMMOND-GUITEL, Virginia. **Déjouez les pièges des relations interculturelles: et devenir un manager de l'international**. Le Mans: Gereso, 2008.

DUPUIS, Jean-Pierre. L'analyse interculturelle en gestion: décloisonner les approches classiques. . In: DAVEL, Eduardo; DUPUIS, Jean-Pierre; CHANLAT, Jean-François. **Gestion em Contexte Interculturel**. Quebec: Les Presses de L'Université Laval, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FERNANDEZ, Bernard. **Identité nomade**. Paris: Anthropos, 2002.

FINURAS, Paulo. **Gestão Internacional e Recursos Humanos**. Lisboa: Edições Sílabo, 1999.

FISCHER, Tânia D. A cidade como teia organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. Inter-culturalité et impacts dans le developpment local: gestionnaires étrangers dans les organisations sociales à Bahia, Brèsil. **XVII Congrès International des Sociologues de Langue Française**, Tours, 2004.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 24, n. 01, p. 03-08, jan./mar. 1989.

FLORES-PEREIRA, Maria Tereza. **Cultura Organizacional, corpo artefato e *embodiment*: etnografia em uma livraria de *shopping center***. 215 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

FRANCO, Maria Laura P. B. **Análise do Conteúdo**. 3.ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2008.

FRANKE, J.; NICHOLSON, N. Who shall we send? Cultural and other influences on the rating of selections criteria for expatriate assignments. **International Journal of Cross Cultural Management**. London: Sage Publications, v. 2, n. 1, p. 21-36, 2002.

FREEMAN, Ina-Ann; GUITEL, Virginia Drummond. Tupi or not Tupi: strategic identity development of Brazilian expatriates. II LAEMOS Colloquium. Rio de Janeiro: **Anais LAEMOS**, 2008.

FREITAS, Alexandre Borges. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (org). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, Maria Ester de. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades? **O&S**, Salvador, v. 16, n. 49, p. 247-264, abr/jun 2009.

_____. Multiculturalismo e expatriação nas organizações: vida do executivo expatriado, a festa vestida de riso ou de choro. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009a.

_____. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. **O&S**, Salvador, v. 15, n. 45, p. 79-89, abr./jun. 2008.

_____. **Como Vivem os Executivos Expatriados e suas Famílias?** Relatório de Pesquisa Nº 07/2000 NPP/EAESP/FGV, 2000.

GASALLA, José María. **A Nova Gestão de Pessoas: o talento executivo**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GLAT, Rosana. **“Somos iguais a vocês”**: depoimentos de mulheres com deficiência mental. 2.ed. Rio de Janeiro: Letras, 2009.

GODOI, Christiane Kleinübing; BALSINI, Cristina Pereira Vecchio. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais: uma análise bibliométrica. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOI, Christiane Kleinübing; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 35, n. , p. 57-63, mar./abr. 1995.

_____. A pesquisa qualitativa e sua utilização na administração de empresas. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995a.

GONÇALVES, Gabriela Arantes; MIURA, Irene Kazumi. Executivo Expatriado no Brasil: as implicações das características culturais brasileiras na adaptação no trabalho e vida social. XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Curitiba: **Anais EnANPAD**, 2004.

_____. Executivo Expatriado: fatores que afetam o ajustamento internacional. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002. Salvador, Anais... [S.I.]: 2002. CD-ROM.

GREFF, Claude. **Mobilité géographique & professionnelle: bouger pour l'emploi**, 2009. Disponível em: <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/094000262/0000.pdf> Acesso em 20.set.2010.

GRISCI, Carmen Ligia Iochins; CIGERZA, Gilles Chemale; HOFMEISTER, Pedro Mendes; BECKER, João Luiz. Nomadismo involuntário na reestruturação produtiva do trabalho bancário. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 46, n. 1, p. 27-40, jan/mar 2006.

GUEDES, Ana Lucia. **Negócios Internacionais**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GUIGUET, Juliana Moreira Silva; SILVA, José Roberto Gomes da. O processo de adaptação dos expatriados e a importância relativa dos aspectos socioculturais. XXVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Atibaia: **Anais EnANPAD**, 2003.

GUITEL, Virginia. **Intercultural or Cross Cultural Management?** The evolution of the research field and the issue concerning the definition and the development of an intercultural competency for expatriates and international managers. Brussels: EIASM Workshop, 2006.

_____. Aspectos da Relação intercultural franco-brasileira nas organizações: o discurso dos gestores brasileiros na França. **Revista de Administração da FEAD- Minas**, Belo Horizonte, v.3, n.1, p. 9-30, jun/2006a.

HALL, Edward. **The hidden dimension**. New York: Anchor Books editions, 1990.

_____. **Le langage silencieux**. Paris: Editions du Seuil, 1984.

_____. **The dance of life**. New York: Anchor Books editions, 1983.

_____. **Beyond Culture**. New York: Anchor Books editions, 1981.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; CARVALHO Sueli Galego de. Diversidade Cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **REAd**. ed.47 Vol. 11 n. 5, set-out 2005

HATCH, J. Amos; WISNIEWSKI, Richard. Life History and narrative: introduction. In: HATCH, J. Amos; WISNIEWSKI, Richard. **Life history and narrative**. London: RoutledgeFalmer, 1995.

_____. Life History and narrative: questions, issues, and exemplary works. In: HATCH, J. Amos; WISNIEWSKI, Richard. **Life history and narrative**. London: RoutledgeFalmer, 1995a.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. 2.ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

_____. **Culture and management development**. Discussion paper. Genebra, International Labour Office, Management Development Branch, Training Department, 1983.

HOMEN, Ivana. **O processo de expatriação em uma multinacional brasileira do Estado de Santa Catarina: um estudo de caso**. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

_____. O ajustamento intercultural de expatriados: um estudo de caso em uma multinacional brasileira do Estado de Santa Catarina. XXIX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Brasília: **Anais EnANPAD**, 2005.

HOMEM, Ivana Dolejal; TOLFO, Suzana da Rosa. Práticas de Gestão Internacional de Pessoas: práticas compensação e seleção de expatriados em uma multinacional brasileira. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 2, n. 2, art. 3, p. 201-217, mai./ago. 2008

_____. Gestão Intercultural: perspectivas para o ajustamento de executivos expatriados. XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Curitiba: **Anais EnANPAD**, 2004.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Comunicados do IPEA: Migração Interna no Brasil**, n.61, ago/2010. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/100817_comunicadoipea61.pdf Acesso em 10.out.2010.

JAIME, Pedro. Multiculturalismo, lutas por reconhecimento e gestão da diversidade: notas para comparação entre Brasil e França. In: BARBOSA, Livia (coord.). **Cultura e diferença nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

JAIME, Pedro; GODOY, Arilda S.; ANTONELLO, Claudia Simone. História de vida: origens, debates contemporâneos e possibilidades no campo da administração. I ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE. Recife **Anais EnPQ**, 2007.

JAIME JÚNIOR, Pedro. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 42, n. 4, p. 72-83, out./dez. 2002.

JARVENPAA, Sirkka, LEIDNER, Dorothy. Communication and trust in global virtual teams. **Organization Science**. v. 10, n. 6, p. 791-815, 1999.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, Jean-Francois. (coord.). **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

KILIMNIK, Zélia Miranda. Gerência Internacional de Recursos Humanos no Contexto da Globalização. In: RODRIGUES, Suzana Braga (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. Saraiva: São Paulo, 2005.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CHU, Rebeca Alves. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 01, p. 25-35, jan./mar. 2008.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura um conceito antropológico**. 11.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 1997.

LEGGE, K. **Human Resource Management: retorics and realities**. London: Sage, 1995.

LENARTOWICZ, Tomasz; ROTH, Kendall. Does Subculture Within a Country Matter? A Cross-Cultural Study of Motivational Domains and Business Performance in Brazil. **Journal of International Business Studies**, n. 32, p. 305-25, 2001.

LESSA, Luciana Cristine de Carvalho. **Executivos expatriado brasileiros: percepções da nova função e a influência da distância psíquica**. 122f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte da Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2008.

LIMA, Vivaldo Costa. **As dietas africanas no sistema alimentar brasileiro**. Salvador: PEA, 1997.

LUPPI, Galvani. **Cultura organizacional: passos para mudança**. Belo Horizonte: Luzazul Editora, 1995.

MACHADO, Hilka Vier; HERNANDES, Claudio Aurélio. Alteridade, Expatriação e trabalho: implicações para a gestão internacional. XXVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Atibaia: **Anais EnANPAD**, 2003.

MAFFESOLI, Michel. **Du nomadisme: vagabondages initiatiques**. 2.ed. Paris: la table ronde, 2006.

MAGESTE, Gizelle de Souza; LOPES, Fernanda Tarabal. O uso da história de vida nos estudos organizacionais. I ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE. Recife **Anais EnPQ**, 2007.

MALINOWSKI, Bronislaw. **Argonautas do Pacífico ocidental**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

MARCONI, Marina de Andrade; PRESOTTO, Zélia Maria Neves. **Antropologia: uma introdução**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARQUES, Liane Freitas; SILVA, Mônica de Aguiar Mac-Allister da. A Gestão de Pessoas na Acreditação Hospitalar I ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. Natal, **Anais ENGPR**: 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de Pessoas em Empresas Inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

_____. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MATOS, Ana Paula A. **Executivos americanos na Bahia: expectativas e percepções sobre a cultura de trabalho local: um estudo de caso**. 173f. Dissertação (Mestrado). – Núcleo de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

MICHEL, Frank. **Autonomie: essai sur le nomadisme et l'autonomie**. Paris: Homnisphères, 2005.

_____. **Désirs d'ailleurs: essai d'anthropologie des voyages**. Québec: Les Presses de l'Université Laval, 2004.

MILAN, Betty. **O país da bola**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis**. 2.ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza Org. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 13.ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura nacional e cultura organizacional. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELLOS, João. (org.) **“Recursos” humanos e subjetividade**. Petrópolis: Editora Vozes, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; ALCADIPANI, Rafael; BESSLER, Ricardo. Cultura Brasileira, estrangeirismo e segregação nas organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P (org). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELLOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thompson, 2002.

MUZZIO, Henrique; CASTRO, Diogo Junqueira de. **Quantos Somos Nós?** Uma reflexão sobre os Brasis culturais. V ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. Belo Horizonte: **Anais ENEO**, 2008.

NEUVIRTH, Leonardo Cordeiro. Por uma abordagem intercultural nas organizações: interações entre brasileiros e alemães em equipes multiculturais. IV ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. Porto Alegre: **Anais ENEO**, 2006.

NG, Kok-Yee; VAN DYNE, Linn; ANG, Soon. **From Experience to Experiential Learning:** cultural intelligence as a learning capability for global leader development, 2009. Disponível em <http://www.linnvandyne.com/papers/AMLE%20Ng,%20Van%20Dyne,%20Ang%20in%20press.pdf> Acesso em 09.fev.2011.

NICOLINI, Alexandre Mendes. **Aprender a governar:** a aprendizagem de funcionários públicos para as carreiras de estado. 205f. Tese (Doutorado) -Núcleo de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador: 2007.

OLIVEIRA, Sidinei. Rocha de. **Estágio para Universitários:** representações e implicações na inserção profissional dos jovens brasileiros e franceses. 408f. Tese (Doutorado) -Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2009.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; SILVEIRA, Cássia da S. O trabalho como representação: a visão dos jovens universitários. I ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. Natal, **Anais ENGPR:** 2007.

OLIVEN, Ruben George. O Gaúcho Brasileiro e o Gaúcho Platino como vistos no Brasil. II Reunión de Antropología del Mercosur. Piriápolis: **Anais**, 1999.

_____. Desterritorialização, transculturação e poder. **Revista da Associação Brasileira de Estudos Americanos**, v.1, n.2, p.156-164, 1999a.

PAAUWE, J. **HRM and Performance:** achieving long term viability. Oxford: Oxford University Press, 2004.

PARKER, Barbara; MCEVOY, Glenn. M. Initial Examination of a Model of Intercultural Adjustment. **International Journal of Intercultural Relations**, vol.17, p. 355– 379, 1993.

PEREIRA, Neuri Amabile Frigotto; PIMENTEL, Ricardo; KATO Heitor Takashi. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD Curitiba: **Anais EnANPAD**, 2004.

PIERRE, Philippe. **Mobilité internationale et identités des cadres**. Fontenay-sous-bois: Sides, 2003.

PILLA, Bianca Smith. **Desenvolvimento de um sistema de avaliação de e-learning corporativo**.

PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH). **Ultrapassar barreiras: mobilidade e desenvolvimento humanos**, 2009. Disponível em: http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2009_PT_Complete.pdf Acesso em 10.nov.2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: métodos de avaliação individual e de equipes**. 8. ed. São Paulo: LTR, 2002.

PRADO JUNIOR, C. **O sentido da colonização**. In: Formação do Brasil contemporâneo. 12.ed. São Paulo: Brasiliense, 1972.

QUEIROZ, Maria Isaura Pereira de. Relatos orais: do “indizível” ao dizível. In: SIMSON, O. M. V. (org). **Experimentos com histórias de vida: Itália-Brasil**. São Paulo: Vértice, 1988.

_____. **Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva**. São Paulo: CERU e FFLCH/USP, 1983.

RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RINOW, Guilherme. Inovando e competindo por meio da Gestão de Pessoas. **Revista de Administração de Empresas Light**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 1-7, jan./mar. 2001.

RODRIGUES; Grace Kelly Marques. **Culturas Regionais no Brasil: um estudo sobre as percepções mútuas de gaúchos e baianos no ambiente de trabalho**. Dissertação (Mestrado) – Núcleo de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador: 2008.

RODRIGUES; Grace Kelly Marques; TUDE, João Martins. Culturas Regionais no Brasil: um Estudo sobre as Percepções Mútuas de Gaúchos e Baianos no Ambiente de Trabalho. V ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. Belo Horizonte: **Anais EnEO**, 2008.

RODRIGUES; Grace Kelly Marques; CRAIDE, Aline; TUDE, João Martins. Interculturalidade: a chegada da Calçados Azaléia na Bahia e o encontro de duas culturas distintas. XXXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Rio de Janeiro: **Anais EnANPAD**, 2007.

RODRIGUEZ-FILHO, Eduardo Garcia. **Interculturalidade nas Organizações: percepções de executivos espanhóis sobre a cultura de trabalho na Bahia - um estudo exploratório**. Dissertação (Mestrado). -Núcleo de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador: 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Cecília Maria Braga de Noronha. Expatriadas brasileiras nos Estados Unidos – desafios e conquistas. XXVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Atibaia: **Anais EnANPAD**, 2003.

SANT'ANNA, Denise Bernuzzi de. **Corpos de Passagem: ensaios sobre a subjetividade contemporânea**. São Paulo: estação liberdade, 2001.

SCHEIN, Edgard. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1985.

SCHNEIDER, Susan C.; BARSOUX, Jean-Louis. **Managing Across Cultures**. 2.ed. Harlow: Prentice Hall, 2003.

SELMER, Jan. To Train or Not to Train?: European expatriate managers in China. **International Journal of Cross Cultural Management**. v. 2, n. 37, p.37-51, 2002.

SHACHAF, Pnina. Bridging cultural diversity through e-mail. **Journal of Global Information Technology Management**, v. 8, n. 2, p. 46-60, 2005.

SHUY, Roger W. In-Person versus telephone interviewing. In: GUBRIUM, Jaber F.; HOLSTEIN, James A. **Handbook of Interview Research**. Thousand Oaks: Sage, 2001.

SILVA, Juliana Moreira da. **A influência dos aspectos socioculturais e organizacionais no processo de adaptação do expatriado: O caso PSA Peugeot Citroën**. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: 2003.

SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. Cultura Organizacional. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. São Paulo: ArtMed, 2004.

SINGH, G.; CHOW, C.; WU, A. **A critical analysis of the dominant strategic human resource management perspective**. Artigo apresentado no encontro da Academy of Management, Honolulu, HI: AOM, 2005.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida et.al. **Cargos, Carreira e Remuneração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SPINDOLA, Thelma; SANTOS, Rosângela da Silva. Trabalhando com a história de vida: percalços de uma pesquisa(dora?) **Revista da Escola de Enfermagem da USP**. São Paulo, v.37, n.2 jun. 2003.

SPINK, Mary Jane; LIMA, Helena. Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. In: SPINK, Mary Jane. **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

TANURE, Betania. **Gestão à Brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **A Gestão de Pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TAVARES, Luis Henrique Dias. **História da Bahia**. 11.ed. Salvador: EDUFBA, 2008.

TAYLOR, Sully; BECHLER, Schon; NAPIER, Nancy. Toward an integrative model of strategic international Human Resources Management. **Academy of Management Review**, vol. 21, n. 4, 1996.

TINOCO, Rui. **Histórias de Vida:** um método qualitativo de investigação. In: http://www.ecomuseu-azores.org/saojorge/images/stories/Recursos_Online/Ecomuseu/a/9_Historias_de_Vida.pdf Acesso em 26.abr.2010

TONELLI, Maria José; CALDAS, Miguel P.; LACOMBE, Beatriz Maria Vargas; TINOCO, Tatiana. Produção acadêmica em recursos humanos: 1991-2000. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 105-122, jan./mar. 2003.

TREVISAN, Lino. **Interculturalidade no ambiente empresarial:** relações entre brasileiros e estrangeiros na Volkswagen/Audi de São José dos Pinhais – PR. 2001. 178f. Dissertação. (Mestrado em Tecnologia). Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba: 2001. Disponível em: [http://www.ppgte.cefetpr.br/dissertacoes/2001/lino .pdf](http://www.ppgte.cefetpr.br/dissertacoes/2001/lino.pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2006.

TROMPENAARS, Fons; HAMPDEN-TURNER, Charles. **Riding the waves of culture:** understanding cultural diversity in business. 2.ed. London: Nicholas Brealey Publishing, 1997.

TUNG, Roselie. Career issues in international assignments. **The Academy of Management Executive**, v. 2, n. 3, p. 241-244, 1988.

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA Sylvania Constant. **Método de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, Sylvania Constant; CALDAS, Miguel P. Paradigma Interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 66-72, out./dez. 2005.

VERGARA, Sylvania Constant; IRIGARAY, Hélio Arthur R. Juan, John and Jan: being an expatriate in Brazil and the myth of Brazilian hospitality. II LAEMOS Colloquium. Rio de Janeiro: **Anais LAEMOS**, 2008.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (org). **Pesquisa qualitativa em administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WOOD JR., Thomas (coord.). **Mudança Organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente (coord.) **Remuneração por habilidades e competências:** preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática:** os desafios e soluções. São Paulo: Editora Gente, 2006.

ZANINELLI, Susanne M. **What happens when “Coconut“ and “Peach” communicate:** The world’s greatest misunderstanding, 2005. Disponível em: http://www.culture-contact.com/fileadmin/files/coconut_und_peach_engl.pdf Acesso em 15.ago.2010.

APÊNDICE A - TABELAS SÍNTESE DO NÚMERO DE TRABALHOS APRESENTADOS NO ENANPAD, ENEO E ENGPR A PARTIR DO ANO 2000⁸⁸

EVENTO	ANO	NÚMERO DE TRABALHOS LOCALIZADOS
ENANPAD	2010	04
ENANPAD	2009	03
ENANPAD	2008	03
ENANPAD	2007	02
ENANPAD	2006	01
ENANPAD	2005	02
ENANPAD	2004	04
ENANPAD	2003	03
ENANPAD	2002	02
ENANPAD	2001	00
ENANPAD	2000	02
ENEO	2008	04
ENEO	2006	01
ENEO	2004	00
ENEO	2002	00
ENEO	2000	00
ENGPR	2009	01
ENGPR	2007	00
TOTAL		32 TRABALHOS

⁸⁸ Estes dados foram obtidos no site da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) Fonte: <http://www.anpad.org.br/> Acesso em 18.mai.2010 e 02.fev.2011.

Palavras-chave utilizadas na pesquisa: intercultural, interculturalidade, expatriação, expatriado.

Última verificação em 02.fev.2011.

TÍTULO TRABALHO	AUTOR(ES)	OBJETIVO DO TRABALHO	EVENTO	ANO
A Competência Intercultural em Ações de Responsabilidade Social Empresarial: Uma Reflexão Teórica sobre Desafios de Gestores Expatriados	Grace Kelly Marques Rodrigues e Lucas Lopes Pinheiro	Refletir sobre os desafios colocados aos gestores que assumem posição de liderança na internacionalização de negócios fora de seu país de origem, com ênfase na competência intercultural relacionada a decisões voltadas a responsabilidade social empresarial.	ENANPAD	2010
Desenvolvimento da competência de gestores brasileiros expatriados na Alemanha	Maria Silvia do Amaral Lisboa e Janette Brunstein	Apreender e interpretar a essência da experiência dos gestores em desenvolver competências para atuar no exterior.	ENANPAD	2010
A Expatriação como Prática de Desenvolvimento das Pessoas nas Organizações: um Estudo da Política de Expatriação de uma Multinacional Francesa	Lara Bethânia Zilio e Eloise Helena Livramento Dellagnelo	Descrever e analisar a política de expatriação de uma organização, identificando, quais das práticas organizacionais contempladas pela política de expatriação desta organização que tendiam a contribuir para o ajustamento intercultural do expatriado e, conseqüentemente, para a possibilidade do desenvolvimento pessoal, profissional e de carreira proporcionados pela vivência no estrangeiro.	ENANPAD	2010
“Eu Vim de Lá, (Mas Ninguém Avisou!)”: reflexões sobre estratégias de Gestão de Pessoas voltadas à interculturalidade	Aline Craide, Virginia Drummond-Addala e Alexandre Cestari de Brito.	Analisar como profissionais que assumiram a Intramobildade em suas carreiras e que foram contratados por organizações do pólo industrial de Camaçari/BA percebem, nestas organizações, o desenvolvimento de estratégias de Gestão de Pessoas direcionadas à interculturalidade.	ENANPAD	2010
Trajetórias de Gestores Internacionais: em busca de subsídios para políticas de formação e desenvolvimento de gestores.	Sonia Maria Guedes Gondim, Tânia Fischer, Aline Craide, Vanessa Paternostro Melo Duarte, Grace Kelly Marques Rodrigues e Julia Rodrigues Nobre de Oliveira	Identificar as competências e capacitações necessárias para atuar no campo da gestão internacional.	ENANPAD	2009

Competências na Gestão Intercultural: desafios para a aprendizagem e qualificação.	Tânia Fischer, Sônia Maria Guedes Gondim, Marcos Emanuel Pereira, Grace Kelly Marques Rodrigues, Aline Craide e Lucas Lopes de Pinheiro	Discutir a questão da formação para a gestão intercultural, a partir da reflexão sobre experiências de capacitação comumente orientadas pelas práticas negociais, em detrimento de competências de caráter relacional, essenciais para o tipo de gestão estudado.	ENANPAD	2009
Brasil e Índia: culturas transnacionais e aprendizagem gerencial.	Ceres Grehs Beck e Anielson Barbosa da Silva	Analisar a influência da cultura de origem no comportamento e na prática gerencial e no processo de aprendizagem de gerentes indianos e brasileiros.	ENANPAD	2009
Estratégia de internacionalização: uma análise da prática social baseada no discurso de executivos expatriados.	Raquel Santos Soares Menezes	Aumentar o entendimento acerca da estratégia de internacionalização, tendo como ponto de vista o do expatriado.	ENANPAD	2008
O Contexto Intercultural em Subsidiárias na Região Metropolitana de Curitiba e a Gestão de Recursos Humanos.	Janaina Maria Bueno e Carlos Roberto Domingues	Levantar dados acerca do processo de expatriação em organizações multinacionais do setor industrial, estabelecidas em Curitiba e Região Metropolitana, e como ocorre a adaptação dos indivíduos em ambiente multicultural refletida na aprendizagem e no desempenho organizacional.	ENANPAD	2008
Executivos Brasileiros Expatriados: percepções da nova função e influência da distância psíquica.	Luciana Cristine de Carvalho Lessa, Luiz Antônio Antunes Teixeira, Geraldo Galvão de França Filho e Lorene Martins Roque	Analisar as percepções dos executivos das empresas brasileiras no processo de expatriação e os fatores influenciadores da distância psíquica.	ENANPAD	2008
Psychic Distance and the Challenges of Expatriation: looking at Brazil.	Betania Tanure, Erika Penido Barcellos, Maria Tereza Leme Fleury e Roberto Gonzalez Duarte	Explore the extent to which the psychic distance between countries poses challenges to the expatriation process of young multinational companies from emerging countries, such as Brazil.	ENANPAD	2007
Interculturalidade: a chegada da Calçados Azaléia na Bahia e o encontro de duas culturas distintas.	Grace Kelly Marques Rodrigues, Aline Craide e João Martins Tude	Analisar como ocorreu o processo de instalação da fábrica da Calçados Azaléia S.A, com tradição no trabalho industrial e de origem gaúcha na cidade de Itapetinga cuja cultura de trabalho é rural.	ENANPAD	2007

A Gestão Brasileira Revisitada por Executivos Expatriados Italianos.	Elis Regina de Paula e Irineu Dário Staub	Verificar como o expatriado italiano percebe a gestão brasileira e, se há diferença entre as práticas descritas na literatura ou não.	ENANPAD	2006
A Mineiridade Sob o Olhar dos Executivos Expatriados Italianos.	Elis Regina de Paula e Irineu Dário Staub	Verificar como os executivos expatriados italianos que atuam em empresas sediadas no Estado de Minas Gerais percebem a cultura mineira.	ENANPAD	2005
O Ajustamento Intercultural de Expatriados: um estudo de caso em uma multinacional brasileira do Estado de Santa Catarina.	Ivana Dolejal Homem	Identificar quais são os fatores relacionados ao ambiente estrangeiro que contribuem ou limitam o ajustamento intercultural de expatriados.	ENANPAD	2005
Executivo Expatriado no Brasil: as implicações das características culturais brasileiras na adaptação no trabalho e vida social.	Gabriela Arantes Gonçalves e Irene Kazumi Miura	Descrever as principais características da cultura brasileira sob o ponto de vista de executivos expatriados e as implicações destas características na sua adaptação no trabalho e na vida social.	ENANPAD	2004
Expatriação e Estratégia Internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado.	Neuri Amabile Frigotto Pereira, Ricardo Pimentel e Heitor Takashi Kato	Destacar, por meio de uma revisão da literatura, a importância internacionalização da estratégia das empresas e o papel da família do trabalhador no exterior, o expatriado, no processo de ajustamento do mesmo ao novo ambiente.	ENANPAD	2004
Gestão Intercultural: perspectivas para o ajustamento de executivos expatriados.	Ivana Dolejal Homem e Suzana da Rosa Tolfo	Analisar aspectos relativos ao ajustamento internacional de executivos expatriados e as dificuldades da organização nesta escolha.	ENANPAD	2004
Processo de Expatriação na Integração de Culturas - o caso Renault do Brasil.	Janaína Maria Bueno, Carlos Roberto Domingues e Jansen Maia Del Corso	Investigar se as ações inerentes ao processo de expatriação estavam auxiliando os funcionários expatriados na adaptação e integração ao ambiente organizacional brasileiro.	ENANPAD	2004
O processo de adaptação dos expatriados e a importância relativa dos aspectos socioculturais.	Juliana Moreira Silva Guiguet e José Roberto Gomes da Silva	Identificar o nível de importância relativa que os profissionais atribuem aos aspectos socioculturais em seu processo de adaptação, durante a experiência de expatriação, quando comparados com outros fatores que parecem influenciar este processo.	ENANPAD	2003

Expatriadas Brasileiras nos Estados Unidos – desafios e conquistas.	Cecília Maria Braga de Noronha Santos	Investigar como vivem as mulheres brasileiras expatriadas em Midland, sede mundial de uma multinacional química.	ENANPAD	2003
Alteridade, Expatriação e trabalho: implicações para a gestão internacional.	Hilka Vier Machado e Claudio Aurélio Hernandes	Investigar o processo de alteridade em expatriados e as suas implicações nas situações de trabalho.	ENANPAD	2003
Executivo Expatriado: fatores que afetam o ajustamento internacional.	Gabriela Arantes Gonçalves e Irene Miura	Investigar, com base no referencial teórico, o ajustamento do executivo expatriado.	ENANPAD	2002
Administração Intercultural no Novo Mundo: ambiguidade e adaptabilidade como veículos sociais no Brasil e no Quebec.	Jean Pierre Dupuis e Eduardo Davel	No intuito de contribuir com uma melhor compreensão dos padrões culturais de referência entre duas coletividades do Novo Mundo – Brasil e Quebec –, esta pesquisa examina os fenômenos socioculturais relacionados a ambiguidade e a adaptabilidade.	ENANPAD	2002
A estrutura de filiais de transnacionais para receber gerentes expatriados: estudo comparativo de casos.	Carolina Fonseca, Maria Luísa Medeiros e Marcelo G. Cleto	Identificar a existência de uma estrutura formalizada para receber gerentes expatriados em seis filiais de transnacionais localizadas em Curitiba.	ENANPAD	2000
Vida de Executivo Expatriado: a festa vestida de riso ou de choro.	Maria Ester de Freitas	Incursão na produção teórica sobre administração intercultural e expatriação; discute uma pesquisa realizada em São Paulo com expatriados franceses.	ENANPAD	2000

TÍTULO TRABALHO	AUTOR(ES)	OBJETIVO DO TRABALHO	EVENTO	ANO
Culturas Regionais no Brasil: um estudo sobre as percepções mútuas de gaúchos e baianos no ambiente de trabalho.	Grace Kelly Marques Rodrigues, João Martins Tude	Analisa a interação entre culturas regionais no Brasil, as quais, se distinguem por particularidades históricas, de herança cultural e compartilhamento de símbolos que influenciam a percepção mútua desses grupos.	ENEO	2008
Quanto Somos Nós? Uma reflexão sobre os Brasis culturais.	Henrique Muzzio e Diogo Junqueira de Castro	Propor uma reflexão sobre a pertinência de conhecermos o Brasil a partir de suas diferentes regiões culturais e a importância do reconhecimento desta distinção para as organizações brasileiras.	ENEO	2008
Aspectos Simbólicos da Expatriação.	Raquel Santos Soares e Raquel Cristina Radamés de Sá	No presente trabalho, a teoria da prática social de Bourdieu fundamentou a análise de aspectos da expatriação a partir da abordagem da estratégia como prática social.	ENEO	2008
Expatriados no Brasil: diferentes nacionalidades, diferentes percepções.	Hélio Arthur Reis Irigaray e Sylvia Constant Vergara	Determinar se as percepções dos expatriados que vivem no Brasil diferem em função de suas nacionalidades.	ENEO	2008
Por uma abordagem intercultural nas organizações: interações entre brasileiros e alemães em equipes multiculturais.	Leonardo Cordeiro Neuvirth	Expõe uma abordagem mista, focando em como o trabalhador brasileiro percebe a cultura de trabalho estrangeira e como os expatriados percebem a cultura local.	ENEO	2006

TÍTULO TRABALHO	AUTOR(ES)	OBJETIVO DO TRABALHO	EVENTO	ANO
Gestão de Pessoas e Mobilidade entre Fronteiras: Gerir a Expatriação ou a Carreira?	Jacqueline Florindo Borges	Analisar a expatriação como uma experiência que se insere no processo de desenvolvimento da carreira e traz variados desafios para a gestão de pessoas.	ENGPR	2009

APÊNDICE B - TABELAS SÍNTESE DO NÚMERO DE ARTIGOS PUBLICADOS NOS PRINCIPAIS PERIÓDICOS DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL A PARTIR DO ANO 2000⁸⁹

PERIÓDICO	ANO	NÚMERO DE ARTIGOS LOCALIZADOS
RAE	2001	01
GV-Executivo	2006	02
RAE Eletrônica	2006	01
READ	***	00
RAC	2005	01
	2004	01
RAUSP	***	00
O&S	2009	01
	2008	01
TOTAL		08 ARTIGOS

⁸⁹ Estes dados foram obtidos nos sites dos referidos periódicos. Acesso em 18.mai.2010.
 Palavras-chave utilizadas na pesquisa: intercultural, interculturalidade, expatriação, expatriado.
 Última verificação em 02.fev.2011.

TÍTULO TRABALHO	AUTOR(ES)	OBJETIVO DO TRABALHO	PERIÓDICO	ANO
Taking the “cross” out of cross-cultural transfer of management practice.	David Stephen	Neste artigo, um modelo não-etnocêntrico é expandido e utilizado para testar a capacidade de transferência de uma prática gerencial, a avaliação de desempenho, dos Estados Unidos para o Brasil.	RAE	2001
Sensibilidade Cultural.	Betania Tanure e Roberto Gonzalez Duarte	O artigo analisa as formas de lidar com os encontros e desencontros culturais.	GV Executivo	2006
Expatriação de Executivos.	Maria Ester de Freitas	O artigo analisa os problemas típicos incidentes nas expatriações e defende que o sucesso da experiência depende de um esforço conjunto entre empresas seus profissionais.	GV Executivo	2006
Novas formas organizacionais e os desafios para os Expatriados.	Ivana Dolejal Homem e Eloise Helena Livramento Dellagnelo	Caracterizar as novas formas organizacionais e a desvendar os paradoxos existentes nas relações entre expatriados e organizações.	RAE Eletrônica	2006
Expatriação e Estratégia Internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado.	Neuri Amabile Frigotto Pereira, Ricardo Pimentel e Heitor Takashi Kato	O artigo procura a importância da internacionalização da estratégia das empresas e o papel da família do expatriado no processo de seu ajustamento ao novo ambiente.	RAC	2005
Alteridade, expatriação e trabalho: implicações para a gestão organizacional.	Hilka Vier Machado Cláudio Aurélio Hernandez	Investigar o processo de alteridade em expatriados e as suas implicações nas situações de trabalho.	RAC	2004

<p>A Mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamôs nômadês?</p>	<p>Maria Ester de Freitas</p>	<p>Analisar a mobilidade como um novo capital simbólico no mundo organizacional a partir de três questões-chave: a) a de que a mobilidade já é uma necessidade sócio-organizacional; b) a de que a transformação ideológica dessa necessidade em virtude legítima a mobilidade como um novo capital; e c) a de que a circulação mundial de profissionais, por meio de processos de expatiação, e a de empresas, a partir de processos de realociação, fusões e aquisições, traduzem um novo tipo de nomadismo que reforça a mobilidade como um valor desejável.</p>	<p>O&S</p>	<p>2009</p>
<p>O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea.</p>	<p>Maria Ester de Freitas</p>	<p>O artigo analisa as razões que sustentam a irreversibilidade do aspecto intercultural na vida social e organizacional contemporâneas e defende a tese da mobilidade como um novo valor-chave no mundo de hoje.</p>	<p>O&S</p>	<p>2008</p>

**APÊNDICE C - TABELA SÍNTESE DE DISSERTAÇÕES E TESES⁹⁰ DEFENDIDAS NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL
A PARTIR DO ANO 2000⁹¹**

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO	AUTOR	OBJETIVO DA DISSERTAÇÃO	INSTITUIÇÃO	ANO
Culturas Regionais no Brasil: um estudo sobre as percepções mútuas de gaúchos e baianos no ambiente de trabalho	Grace Kelly Marques Rodrigues	Analisar a interação entre culturas regionais no Brasil, procurando evidenciar as diferentes percepções existentes entre as culturas gaúcha e baiana durante o convívio no ambiente de trabalho de uma organização gaúcha instalada na Bahia há mais de dez anos.	Universidade Federal da Bahia	2008
Gestores alemães no Brasil, equipes locais e suas interações: percepções recíprocas sobre a cultura de trabalho em um contexto intercultural	Leonardo Cordeiro Neuvirth	Lançar luzes sobre as relações interculturais entre estrangeiros alemães e brasileiros em uma organização global no Brasil.	Universidade Federal da Bahia	2005
Interculturalidade nas Organizações: percepções de executivos espanhóis sobre a cultura de trabalho na Bahia - um estudo exploratório	Eduardo Garcia Rodriguez Filho	Mapear as percepções que executivos espanhóis, vinculados a empresas/grupos transnacionais de origem também espanhola e atuantes na Bahia no período compreendido entre junho e outubro de 2001, mantinham em relação à cultura de trabalho local.	Universidade Federal da Bahia	2002
Interculturalidade: executivos americanos na Bahia e suas expectativas e percepções sobre a cultura de trabalho local - um estudo de caso	Ana Paula Andrade Matos	Identificar a percepção dos Executivos americanos da Alfa Intercultural sobre a cultura de trabalho e sobre as formas de gestão na Bahia.	Universidade Federal da Bahia	2002
O Processo de Expatriação como Instrumento de Integração de Culturas em uma Organização no Brasil: O Caso Renault.	Janaína Bueno	Verificar se o processo de expatriação da Renault - especificamente da sua subsidiária brasileira é instrumento de integração de culturas dentro do ambiente organizacional.	Pontifícia Universidade Católica do Paraná	2004

⁹⁰ Estes dados foram obtidos no Banco de Dissertações e Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).
Fonte: <http://capesdw.capes.gov.br/capesdw/Teses.do> Acesso em 18.mai.2010.

⁹¹ Palavras-chave utilizadas na pesquisa: intercultural, interculturalidade, expatriação, expatriado.

Ultima verificação em 02.fev.2011. - Até esta data não havia sido inclusa a possibilidade de busca de Teses e Dissertações defendidas no anos de 2010.

Interculturalidade no ambiente empresarial: relações entre brasileiros e estrangeiros na Volkswagen/Audi de São José dos Pinhais	Lino Trevisan	Identificar as dificuldades enfrentadas pelos funcionários no relacionamento intercultural e as estratégias utilizadas para superá-las.	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	2001
Expatriação de Executivos: um estudo da adaptação de executivos brasileiros na Argentina	Ally Delânia Linhares Galvão	Verificar se os executivos brasileiros que se encontram em missão na Argentina conseguiram se adaptar ao país.	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	2006
Aspectos relevantes no processo de expatriação em uma empresa brasileira do setor de energia segundo a percepção dos expatriados	Maria Eduarda Wildi Vinhaes de Oliveira	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.	Universidade Estadual de Santa Catarina	2007
O processo de expatriação em uma multinacional brasileira do Estado de Santa Catarina: um estudo de caso	Ivana Dolejam Homem	Verificar quais os aspectos do processo de expatriação de uma multinacional brasileira do Estado de Santa Catarina que contribuem para o sucesso de uma missão internacional.	Universidade Federal de Santa Catarina	2005
Fatores individuais e institucionais no processo de adaptação de profissionais estrangeiros: um estudo na Fundação Dom Cabral.	Nadia de Menezes Pinto Rampi	Investigar como os fatores institucionais e individuais podem interferir no processo de adaptação de profissionais estrangeiros na Fundação Dom Cabral (FDC), uma escola de negócios que tem por objetivo tornar-se uma instituição referência mundial no desenvolvimento de executivos e empresas.	FUMEC	2009
A influência da cultura organizacional na expatriação de mulheres executivas.	Luiz Carlos da Fonseca.	Identificar e analisar possíveis fatores que interferem nos processos de seleção de mulheres executivas às posições internacionais de empresas brasileiras com filiais no exterior e empresas multinacionais com operação no Brasil e que tenham programa de expatriação.	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais	2009
Influências culturais brasileiras em estudantes angolanos residentes em BH.	Eurico Josué Ngunga	Perceber e identificar a influência dos traços culturais brasileiros nos estudantes angolanos residentes em Belo Horizonte.	Faculdade Novos Horizontes	2009

Os desafios da expatriação: a percepção de expatriados brasileiros em subsidiária norte-americana de uma jovem multinacional brasileira	Caroline Carpenedo	Investigar os principais desafios da expatriação na percepção dos expatriados brasileiros na subsidiária norte-americana de uma jovem multinacional brasileira.	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais	2009
Impactos da Cultura Nacional Brasileira e Espanhola em Processos de Expatriação	André Gustavo Generoso Proença	Verificar se a cultura nacional impacta na gestão de recursos humanos de organizações com operações internacionais. A pesquisa se dá através da comparação dos processos de expatriação de organizações do Brasil e da Espanha.	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais	2009
Aspectos estratégicos da expatriação a partir da abordagem da estratégia como prática social.	Raquel Santos Soares	Analisar o papel da prática de expatriação em conciliar aspectos objetivos da empresa que envia o expatriado, e subjetivos, levando em conta os interesses do indivíduo que se expatria.	Universidade Federal de Uberlândia	2008
O processo de ajustamento intercultural de expatriados brasileiros.	Ana Paula Saldanha Cardoso	Investigar as práticas utilizadas pelas empresas brasileiras para facilitar o ajustamento intercultural de seus expatriados tendo em vista que a maioria dos fracassos nos processos de expatriação ocorre devido a problemas de ajustamento intercultural do expatriado e de sua família	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais	2008
Executivos Expatriados Brasileiros: percepções da nova função e a influência da distância psíquica.	Luciana Cristine De Carvalho Lessa	Descrever as percepções do executivo brasileiro expatriado e a influência da distância psíquica nesse processo, investigando quais os fatores facilitadores ou dificultadores do processo de adaptação e, principalmente, a sua percepção em relação à nova função que desempenhará	FUMEC	2008
A prática da flexibilidade do expatriado brasileiro em gerência internacional.	Benjamin Oliveira Paixão	Analisar a flexibilidade como um traço cultural brasileiro e a análise de como ela é percebida e utilizada pelos expatriados brasileiros no ambiente de trabalho fora do Brasil.	Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais	2006

O perfil do negociador e a influência intercultural nos processos de negociação para formação de alianças internacionais do setor siderúrgico.	Vaniria Ferrari Pinheiro Chaves	Identificar o perfil dos negociadores em processos de negociação para formação de alianças estratégicas internacionais e a influência dos fatores interculturais nestes processos.	Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais	2006
A percepção dos executivos expatriados italianos sobre as práticas gerenciais brasileiras.	Elis Regina de Paula	Investigar como os executivos expatriados italianos se adaptaram à cultura brasileira, quais foram os fatores facilitadores e inibidores de sua adaptação, e principalmente como eles percebem as práticas brasileiras.	Universidade Federal de Minas Gerais	2005
Transferência e disseminação de conhecimento em multinacionais: um estudo de caso no Bank Boston.	Maria de Fátima Bicalho Lobenwein Camelo	Compreender os processos de transferência de conhecimento resultantes da experiência de expatriação de executivos da instituição.	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais	2005
Políticas e práticas de recursos humanos que auxiliam no processo de adaptação e retenção de executivos brasileiros repatriados.	Mariana Barbosa Lima	Realizar um levantamento das políticas e práticas de recursos humanos utilizadas por empresas brasileiras internacionalizadas e por empresas multinacionais no processo de repatriação de executivos brasileiros e na retenção desses executivos nas organizações.	Fundação Getúlio Vargas/SP	2009
Expatriação e gênero: um referencial para multinacionais brasileiras.	Eliana Gialain	Identificar, analisar e discutir teorias e práticas de Recursos Humanos que possam oferecer às empresas brasileiras em processo de internacionalização suporte para o tratamento das questões de gênero na gestão de processos de expatriação.	Universidade de São Paulo	2009
Aprendizagem e desenvolvimento de competências de gestores na expatriação.	Alba Estela Sanchez Souza	Verificar se, na visão do gestor que vivenciou a expatriação, houve aprendizagem e desenvolvimento de competências como decorrência de esta experiência e se este possível desenvolvimento corresponde às competências desejadas pela organização.	Universidade de São Paulo	2008

Valores, cultura franco-brasileira e ação estratégica: uma análise crítica dos fatores responsáveis pelo sucesso de expatriados franceses no Brasil e brasileiros na França	Leni Hidalgo Nunes de Toledo	Fazer uma análise crítica comparativa da interferência dos aspectos culturais e dos aspectos relacionados aos jogos de poder e de interesses estratégicos por parte de expatriados franceses no Brasil e brasileiros na França.	Universidade Presbiteriana Mackenzie (São Paulo)	2005
Negociação Internacional: a percepção do negociador brasileiro - um estudo de caso.	Vinicius Farias Ribeiro	Descrever como o negociador brasileiro percebe a negociação internacional.	Universidade Federal do Rio de Janeiro	2008
Expatriados: fator crítico de sucesso na gestão de redes de relacionamento internacionais. estudo de caso da Companhia Vale do Rio Doce, com foco na Governança Corporativa.	Adriana Maria Gutierrez Schubsky	Verificar se a participação de expatriados na administração de subsidiárias internacionais da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) constitui um fator crítico de sucesso para a gestão efetiva das redes de relacionamento entre a controladora brasileira e suas controladas internacionais, ao contribuir para uma governança corporativa efetiva dessas redes.	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro	2007
A complexidade da gestão em processos de internacionalização: como a cultura nacional impacta o processo decisório de gestores brasileiros expatriados - o caso de uma empresa estatal do setor de energia	Marcio Antonio Campos Ferreira	Examinar como dirigentes brasileiros expatriados percebem a influência de fatores culturais locais em seus processos decisórios, considerando que eles carregam consigo uma forma de interpretar e de agir a partir de pressupostos culturais do país de origem, podendo, dessa forma, ser impactados pela cultura de outros países.	Fundação Getúlio Vargas/RJ	2005
Gestão Intercultural: um estudo de caso no processo de privatização da Light.	Julio Cesar dos Santos	Investigar o processo de mudança cultural em uma empresa brasileira privatizada e adquirida por um consórcio de cinco empresas.	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	2004
A influência dos aspectos socioculturais e organizacionais no processo de adaptação do expatriado: O caso PSA Peugeot Citröen.	Juliana Moreira da Silva	Identificar quais, como e em que grau de intensidade os aspectos organizacionais e sócio-culturais influenciam a adaptação do expatriado.	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro	2003

Treinamento e desenvolvimento intercultural - experiências e vivências em organizações brasileiras.	Patrícia Asunción Loaiza Calderon	Aprende, caracteriza, discute e descreve experiências concretas de diferentes tipos de organizações, relacionadas a realidade multicultural desse novo contexto mundial, quando a comunicação e relacionamento humano assumem novas dimensões, para enfrentar desafios da competitividade.	Fundação Getúlio Vargas/RJ	2001
La interculturalidade como estratégia competitiva de las organizaciones brasileñas frente a la globalización.	Glória Yazira Vasques	Verificar e analisar a adoção da interculturalidade nas estratégias competitivas das empresas do Rio de Janeiro frente à globalização	Fundação Getúlio Vargas/RJ	2001
"Eu" e o "Outro": executivos expatriados e itinerantes vivenciando uma nova realidade cultural no âmbito profissional e pessoal.	Linde Wagner	Entender como os executivos expatriados e executivos itinerantes estão vivenciando uma nova realidade cultural no âmbito profissional e pessoal.	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	2009
Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras.	Nereida Prudêncio Vianna	Enfoca aspectos favoráveis e aspectos que dificultam os processos de expatriação e repatriação vivenciados por executivos em organizações brasileiras com operações internacionais.	Universidade do Vale do Rio dos Sinos	2008
A formação de líderes globais: um estudo de caso na General Motors do Brasil.	Vanessa Manfredini	Compreender o processo de formação de líderes globais na General Motors do Brasil.	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	2007
O sistema de valores: um estudo intercultural com estudantes universitários argentinos, brasileiros e uruguaios.	Elvisnei Camargo Conceição	Identificar diferenças e semelhanças no sistema de valores, presentes em estudantes argentinos, brasileiros e uruguaios.	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul	2007

TÍTULO DA TESE	AUTOR	OBJETIVO DA TESE	INSTITUIÇÃO	ANO
Os valores pessoais e sua influência na avaliação dos atributos de marca: uma abordagem trans e intracultural.	Edar da Silva Añaña.	Verificar como os valores pessoais se relacionam entre si e com os demais elementos da cultura e, fundamentalmente, se eles modelam a percepção de um objeto de consumo, aqui representado por uma marca simbólica de alcance universal: a Nike.	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	2008
O global e o contextual no aprendizado gerencial de multinacionais: uma perspectiva brasileira.	Américo da Costa Ramos Filho	Verificar, pela perspectiva brasileira, como aspectos globais e contextuais influenciam o aprendizado gerencial em multinacionais	Fundação Getúlio Vargas/RJ	2008
A influência dos valores culturais sobre o comportamento de executivos em designações internacionais	Irene Kazumi Miura	Estudar as diferenças de valores culturais e suas influências sobre o comportamento de executivos trabalhando em designações internacionais.	Universidade de São Paulo	2001

**APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA ETAPA EXPLORATÓRIA -
BRASIL**

IDENTIFICAÇÃO GERAL E PROFISSIONAL

Nome do Entrevistado (opcional): _____

Idade: _____ anos

Sexo: Masculino Feminino

Estado Civil: Solteiro(a) Casado(a) Separado(a) Viúvo(a)

Filhos e/ou enteados Sim Quantos? _____ Não

País onde nasceu _____

Estado onde nasceu _____

Cidade onde nasceu _____

FORMAÇÃO

NÍVEL DE FORMAÇÃO	TIPO DE CURSO	INSTITUIÇÃO	ESTADO	CONCLUSÃO
Técnico				
Graduação				
Especialização/MBA				
Mestrado				
Doutorado				

IDIOMAS

1 Nada	2 Pouco	3 Regular	4 Bem	5 Muito Bem
IDIOMA	FALA	LÊ	ESCREVE	
Inglês				
Espanhol				
Francês				
Alemão				
Mandarim				
Japonês				
Outro(s)				

INFORMAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO DE CAMAÇARI QUE O CONTRATOU...

Nome da Organização: _____

País da Matriz: _____

Estado da Matriz:

Setor da Organização:

Atividade Principal da Empresa:

Tipo da Organização (pública, privada, multinacional):

Número aproximado de funcionários da Empresa em todas as unidades:

De 01 a 99 funcionários (pequeno porte) De 100 a 499 funcionários (médio porte)

500 funcionários ou mais (grande porte)

Cargo Assumido:

Tempo de permanência na Organização: _____ ano(s) e _____ mês(es)

Principais atribuições e responsabilidades inerentes ao cargo assumido: _____

Você já havia trabalhado em alguma outra organização (fora de seu Estado natal)?

Não

Sim Em qual Estado? _____

Tempo: ____ano(s) ____mês(es)

PERGUNTAS

O PROFISSIONAL...

1. Me conte um pouco sobre sua trajetória profissional.
2. Como foi a decisão pela ida para Camaçari? O que o motivou a ir para lá? Já conhecia a região?
3. Antes de ir para Camaçari, quais eram as suas expectativas? Como foi o encontro dessas expectativas com a realidade local?
4. Quais são as estratégias adotadas pela organização que lhe admitiu em Camaçari destinadas a receber e a preparar os profissionais vindos de diferentes regiões do país? Como você as percebe?
5. Como foi a sua integração e legitimação pelos novos colegas, pelas novas chefias? A organização auxiliou neste sentido?

6. O que você considera que a empresa deveria fazer pelos profissionais vindos de outros lugares do Brasil, que atualmente não faz que poderia auxiliar?
7. Como foi o processo de adaptação aos costumes próprios da região e à vida cotidiana? (a casa, a igreja, o novo estilo de vida, a alimentação, os supermercados (produtos e serviços disponíveis), as férias, os feriados, os fins de semana, o contato com locais, clubes, recreações). A organização auxiliou neste sentido?
8. Como é o seu relacionamento e convívio (profissional e pessoal) com pessoas de outras regiões do Brasil?
9. Que situações do dia-a-dia de trabalho são mais fáceis e difíceis de superar em função da interação com pessoas de outras culturas regionais? A organização intervém neste sentido?
10. Quais os aspectos que aproximam ou distanciam pessoas de culturas regionais distintas em contextos organizacionais? (comunicação, cultura, questões econômicas, questões sociais, etc).
11. Quais as vantagens e desvantagens que você percebe que surgem para a organização ao admitir pessoas de diferentes culturas regionais?
12. Quais os maiores aprendizados (pessoais e profissionais) que você teve a partir da interação com pessoas de diferentes partes do Brasil?
13. Quais os benefícios do deslocamento intranacional para sua carreira e para sua vida pessoal?
14. Você tem planos de voltar ao local de origem? Por quê?

PROCESSO FUTURO...

1. Você considera que as experiências adquiridas em com a movimentação intranacional podem lhe auxiliar em possíveis processos futuros de expatriação na organização?
 Não
 Sim Como?

A FAMÍLIA...

1. Como seu cônjuge/companheiro percebeu/ avaliou esta mudança?
2. E seus filhos e/ou enteados?
3. Como foi a adaptação deles aos costumes próprios da cidade?
4. A organização auxiliou na adaptação deles no novo local? Como? Caso não tenha auxiliado, o que você acha que a organização poderia ter feito?

APÊNDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTA EMPRESA FRANCESA DE RELOCAÇÃO

PROFILE OF THE INTERVIEWED ONE

1. Name:
2. Age:
3. Formation level:
4. Languages:
5. Position in the Company:
6. Time in the Company:

QUESTIONS

1. Tell me a little about the history of the organization.
 - a. Why it was created? It has how much time?
 - b. How appeared the idea of the creation?
 - c. How is made the spreading of the services for companies and professionals?
2. To who it takes care of?
 - a. More companies or professionals individually look the services? (percentile)
 - b. Do the services are more directed to the foreign or French professionals? (percentile)
 - c. In this direction, which are the differences between the existing services to take care of to the foreign professionals and the French professionals?
3. In the case of the companies...
 - a. What kind of company contracts the services? (big, medium, small, multinationals)
 - b. Why do they contract the services?
 - c. What do they allege about the act of contract of the services?
 - d. Do they only contract for the foreign professionals or there are cases of contracting the services for the French professionals?
 - e. Which is the hierarchic level of the professionals for which the services are contracted (foreign and French)?
4. Which are the offered services?
 - a. Among these services which are most requested (for foreigners; for Brazilians; for companies)?
5. Approximately, which are the values charged for the services? (*optional answer*)
6. Which are the benefits for the professionals who contract your relocation company?
7. Which are the benefits for the companies who contract your relocation company?
8. Which are the biggest cultural impacts that the professionals perceive and suffer when arriving in Strasbourg?
 - a. How is the process of adaptation to the proper customs of the region and to the daily life? (the house, the church, the new style of life, the feeding, the supermarkets (available products and services), the vacations, the holidays, the weekends, the contact with local people, clubs, recreations).
 - b. Which are the most opened national cultures? And which are the most resistant?
9. Which are the biggest difficulties faced for the professionals?
10. Which are the biggest difficulties faced for the spouses of the professionals?
11. Which are the biggest difficulties faced for the children of the professionals?
12. Do you have the historical description of improvement in the adaptation of the professionals/family with the relocation service given?

**APÊNDICE F - ROTEIRO DE ENTREVISTA - COMITÊ DE FOMENTO
INDUSTRIAL DE CAMAÇARI (COFIC)**

PERGUNTAS

15. Sob a ótica do COFIC, quais são os maiores atrativos do Pólo de Camaçari para os profissionais que decidem pela intramobilidade em suas carreiras?
- a. Qual o perfil destes profissionais?
 - b. Qual o segmento e/ou empresa que mais atrai estes profissionais?
 - c. De qual região do país a maioria é originária?
 - d. Há dados de acerca desta intramobilidade?

APÊNDICE G - ROTEIRO DE ENTREVISTA - ETAPA HISTÓRIA DE VIDA

Nome Fictício

Idade

Tempo de Bahia

Formação

Estado/cidade de nascimento

Posição para a qual foi contratado

Posição hoje na empresa

Morou em algum outro lugar fora sua terra natal?

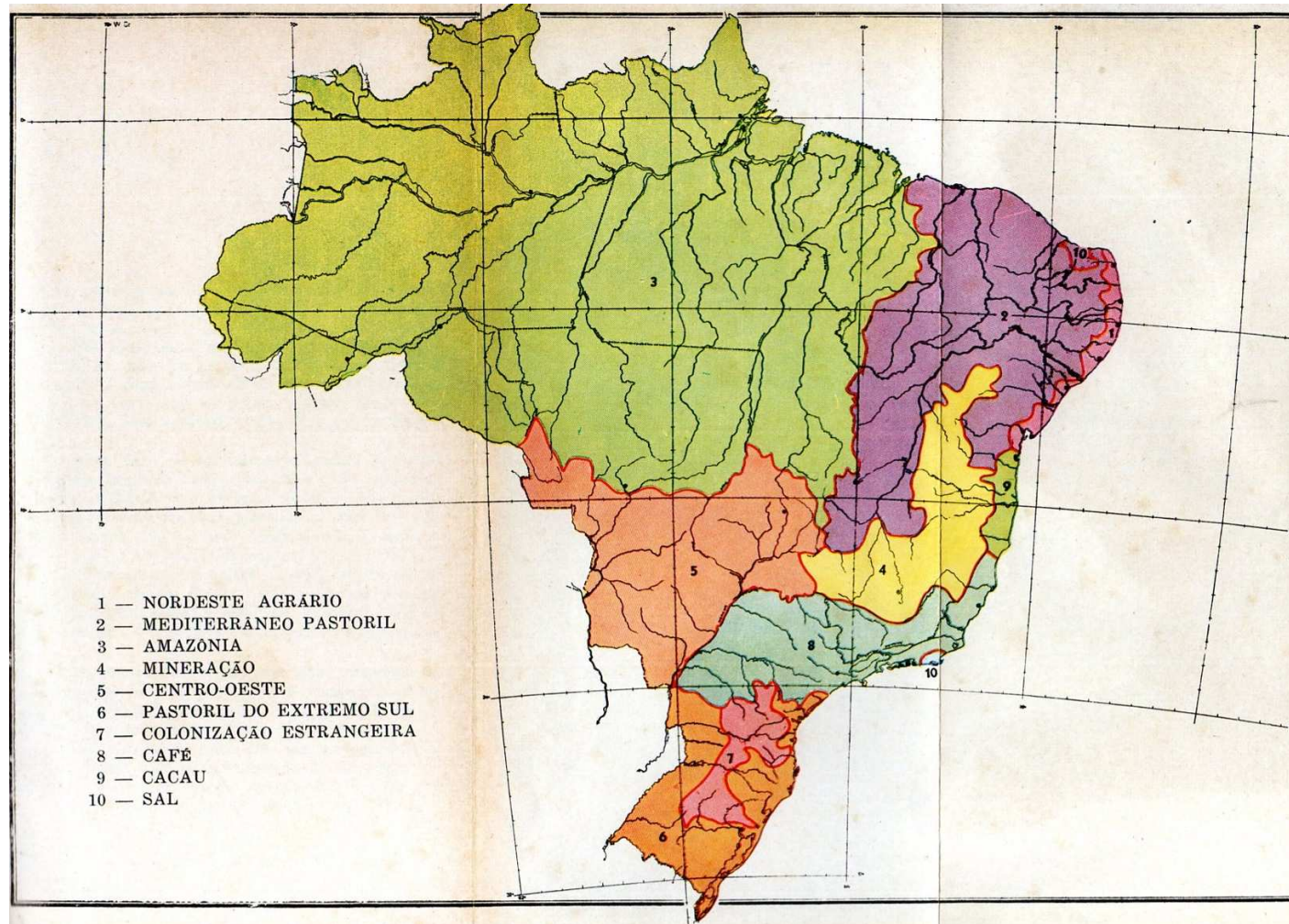
HISTÓRIA DE VIDA – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- Faça um relato da sua história de vida desde a infância até hoje focando nas questões relacionadas às interações que você já teve com outras culturas regionais (pessoas, aspectos cotidianos, etc.), sua vivência, percepções e como estas interações impactaram em sua vida pessoal e profissional.

**APÊNDICE H - RELAÇÃO ENTRE AS ENTREVISTAS DE HISTÓRIA DE VIDA
COM OS OBJETIVOS DA TESE**

OBJETIVO ESPECÍFICO DA TESE	QUESTÃO DA ENTREVISTA DE HISTÓRIA DE VIDA
Identificar e analisar os processos de interculturalidade vivenciados e percebidos como importantes pelos profissionais ao longo de suas vidas.	Faça um relato da sua história de vida desde a infância até hoje focando nas questões relacionadas às interações que você já teve com outras culturas regionais (pessoas, aspectos cotidianos, etc.), sua vivência, percepções e como estas interações impactaram em sua vida pessoal e profissional.
Identificar e analisar os fatores que levam os profissionais à intramobilidade.	O que significa a mobilidade para você, no mundo atual?
Verificar e analisar aspectos que facilitam e/ou dificultam a interculturalidade intranacional na organização e fora dela.	Quais os aspectos facilitam e ou dificultam a interculturalidade intranacional na organização e fora dela?
Analisar se as vivências interculturais no âmbito pessoal refletem na atuação profissional dos indivíduos e vice-versa.	Como as vivências interculturais no âmbito pessoal refletem na sua atuação profissional? E ao contrário? O que é a Bahia para você? Um lugar de permanência ou de passagem?
Verificar e analisar as estratégias organizacionais de Gestão de Pessoas direcionadas às admissões intranacionais.	O que você citaria como sugestão acerca de estratégias organizacionais de Gestão de Pessoas direcionadas a admissões intranacionais? Você considera que as estratégias organizacionais de gestão contribuem para uma melhor interculturalidade no novo local?
Identificar e analisar as conseqüências (oportunidades e desafios) decorrentes da interculturalidade intranacional para profissionais e organizações.	Quais são, para você, as conseqüências (positivas e negativas) decorrentes da interculturalidade intranacional para a organização E para você? Quais foram as conseqüências para a sua carreira e vida pessoal

ANEXO A – CLASSIFICAÇÃO DAS REGIÕES CULTURAIS DE DIÉGUES JR. (1960)



ANEXO B – SISTEMA EDUCACIONAL FRANCÊS

TABLE OF EQUIVALENCES FOR CORRESPONDING GRADES
(Extract from the General Rules of the European Schools)

Year	European School		National schools																		
			United Kingdom				Belgium	Denmark	Germany		Greece		Luxembourg		Netherlands		Österreich				
			England, Wales Northern Ireland	Scotland																	
1	1 st	Primary	year 2	Primary	2	Primary	1ère	Primaires	1.	Folkeskole	1.	Grund- schule	1 st	Primary	1ère	Primaires	Groep 3	Basisonderwijs	1.	Volksschule	Primar Schule
2	2 nd		year 3		3		2ème		2.		2		2 nd		2ème		Groep 4		2.		
3	3 rd		year 4		4		3ème		3.		3		3 rd		3ème		Groep 5		3.		
4	4 th		year 5		5		4ème		4.		4.		4 th		4ème		Groep 6		4.		
5	5 th		year 6		6		5ème		5.		5.		5 th		5ème		Groep 7		1.		
6	1 st		Secondary		year 7		Secondary		7		Secondaire		6ème		Sekundarstufe I		6.		Folkeskole		
7	2 nd	year 8		1	1ère	7.		7.	1 st	VII		1 ^{ste}									
8	3 rd	year 9		2	2ème	8.		8.	2 nd	VI		2 ^{de}									
9	4 th	year 10		3	3ème	9.		9.	3 rd	V		3 ^{de}									
10	5 th	year 11		4	4ème	10.		10.	1 st	IV		4 ^{de}									
11	6 th	year 12		5	5ème	1.		11.	2 nd	III		5 ^{de}									
12	7 th	year 13	6	6ème	2.	Gymnasie-skole / hf	12.	Sekundar- stufe II	Upper Secondary	II	6 ^{de}	School voor V.W.O.	3.	(Real) Gymnasium Oberstufe	Sekundar Schule						
					3.		13.									I	4.				

Year	European School		National schools																
			Italy			Ireland		Spain		France			Portugal		Finland		Sweden		
1	1 st	Primary	1a	Scuola Elementare (Primary)	1 st	Primary	1 ^o	Educacion primaria	Cours préparatoire			1 ^o	Ensino Básico	1 ^o ciclo	1	Comprehensive school	1	Comprehensive school	
2	2 nd		2a		2 nd		2 ^o		Cours élémentaire 1ère année			2 ^o			2		2		
3	3 rd		3a		3 rd		3 ^o		Cours élémentaire 2ème année			3 ^o			3		3		
4	4 th		4a		4 th		4 ^o		Cours Moyen 1ère année			4 ^o			4		4		
5	5 th		5a		5 th		5 ^o		Cours Moyen 2ème année			5 ^o			5		5		
6	1 st	Secondary	I	Scuola Media (Lower Secondary)	6 th	Junior Certifi- cate	6 ^o	Educacion secundaria	VIème		Enseignement secondaire	1er cycle	6 ^o	Ensino Secun- dário	2 ^o ciclo	6	Upper secondary	6	Upper Secondary
7	2 nd		II		1 st		1 ^o		Vème				7 ^o			7		7	
8	3 rd		III		2 nd		2 ^o		IVème				8 ^o			8		8	
9	4 th		IV		3 rd		3 ^o		IIIème				9 ^o			9		9	
10	5 th		V		4 th		4 ^o		Seconde				10 ^o			1		1	
11	6 th		I		5 th		1 ^o		Première				11 ^o			2		2	
12	7 th		II		6 th		2 ^o		Terminale				12 ^o			3		3	