



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

RÍSIA KALIANE SANTANA DE SOUZA

**INTERCULTURALIDADE EM UMA ORGANIZAÇÃO DE ORIGEM EM
PAÍSES DISTINTOS: UMA HISTÓRIA DA INACERES**

**SALVADOR - BA
2016**

RÍSIA KALIANE SANTANA DE SOUZA

**INTERCULTURALIDADE EM UMA ORGANIZAÇÃO DE ORIGEM EM
PAÍSES DISTINTOS: UMA HISTÓRIA DA INACERES**

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.

Orientadora: Prof^a Dr^a. Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva

SALVADOR - BA
2016

Escola de Administração - UFBA

S729 Souza, Rísia Kaliane Santana
Interculturalidade em uma organização de origem em países
distintos: uma história da Inaceres / Rísia Kaliane Santana Souza.
– 2016.
206 f.

Orientadora: Profa. Dra. Mônica de Aguiar Mac-Allister da
Silva.

Tese (doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de
Administração, Salvador, 2016.

1. Organizações – Relações culturais – Globalização. 2.
Simbolismo nas organizações. 3. Relações interorganizacionais. I.
Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.409

RÍSIA KALIANE SANTANA DE SOUZA

**INTERCULTURALIDADE EM UMA ORGANIZAÇÃO DE ORIGEM EM
PAÍSES DISTINTOS: UMA HISTÓRIA DA INACERES**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de doutora em Administração, Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 14 de Outubro de 2016.

Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva – Orientadora _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Federal da Bahia

Ana Cristina Batista dos Santos _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

Claudiani Waiandt _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Lindomar Pinto da Silva _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Salvador (UNIFACS)

Miguel Eduardo Moreno Añez _____
Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP)
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

Aos meus pais,
pelo incentivo, apoio e amor de sempre.

AGRADECIMENTOS

Ao encerrar mais uma etapa na minha trajetória acadêmica não posso deixar de registrar que o doutorado foi um grande sonho desafiador na minha vida. No doutorado fui desafiada a aprender novas teorias, novos conteúdos, a fazer novas pesquisas, a viver, a amar, a fazer novos amigos e valorizar as amizades mais antigas, a entender e, principalmente, respeitar os sinais do corpo quando o cansaço queria tomar minhas forças. Mas preciso registrar também que esse sonho se tornou realidade com o apoio e incentivo de cada um, parente, amigo, professor e colega que me acompanhou durante essa trajetória conquistada com muito esforço, luta e determinação. A todos, registro a minha gratidão e minha amizade. Aproveito para ressaltar alguns agradecimentos específicos:

Ao Deus de amor e de imensa bondade, agradeço pela sabedoria concedida e pela constante renovação de força para a conclusão dessa jornada. A Ele, toda honra e louvor. (*“Porque d’Ele e por Ele, e para Ele, são todas as coisas; glória, pois, a Ele eternamente. Amém.”* Romanos 11:36);

Aos meus queridos e amados pais, Geraldo e Maria, mais um sonho que sonhamos juntos e realizamos. Vocês, além de sonharem comigo, também viveram intensamente cada disciplina cursada, cada aceite de evento e publicação, cada capítulo desta tese, cada dificuldade enfrentada e cada conquista alcançada. Amo vocês!

À minha orientadora, professora Dr^a. Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva, minha profunda gratidão pela confiança em mim depositada e pelos momentos de orientação, de ensinamento, de apoio e de amizade. És um exemplo admirável que seguirei e levarei comigo sempre;

Ao meu querido amigo e parceiro acadêmico, Murilo Barreto. O sonho começou a se realizar quando você me avisou que meu nome estava na lista dos habilitados para a inscrição no processo seletivo do doutorado. Tenho muitos sonhos acadêmicos desafiadores a serem realizados e conto com sua parceria. Muito obrigada, por tudo, sempre!

À professora Dr^a. Ana Cristina Batista da Silva e ao professor Dr. Lindomar Pinto da Silva, com certeza a realização desse sonho tem muito das valiosíssimas contribuições que me deram durante a qualificação do projeto;

À minha querida irmã e amiga, Rosana Keila, que além de apoiar os meus sonhos sempre me ajudou a prosseguir e a acreditar que eu realizaria. Muito obrigada pela disponibilidade em fazer leituras e correções sempre que eu solicitava;

À minha sobrinha, Anna Beatriz, que sempre compreendeu a minha ausência e esperou pacientemente para que tia Kali voltasse a ter férias de verdade. Titia te ama e promete que os nossos sonhos de viagem se realizarão.

Às queridas amigas-irmãs, Verena Abreu e Sayonara Sabioni, que sempre me ajudaram, e me deram apoio e suporte, e fizeram com que o sonho se tornasse mais leve nas tantas vezes que as dificuldades e o cansaço pareciam querer tomar minhas forças;

Às minhas queridas alunas, Ana Cláudia, Maria Quitéria e Raynalle, que sempre estiveram dispostas a me ajudar quando eu solicitava ajuda na parte operacional desse sonho;

Às queridas amigas, Ana, Bruninha, Dinara, Íris, Marizeth e Monique, integrantes do “Cybercafé das Gatinhas”, que acompanham e vivenciam, mesmo que à distância, cada etapa dos meus sonhos acadêmicos e profissionais desde o mestrado.

Aos queridos colegas, Manuela, Socorro, Taiz, Fábio, Ana Teresa, Nid, Guilherme, Cláudio e Nicolas, integrantes do grupo “Los Hermanos”, que além de irmãos de orientação se tornaram amigos e parceiros maravilhosos. Juntos, com nossa orientadora, formamos uma linda família que vai além da academia.

Aos professores que compuseram a banca por cederem seu tempo e atenção para leitura e contribuições na realização desse sonho;

Ao NPGA, nas figuras da sua coordenação, professores e funcionários, que tanto contribuíram com a minha formação. Em especial, a Anaélia, Dacy, Ernani e Artur, pelo carinho e atenção que sempre me dispensaram. A assistência de vocês na realização desse sonho foi essencial;

À Capes, pela bolsa recebida durante um período do curso.

À Inaceres, nas figuras do Sr. Ricardo Riberall, Sra. Ana Carolina Maian e Sr. Manoel Aboboreira por aceitarem me receber na empresa e também pela confiança depositada. Em especial, a todos os entrevistados que me receberam com confiança e que contribuíram para que esta pesquisa fosse concretizada. O sonho desafiador foi também prazeroso, principalmente, pelo privilégio que tive em ouvir a história de cada um de vocês, aprender mais sobre o meu tema e construir esta tese.

RESUMO

O objeto de estudo dessa tese é a interculturalidade em uma organização de origem em países distintos. A organização estudada é a Inaceres – Agrícola e Indústria de Processamento de Palmito, que se constituiu no Brasil a partir da parceria entre uma organização equatoriana e outra brasileira, e com a aquisição de outra organização brasileira. A questão central é quais os reflexos da interculturalidade na organização Inaceres? O objetivo geral é compreender como a interculturalidade se reflete na organização Inaceres; e os objetivos específicos são construir a história da Inaceres, e analisar a interculturalidade nessa história. Trata-se de uma abordagem histórica da interculturalidade em uma organização de origem em países distintos e que é caracterizada por experiências e símbolos compartilhados através da convivência e interação de diversas culturas. O conceito de cultura adotado é de sistema de símbolos e significados compartilhados em comportamentos e ações. O conceito de interculturalidade adotado é de interação e convivência marcada por experiências e símbolos compartilhados por membros envolvidos em uma realidade construída por seus comportamentos e ações. A abordagem histórica caracteriza-se por: ser interdisciplinar; ter como objeto a interculturalidade; utilizar e integrar diversas técnicas de pesquisa (análise documental, entrevista narrativa, história de vida, história oral); utilizar diversas fontes de pesquisa em um conceito amplo de documento histórico; e ser construída a partir de uma questão que é formulada no presente e respondida no passado. Privilegiam-se as narrativas ancoradas no mundo vivido por quinze sujeitos, sendo alguns ex-funcionários e outros funcionários da Inaceres. O processo analítico e interpretativo desenvolve-se: primeiro, na apresentação dos sujeitos através dos breves relatos das histórias de vida de cada um deles; segundo, na construção de uma história da Inaceres; terceiro, na análise dos conteúdos das falas de todos os sujeitos, com a identificação dos temas recorrentes (culturas, convivência e interação, comunicação, aprendizagem, centralização e descentralização, e desafios culturais) e construção da narrativa dos reflexos da interculturalidade na organização Inaceres; e quarto, no diálogo teórico reflexivo que permite afirmar que as diferentes culturas resultaram em uma interculturalidade integrada em toda trajetória histórica da Inaceres.

Palavras-chave: Interculturalidade; Cultura; Organização.

ABSTRACT

The study object of this thesis is interculturality in an organization originating in different countries. The organization studied is Inaceres – Agrícola e Indústria de Processamento de Palmito, which was constituted in Brazil from the partnership between an Ecuadorian organization and another Brazilian, and the acquisition of another Brazilian organization. The central question is: what are the reflections of interculturality in the Inaceres organization? The overall objective is to understand how the interculturality is reflected in the Inaceres organization; and the specific objectives are to construct the history of Inaceres; and to analyze the interculturality in this history. It is a historical approach of interculturality in an organization originating in different countries, which is characterized by experiences and symbols shared by the coexistence and interaction of diverse cultures. The concept of culture adopted is system of shared symbols and meanings, in behaviors and actions. The concept of interculturality adopted is interaction and coexistence marked by experiences and symbols, which is shared by members who are involved in a reality constructed by their behavior and actions. The historical approach is characterized by: to be interdisciplinary; to have as object the interculturality; to use and integrate various research techniques (document analysis, narrative interview, life's history, oral history); use various sources of research in a broad concept of historical document; and to be constructed from a question, which is formulated in the present and answered with the past. Preference is given to the narratives which are anchored in the world lived for fifteen subjects, who are some former employees and other employees of Inaceres. The analytical and interpretive process is developed: first, in the presentation of the subjects through brief accounts of the life's history of each one; second, in the construction of a history of Inaceres; third, in the analysis of the contents of the speeches of all subjects, with the identification of recurring themes (cultures, coexistence and interaction, communication, learning, centralization and decentralization, and cultural challenges) and construction of the narrative of the reflections of the interculturality in the Inaceres organization; and fourth, in the reflective theoretical dialogue which allows to state that the different cultures resulted in an interculturality which is integrated throughout historical trajectory of Inaceres.

Key words: Interculturality; Culture; Organization.

LISTA DE FIGURA

Figura 1 – Fases da história cultural	43
Figura 2 – Desenvolvimento histórico do conceito de cultura nas organizações.....	48
Figura 3 – Trajetória histórica das pesquisas sobre interculturalidade nas organizações	49
Figura 4 – Delineamento do objeto de pesquisa	53
Figura 5 – Sujeitos da pesquisa <i>versus</i> ordem cronológica da história da Inaceres.....	66
Figura 6 – Dimensões empíricas da pesquisa.....	87
Figura 7 – Dimensão empírica: Culturas	88
Figura 8 – Dimensão empírica: Convivência e Interação	95
Figura 9 – Dimensão empírica: Comunicação.....	102
Figura 10 – Dimensão empírica: Aprendizagem	109
Figura 11 – Dimensão empírica: Centralização <i>versus</i> Descentralização	116
Figura 12 – Dimensão empírica: Desafios Culturais.....	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de Cultura em Antropologia e Teoria das Organizações	29
Quadro 2 – Perspectiva da Integração	31
Quadro 3 – Perspectiva da Diferenciação.....	32
Quadro 4 – Perspectiva da Fragmentação	33
Quadro 5 – Dados de caracterização dos sujeitos da pesquisa.....	62

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 INTERCULTURALIDADE NA PERSPECTIVA HISTÓRICA.....	21
2.1 Cultura e Cultura Organizacional	21
2.2 Interculturalidade na Organização	38
2.3 Abordagem Histórica da Interculturalidade na Organização	42
3 PERCURSO METODOLÓGICO.....	52
4 UMA HISTÓRIA DA INACERES	66
4.1 Breves Relatos das Histórias de Vida de sujeitos que participaram da história Inaceres	67
4.1.1. Sujeitos na formação da Inaceres	67
4.1.2 Sujeitos na aquisição, pela Inaceres, de outra indústria e novas marcas.....	71
4.1.3 Sujeitos na nacionalização da Inaceres.....	74
4.2 Da fundação à nacionalização: uma história da Inaceres.....	75
4.3 Reflexão sobre a Interculturalidade na organização Inaceres	86
4.3.1 Tema: Culturas	87
4.3.2 Tema Convivência e Interação.....	94
4.3.3 Tema Comunicação	101
4.3.4 Tema: Aprendizagem.....	108
4.3.5 Tema: Centralização versus Descentralização	115
4.3.6 Tema: Desafios Culturais	121
4.4 Diálogo Teórico	127
5 CONCLUSÃO	135
REFERÊNCIAS	139
APÊNDICES.....	147

1 INTRODUÇÃO

O encontro entre diferentes culturas acontece desde os tempos mais remotos por motivos diversos. Contudo, esses encontros tornaram-se mais significativos e comuns com o fenômeno da globalização. Esse fenômeno que provocou significativas mudanças e transformações no mundo, também, promoveu a aproximação entre as pessoas de diferentes lugares, além de contribuir para a abertura de mercados, a expansão de investimentos internacionais, a homogeneização dos padrões de consumo e o encurtamento das distâncias geográficas (RODRIGUES, 2012, CRAIDE, 2011).

A globalização é definida por Santos (2011) como um fenômeno multifacetado com dimensões econômicas, sociais, políticas, culturais, religiosas e jurídicas, interligadas de modo complexo. De acordo com o autor, essa complexidade está diretamente relacionada às características desse fenômeno, que tanto se apresenta como um padrão de homogeneização e uniformização, quanto se mostra como uma combinação de universalização e eliminação das fronteiras nacionais somados ao particularismo, à diversidade local, à identidade étnica e ao regresso ao comunitarismo.

Nesse sentido, Canclini (2007) advoga que as características da globalização trazem consigo uma ideia de aproximação das relações mundiais tão amplas que induz a tentação de imaginar que esse fenômeno pode unificar e tornar semelhante o mundo. Santos (2011) descarta a possibilidade do fenômeno da globalização ter o poder de unificar e tornar os países semelhantes, em função das características da globalização não se apresentarem de maneira homogênea em todo mundo. Isto devido, principalmente, aos rumos que o sistema capitalista tomou em todo seu processo histórico.

Para Santos (2011), faz-se necessário resgatar a trajetória histórica do capitalismo para compreender as relações sociais e econômicas mundiais, e a interdependência entre os países resultantes do fenômeno da globalização. Esse autor também afirma que “o capitalismo, enquanto modo de produção, tem assim evoluído historicamente em diferentes famílias de trajetórias”

(SANTOS, 2011, p. 76). Ou seja, o resgate histórico do sistema capitalista pode ser apresentado de diferentes maneiras a depender das lentes teóricas utilizadas. Para fins desta tese, o resgate histórico do capitalismo é feito através de Boltanski e Chiapello (2009), que definem o capitalismo como um sistema de produção e acumulação que exige a acumulação ilimitada do capital por meios formalmente pacíficos, e que por isso demanda uma ideologia, que eles chamam de “espírito do capitalismo”, que o sustente e justifique.

De acordo com Boltanski e Chiapello (2009), a história do capitalismo passou por três “espíritos” sucessivos. O primeiro espírito diz respeito ao capitalismo familiar, e corresponde ao período de transição do século XIX para o século XX, mais especificamente até os anos 1960. Nessa fase, o capitalismo centrava-se na figura do “burguês empreendedor”. Nesse primeiro espírito, os patrões e proprietários eram conhecidos pessoalmente por seus empregados, e tanto o destino quanto a vida da empresa estavam fortemente associados aos destinos de uma família (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

O segundo espírito se desenvolve entre os anos de 1960 e 1990 e corresponde ao capitalismo burocrático. Esse espírito do capitalismo foi caracterizado pela centralidade no desenvolvimento da grande empresa integrada verticalmente e marcada pela centralização e burocracia. Nesta fase do capitalismo, a figura do burguês empreendedor perdeu espaço para o diretor ou dirigente assalariado que tinha como objetivo aumentar ilimitadamente o tamanho da empresa (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

E, por fim, o terceiro e último espírito do capitalismo se desenvolveu a partir dos anos 1990 e ainda se encontra em formação. Segundo Boltanski e Chiapello (2009), esta fase está relacionada à acumulação flexível do capital, ou regime de acumulação flexível e emerge como uma nova configuração ideológica do capitalismo.

Esse último espírito do capitalismo corresponde ao período em que as interações econômicas, políticas e culturais entre as nações se intensificaram significativamente devido ao interesse do acúmulo flexível do capital (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009; SANTOS, 2011). Diante de tal contexto, o interesse de entender as interações e o impacto das diferentes culturas no

âmbito organizacional se evidenciou a partir do processo de aceleração das relações econômicas e sociais globais.

Nas últimas três décadas, o processo de aceleração das relações econômicas globais foi caracterizado pela intensificação do processo de internacionalização de empresas. Nesse período, o processo de internacionalização sofreu diversas transformações que influenciaram a construção de um cenário organizacional caracterizado pela velocidade das mudanças e pela competitividade. Esse contexto contribuiu para que algumas organizações criassem novas filiais, fizessem aquisições e/ou fusões, realizassem alianças estratégicas, ou se inserissem no mercado internacional como estratégia para enfrentar as mudanças desse cenário e se manterem no mercado (FLEURY; FLEURY, 2007; MARIOTTO, 2007).

No contexto das organizações que se inserem no mercado internacional, existem aquelas organizações que, estrategicamente, buscam novos mercados para explorar economias de escala ou, ainda, recursos no mercado estrangeiro, principalmente mão de obra barata; aquelas que almejam conhecimento especializado – habilidade técnica ou competitiva; outras que buscam diversificar mercados para não depender de um só mercado que garanta toda a sua receita; e também aquelas que almejam pertencer a uma cadeia produtiva local (FLEURY; FLEURY, 2007; GUEDES, 2007; MARIOTTO, 2007).

Porém, no momento em que as organizações utilizam a estratégia de internacionalização para se manterem ou se posicionarem no mercado, elas precisam, também, se preocupar com o enfrentamento da imprevisibilidade das condições políticas e econômicas do país estrangeiro, com a complexidade de atuar com estratégias globais, além de se preocupar com as diferenças culturais entre os países, as organizações e os indivíduos (MARIOTTO, 2007).

Dessa maneira, é necessário que as organizações estejam aptas para conseguir atender variedade de gostos, costumes e necessidades que variam de um país para outro. É necessário, ainda, conseguir criar e cultivar valores organizacionais comuns em uma organização que abriga pessoas de diferentes culturas nacionais, além de conferir às subsidiárias, autonomia suficiente para

que elas possam se adaptar aos costumes e normas locais (MARIOTTO, 2007).

As organizações que se internacionalizam se transformam em locais de contatos interculturais intensos. O ambiente organizacional passa a ser palco de um cenário de convivência e interação entre pessoas de valores, costumes e comportamentos diferentes que podem refletir, de maneira positiva ou negativa, no desempenho dos funcionários e da organização. Nesse sentido, Freitas (2009) afirma que a convivência intercultural é uma consequência do processo de internacionalização.

A convivência intercultural é vista por Freitas (2009) como a vivência interativa entre indivíduos de diferentes culturas nacionais e internacionais, ou ainda, como o encontro de diferentes culturas nos espaços sociais, como escola e trabalho. A autora afirma que a convivência intercultural entre indivíduos, organizações e sociedades faz parte do processo de interculturalidade.

A interculturalidade, do ponto de vista de Freitas (2009), está relacionada com a interação ou integração entre pessoas de diferentes culturas. Nesse sentido, a interação entre diferentes culturas implica mais envolvimento que a convivência intercultural, visto que interação exige ação integrada entre as pessoas.

No caso específico das organizações, a autora afirma que a interculturalidade pode ser transformada em uma vantagem a ser explorada no mundo dos negócios, visto que ela pode favorecer uma maior eficiência organizacional. Contudo, quando ignorada ou negligenciada, a interculturalidade também pode causar sérios problemas, tendo em vista que o cotidiano organizacional é atualmente marcado por relações entre diferentes culturas regionais, nacionais ou internacionais (FREITAS, 2009).

Considerando a interculturalidade como uma realidade no âmbito organizacional que demanda atenção, essa tese tem como objeto de pesquisa a interculturalidade em uma organização de origem em países distintos. Trata-se da Inaceres – Agrícola e Indústria de Processamento de Palmito, que se constituiu no Brasil a partir da parceria de uma empresa equatoriana e outra

brasileira, e que foi instalada na região sul da Bahia e adquiriu, estrategicamente, outra empresa brasileira do mesmo ramo.

Pressupõe-se que na Inaceres, por se originar a partir de uma *joint venture* de empresas de países distintos, a interculturalidade se reflete em toda sua trajetória histórica, envolvendo seus funcionários e a organização em sua totalidade. O que se questiona é:

Quais são os reflexos da interculturalidade na organização Inaceres?

O objetivo geral desta tese é **compreender como a interculturalidade se reflete na organização Inaceres**; o que se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

1. Construir a história da Inaceres
2. Analisar a interculturalidade na história da Inaceres

Do ponto de vista teórico, observa-se que os estudos acerca de cultura no âmbito organizacional ganharam significativo espaço nas agendas dos estudiosos e pesquisadores a partir da década de 1980 (LINSTAD, 2001; MASCARENHAS, 2002; FREITAS, 2010). Nessa época, surgiram as primeiras pesquisas que tratavam da importância das culturas nacionais na cultura organizacional, dentre elas, a pesquisa de Hofstede se preocupou em tratar do impacto que uma cultura nacional pode exercer na cultura organizacional de uma organização transnacional.

Motta e Caldas (2011) organizaram uma série de estudos para evidenciar como a formação, evolução e traços da cultura brasileira podem contribuir na análise da cultura de empresas no Brasil. Barbosa e Veloso (2009), por sua vez, organizaram uma série de estudos que enfatizam a cultura e diferenças nas organizações. Freitas (2009), em suas pesquisas, trabalhou com a perspectiva que a interculturalidade contribui com a mobilidade organizacional.

No caso das teses de doutorado do curso de pós-graduação em administração da UFBA mais recentes, que trazem a temática de cultura no âmbito organizacional, observa-se que as discussões giram em torno tanto da cultura organizacional quanto da interação e convivência de culturas dentro do

ambiente organizacional. Dentre essas teses, a seguir se destacam algumas que tratam da interculturalidade.

Craide (2011) fez um levantamento de estudos brasileiros da área de administração e constatou que a maior parte dos estudos sobre interculturalidade analisa os desafios inerentes à movimentação internacional de profissionais. A autora verificou que os estudos analisados abordam as questões de adaptação de executivos estrangeiros à cultura brasileira e sobre como estes percebem a cultura local, além da análise dos fatores que contribuem ou dificultam para essa adaptação e a questão do ajustamento da família no processo de mudança.

A partir do levantamento realizado, Craide (2011) identificou uma lacuna epistemológica e se propôs a refletir acerca dos aspectos relacionados à interculturalidade intranacional e sobre as suas formas de gestão, a partir da opinião de pessoas que realizaram a intramobildade em razão de suas carreiras, e por isso viveram o processo de interculturalidade intranacional dentro e fora do contexto organizacional (CRAIDE, 2011).

Com base no que foi exposto, Craide (2011) tratou a interculturalidade como um processo decorrente do encontro e da interação entre duas ou mais culturas pertencentes a um mesmo país ou a países diferentes. Contudo, ela enfatizou esse processo a partir de uma perspectiva voltada ao interior de um país, a qual ela denominou como interculturalidade intranacional. Assim, a interculturalidade foi analisada como um processo decorrente do encontro e da interação entre pessoas originadas de regiões culturais distintas de um mesmo país e entre o indivíduo e os aspectos cotidianos da localidade diferente da sua de origem.

Rodrigues (2012), por sua vez, apresentou uma reflexão sobre a natureza do conceito de competência intercultural e suas relações com a cultura brasileira. A autora partiu do pressuposto de que a competência necessária aos gestores em contextos culturais distintos transcende aquelas centradas na atividade-fim da organização, contemplando a inter-relação de aspectos técnicos a aspectos pessoais e de relacionamento, resultando numa competência entendida como intercultural.

A interculturalidade foi tratada por Rodrigues (2012) como processo, interação, troca ou encontro de referências culturais entre indivíduos de outras culturas. Enquanto competência como a capacidade que o trabalhador tem de assumir responsabilidades sobre determinadas atividades e, ainda, encontrar soluções específicas para situações sem precedentes. Dessa maneira, a autora considerou a competência intercultural como a capacidade do trabalhador em assumir responsabilidade sobre determinadas atividades e reconhecer e utilizar a diferença cultural como um recurso para a aprendizagem e para a geração de ideias e decisões mais eficazes em contextos específicos.

Analisando as produções científicas, considerando dissertações de mestrado, teses de doutorado e artigos em periódicos e encontros da ANPAD, nota-se que diversos trabalhos que versam sobre a perspectiva cultural nas organizações se preocupam com os aspectos voltados para a influência da cultura nacional nas práticas de gestão, na escolha da estratégia de internacionalização, no processo de internacionalização, na gestão transcultural em empreendimentos internacionalizados e sobre a influência da cultura na educação corporativa internacional voltada para área de negócios (GUEDES, 2007; FLEURY; FLEURY, 2007; JUNG; SU, 2008; CALZA; ALIANE; CANNAVALE, 2010; SOUZA; FENILI, 2011).

Apesar do grande número de trabalhos publicados sobre cultura no âmbito organizacional nos últimos anos, isso não esgota a necessidade de estudos que investiguem o reflexo da interculturalidade em uma organização brasileira de origem em países distintos. Entende-se que a retomada do tema cultura e, particularmente, interculturalidade avançando essa discussão a partir da perspectiva histórica contribui para o aprofundamento dessa discussão e o aumento de produção científica na área.

Outro ponto teórico-metodológico relevante que justifica esse trabalho de tese é a utilização da perspectiva histórica nos estudos organizacionais. De acordo com Peci (2007), recorrer à perspectiva histórica para estudar a construção da realidade permite a compreensão de como se dão os processos dentro de um campo específico, no caso, o campo organizacional.

Ferreira (2008), em sua tese de doutoramento, afirmou que a utilização da pesquisa histórica nos estudos organizacionais se revela como uma estratégia de pesquisa organizacional capaz de promover o avanço do conhecimento na área, até mesmo de reestruturar a sua natureza, justificando assim a importância da perspectiva histórica para o avanço do conhecimento no campo de estudos organizacionais.

Monteiro e Sousa (2013), por sua vez, afirmam que a utilização da perspectiva histórica no campo organizacional no Brasil, ainda ocorre de maneira muito tímida. Por isso, esses autores argumentam que existe necessidade de pesquisas brasileiras que apresentem uma análise crítica e com historicidade acerca da memória oficial das organizações.

Nesse contexto, entende-se que a utilização da perspectiva histórica contribui para as discussões e estudos interdisciplinares entre a Administração e a História e, conseqüentemente, contribui para a produção científica de estudos organizacionais que utilizam a perspectiva histórica para compreender a interculturalidade.

Do ponto de vista metodológico, a relevância da pesquisa aqui proposta surge a partir da adoção da análise documental somado com a entrevista narrativa, história de vida e história oral para compreender como a interculturalidade se reflete na organização Inaceres a partir da perspectiva histórica. De acordo com Cellard (2008), a análise documental possibilita a reconstituição de um passado que nem sempre se mantém na memória das pessoas; enquanto as entrevistas narrativas, história de vida e história oral valorizam a reconstrução discursiva de algo que foi vivido pelo sujeito e captam os acontecimentos da vida individual e social a partir da fala dos sujeitos (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002; QUEIROZ; 1988). A utilização dessas técnicas de coleta de dados contribui para um resgate histórico mais aprofundado e permite uma análise organizacional que proporcione o desenvolvimento teórico do campo dos estudos organizacionais.

Do ponto de vista social, esta pesquisa apresenta-se relevante porque contribui para a compreensão das realidades organizacionais que envolvem a interação de diversas culturas em sociedades diferentes. De acordo com Laraia (1986), sociedades diferentes possuem culturas diferentes, e no âmbito

organizacional as diferenças culturais influenciam as práticas e as teorias organizacionais. Esta tese contribui tanto para a compreensão da realidade organizacional que envolve diversas culturas quanto para a prática de gestão organizacional. Embora esta tese não tenha o objetivo de servir como instrumentalização, ela contribui também para o desenvolvimento de técnicas e ferramentas que lidem de forma adequada com a convivência de culturas diversas no contexto organizacional.

Além desta seção introdutória, esta tese está estruturada em mais quatro seções. Na segunda seção, é feita uma revisão da literatura sobre interculturalidade e revisadas, também, questões sobre cultura e cultura organizacional devido à conexão com o tema principal da tese. Vale ressaltar que essa revisão de literatura não se constitui em um estado da arte, nem em um referencial teórico cuja síntese seria um modelo de análise a ser aplicado no estudo empírico; o que seria necessário caso se adotassem os métodos dedutivo ou hipotético-dedutivo nesta tese. Adotando-se o método indutivo e, mais especificamente, histórico, a revisão de literatura tem a função de um referencial teórico voltado para a construção da abordagem teórica e, com base nessa construção, delineamento e realização da pesquisa. Como sugere Flick (2009, p. 62), na pesquisa qualitativa são incorporados os “insights e as informações provenientes da literatura” desde a coleta de dados até a análise de resultados. Nessa última fase da pesquisa, retoma-se a revisão de literatura inicial, explorando-a e ampliando-a para dialogar com os resultados encontrados. A terceira seção apresenta o percurso metodológico da pesquisa, isso é: a abordagem, as técnicas de coleta e análise utilizadas na fase exploratória da pesquisa. A quarta seção apresenta a análise e discussão dos resultados obtidos na pesquisa. A quinta seção traz a conclusão desta tese, com suas considerações finais e limitações, além de sugestões para pesquisas futuras.

Dessa maneira, convida-se o leitor a imergir na leitura proposta com o intuito de conhecer a história de uma organização onde a interação e convivência entre diferentes culturas permitiu discutir sobre a interculturalidade no âmbito organizacional.

2 INTERCULTURALIDADE NA PERSPECTIVA HISTÓRICA

Essa seção tem como objetivo apresentar uma noção de interculturalidade. Nesse sentido, são apresentados os principais conceitos e características, além de construída uma perspectiva histórica sobre interculturalidade a partir de uma leitura dos temas cultura e cultura organizacional.

2.1 Cultura e Cultura Organizacional

O termo *Culture*, *Kultur* ou *Civilization* passou a ser empregado com frequência na Inglaterra, na Alemanha e na França no final do século XVIII e no século XIX (LARAIA, 1986; BURKE, 2008). Laraia (1986) afirma que na Alemanha esse termo era utilizado quando os indivíduos queriam simbolizar todos os aspectos espirituais de uma determinada comunidade. Enquanto na França era utilizado para se referir às realizações materiais de um povo.

De acordo com Williams (2007), o termo cultura tem origem latina e sua raiz semântica é *colore* que possui diversos significados, tais como: habitar, cultivar, proteger e honrar com veneração. Considerando os diversos significados para o termo cultura e seus usos ao longo do tempo, Canedo (2009) afirma que, até o século XVI, cultura era um termo comumente utilizado no sentido de cuidar de animais e de colheitas. Porém, foi nos séculos XVIII e XIX que o termo cultura ganhou um sentido mais figurado e passou a indicar, também, o desenvolvimento das faculdades humanas, sendo utilizado nos meios intelectuais e artísticos (CUCHE, 2002; WILLIAMS, 2007; CANEDO, 2009).

No século XVIII, o termo cultura era utilizado na França para indicar a totalidade do acúmulo de saberes que era transmitido pela humanidade ao longo de toda a sua história. A palavra cultura, no vocabulário francês estava relacionada às questões de progresso, evolução, educação e razão, numa perspectiva de progressos individuais, tendo em vista que a palavra civilização era utilizada para denotar os progressos coletivos (CUCHE, 2002).

No século XIX, por sua vez, a utilização do termo cultura, na França, foi ampliado e passou a ser utilizado como sinônimo, e até mesmo como substituto de civilização. Nessa época, a Alemanha na tentativa de imitar as maneiras civilizadas da corte francesa, também passou a utilizar o termo cultura como sinônimo de civilização. Contudo, o termo cultura passou a ter sentido oposto à civilização, na Alemanha, quando a intelectualidade burguesa passou a criticar a superficialidade dos hábitos cerimoniais dos príncipes alemães (CUCHE, 2002; CANEDO, 2009).

Canedo (2009) afirma que a utilização do termo cultura na França e na Alemanha, bem como o debate sobre o significado de cultura entre estes países, possibilitaram a evolução do significado de cultura e contribuiu para a formação das concepções de cultura que estão na base dos estudos das Ciências Sociais, tendo em vista que a França deu origem ao conceito universalista de cultura, e a Alemanha deu origem ao conceito particularista da cultura.

De acordo com Laraia (1986), o termo “cultura”, conforme é utilizado nos dias atuais, foi introduzido pela primeira vez pelo antropólogo Edward Burnett Tylor ao sintetizar o termo germânico *Kultur* e o termo francês *Civilization*. Tylor (apud LARAIA, 1986, p. 25) conceituou cultura como:

[...] tomado em seu amplo sentido etnográfico é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade.

A partir desse conceito de cultura os antropólogos e sociólogos passaram a utilizar diferentes definições, ênfases, metas ou objetivos ao tratar da cultura em suas pesquisas (LARAIA, 1986; WHITE, 2009; CANEDO, 2009; MOTTA; CALDAS, 2011). As múltiplas definições e usos do termo cultura se devem ao próprio desenvolvimento histórico do termo (CANEDO, 2009).

Partindo para uma análise das concepções de cultura na base dos estudos das Ciências Sociais, mais especificamente da antropologia, nota-se que os antropólogos divergem na maneira de exteriorizar o conhecimento e tratam a cultura, por exemplo, a partir de perspectivas evolucionistas, da escola americana, da escola inglesa, da escola francesa, difusionista-histórica,

neoevolucionista e idealista, dentre outras (LARAIA, 1986; CAVEDON, 2008; WHITE, 2009).

A perspectiva evolucionista se interessa pelas questões relacionadas ao crescimento, desenvolvimento e evolução da cultura. (CAVEDON, 2008; CANEDO, 2009). De acordo com Cavedon (2008), os evolucionistas, que se baseavam em Darwin, defendiam a ideia de que a sociedade humana passara pelo mesmo ciclo de estágios em toda a parte do mundo. Dessa maneira, eles acreditavam que “[...] por ser a mente humana a mesma em toda a parte, a sociedade deveria ter evoluído passando pelos mesmos estágios” (CAVEDON, 2008, p. 24). Ou seja, de acordo com os evolucionistas, para que as sociedades primitivas alcançassem o nível de sociedade civilizada era necessário passar por uma escala evolutiva de progresso cultural (CANEDO, 2009).

Dentre os evolucionistas, Cavedon (2008) apresenta L. Morgan e Engels como os principais destaques. De acordo com a autora, L. Morgan defendia a ideia de que havendo uma evolução cultural unilinear e progressiva, todos os seres humanos, sem exceção, passariam por três estágios, a saber:

- a) Fase da Selvageria – no primeiro momento dessa fase o homem viveria sem agricultura, evoluindo para a fase inferior com o aparecimento da linguagem, progredindo para a fase em que o peixe se fez presente na base alimentar e começou a utilizar o fogo e algumas armas primitivas, chegando então, a fase superior da selvageria, na qual o ser humano passou a utilizar o arco e a flecha.
- b) Fase da Barbárie – nessa fase a agricultura já era realidade na vida da humanidade. Na fase inferior da Barbárie, surge a cerâmica, enquanto na fase média, ocorre o cultivo de hortaliças e a domesticação dos animais. Na fase superior, por sua vez, utiliza-se o ferro, surge a escrita e ocorre a produção agrícola em grande quantidade.
- c) Fase da Civilização – nessa fase surge o Estado, aumenta a diferença entre cidade e o campo, e o comércio se destaca como uma atividade que se diferencia das demais.

Ainda em relação aos evolucionistas, Cavedon (2008) afirma que Engels compartilhava das mesmas ideias de Morgan no que se refere à família monogâmica, a propriedade privada e o Estado, pois ambos acreditavam que eram criações do homem devido o empenho de atender interesses pessoais relacionados com a obtenção de riquezas naturais. A autora acrescenta, ainda, que Engels defendia a ideia de que somente o casamento entre pobres era considerado um relacionamento baseado no amor e a propriedade privada era a responsável pelas desigualdades sociais.

Cavedon (2008) afirma que os evolucionistas foram criticados devido à crença na superioridade da Inglaterra vitoriana sobre as demais culturas, à pouca confiabilidade dos dados que serviram de base para as construções teóricas do evolucionismo, e também, devido à sucessão de ciclos pelas quais as culturas deveriam passar até atingir a perfeição da sociedade inglesa do século XIX. A autora apresenta também as contribuições dessa perspectiva, principalmente no que diz respeito ao estabelecimento de um estudo naturalista dos fenômenos culturais, a utilização de método comparativo para compensar a impossibilidade de experimentação, e a existência de uma unidade psíquica da humanidade.

A perspectiva difusionista-histórica se preocupa com os assuntos voltados para as variações culturais no tempo e no espaço e na difusão de culturas por todo o mundo. De acordo com White (2009), o difusionismo-histórico trata as semelhanças de objetos pertencentes a culturas diferentes e com a difusão desses objetos entre cultura. Ou seja, essa perspectiva dá ênfase ao contato cultural e ao intercâmbio, considerando o progresso cultural como resultado do intercâmbio. Os principais pressupostos dessa perspectiva são a inter-relação entre os fenômenos culturais, a acumulação de informação etnográfica e a utilização de pesquisa de campo.

A escola americana teve como seus principais representantes Franz Boas (2004), Kroeber (1993) e Geertz (2008). Canedo (2009) afirma que Franz Boas foi quem mais influenciou o conceito contemporâneo de cultura na antropologia americana, principalmente por ser considerado o inventor da etnografia. Franz Boas parte do pressuposto de que cada cultura segue os seus próprios caminhos em função dos diferentes eventos históricos que cada

sociedade enfrentou (CAVEDON, 2008). Entende-se isso através da afirmação de Boas (2004, p. 47):

Em primeiro lugar, a história da civilização humana não se apresenta inteiramente determinada por uma necessidade psicológica que leva a uma evolução uniforme em todo o mundo. Vemos, ao contrário, que cada grupo cultural tem sua história própria e única, parcialmente dependente do desenvolvimento interno particular ao grupo social e parcialmente de influências exteriores às quais ele tenha estado submetido. Tanto ocorrem processos de gradual diferenciação quanto de nivelamento de diferenças entre centros culturais vizinhos. Seria completamente impossível entender o que aconteceu a qualquer povo particular com base num único esquema evolucionário.

Kroeber (1993), por sua vez, considera a cultura como algo diferente do biológico, por considerar o biológico como uma esfera orgânica e a cultura como uma esfera superorgânica que não depende nem da física, nem tão pouco da psicologia. Kroeber (1993, p. 13) reconhece a cultura como um nível particular, ou ainda, como algo separado da natureza:

Em primeiro lugar, parece-me estar o reconhecimento da cultura como um “nível”, “ordem”, ou “emergência” de fenômenos naturais, nível marcado por uma certa organização distintiva dos seus fenômenos característicos. É de supor que a emergência dos fenômenos da vida, a partir da anterior existência inorgânica, seja a segregação mais antiga e mais básica de uma ordem ou nível. Semelhante emergência não quer dizer que os processos físicos e químicos sejam suprimidos mas sim que novas organizações ocorrem no novo nível: manifestações orgânicas, que carecem de estudo por direito próprio, ou por motivos biológicos, bem como por motivos físico-químicos devido ao facto de possuírem uma certa autonomia, embora não se trate de uma autonomia absoluta.

Geertz (2008), que é considerado como uma das referências atuais no estudo da cultura no âmbito da antropologia assume que o estudo da cultura em certo contexto social significa estudar os símbolos partilhados pelos membros desse contexto. De acordo com Cavedon (2008, p. 37), “Geertz propõe a busca de relações sistemáticas entre fenômenos diversos e não identidades substantivas entre fenômenos similares”.

O conceito de cultura na visão de Geertz (2008) é essencialmente semiótico. De acordo com o autor, a análise da cultura está vinculada a uma visão interpretativista, posto que os métodos e padrões das ciências físicas e biológicas não dão conta de desvendar os significados que os indivíduos fazem

dos símbolos que compartilham. Compreende-se isso, a partir do conceito de cultura dado por ele:

Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado (GEERTZ, 2008, p. 4).

Em relação à escola inglesa, Cavedon (2008) aponta Malinowski e Radcliffe-Brown como os principais representantes. Os representantes dessa escola tratavam a cultura a partir de uma perspectiva funcionalista como se os modelos socioculturais fossem um tipo de organismo que dependesse da relação entre as partes tanto para manutenção e estabilidade, quanto para a sobrevivência do organismo (CAVEDON, 2008; WHITE, 2009).

De acordo com Cavedon (2008), Radcliffe-Brown considerou que a cultura tinha como função descobrir, explicar a ordenação da estrutura e unir os homens em estruturas de tal maneira que a vida social fosse viável. Nesse sentido, Kroeber (1993) critica Radcliffe-Brown pela tentativa de desenvolver uma ciência generalizadora, para a sociedade, na qual a cultura era tida como uma espécie de conjunto de regras que de algum modo se ligaram à sociedade, porém, sem um grande significado.

Por um lado, Cavedon (2008) admite que Malinowski adotou uma concepção de cultura como um todo funcionalmente integrado, sendo este todo constituído por implementos e bens de consumo, cartas, ideias, ofícios humanos, crenças e costumes. Por outro lado, Kroeber (1993) acredita que Malinowski minimizava a história, principalmente a história das culturas não letradas, visto que ele “tentou dar à antropologia uma fundação da sua lavra, um sistema fechado apriorístico de teoria, análogo à teoria econômica clássica em economia” (KROEBER, 1993, p. 147).

No que concerne à escola francesa, Cavedon (2008) afirma que Lévi-Strauss foi o principal representante. A escola francesa utilizava uma visão estrutural e considerava a cultura como um sistema simbólico que é uma criação acumulativa da mente humana (LARAIA, 1986; CAVEDON, 2008). De acordo com Cavedon (2008), a escola francesa se diferenciou da perspectiva evolucionista por considerar que a mente humana é programada, ou seja, a

lógica da mente humana faz com que ela trabalhe do mesmo modo independente do tempo, do espaço ou das circunstâncias.

A perspectiva neoevolucionista considerava a cultura como um sistema adaptativo, na qual as culturas são sistemas que servem para adaptar as comunidades aos seus embasamentos biológicos. E por fim, a perspectiva idealista cognitiva, que considera a cultura como um sistema de conhecimento que consiste em tudo aquilo que alguém tem de conhecer ou acreditar para operar de maneira aceitável dentro de sua sociedade (LARAIA, 1986).

Diante os diversos usos, definições, interpretações e perspectivas teóricas ao longo do tempo, Laraia (1986) afirma que uma das tarefas da antropologia moderna consiste em reconstruir o conceito de cultura que foi fragmentado por numerosas reformulações, tendo em vista que embora os antropólogos saibam o que é cultura, eles divergem na forma de exteriorizar este conhecimento.

Ao exteriorizar o seu conhecimento sobre cultura, Laraia (1986) advoga que a cultura é quem orienta o comportamento do homem e justifica as suas ações nas mais diversas situações e ambientes, inclusive, no trabalho. Nesse sentido, Rodrigues (2012) declara que a cultura e o homem são inseparáveis devido à influência que a cultura exerce sobre as várias dimensões da vida humana, inclusive na dimensão organizacional.

Os estudos sobre cultura ganharam espaço nos estudos organizacionais quando os pesquisadores começaram a reconhecer a importância dos aspectos simbólicos nas organizações (SMIRCICH, 1983). O símbolo, que de acordo com White (2009) é a base da cultura passou a ser percebido, analisado e avaliado no contexto organizacional a partir dos conceitos básicos emprestados da antropologia.

Partindo do pressuposto de que a administração tomou o conceito de cultura emprestado da antropologia, percebe-se que o uso, definições e as interpretações desse conceito também não são consenso na administração. Smircich (1983) afirma que os estudos sobre cultura no âmbito organizacional tendem a serem desenvolvidos, tanto, como uma variável, quanto, como uma metáfora, o que reforça a ideia da falta de consenso do conceito de cultura na administração.

A falta de consenso do conceito de cultura no âmbito organizacional pode ser explicada pela forma que os pesquisadores exteriorizam o conhecimento sobre essa temática. Alguns pesquisadores analisam a cultura considerando-a como uma metáfora e, então é considerada como a ação e participação dos indivíduos na construção da realidade organizacional. Por outro lado, outros pesquisadores entendem que a cultura é uma variável organizacional e por isso considera a cultura como um elemento sob o controle da direção que pode ser alterado sempre que for conveniente aos objetivos da organização (SMIRCICH, 1983; FREITAS, 2010).

Devido às múltiplas formas de estudar e compreender a cultura organizacional, os debates e pesquisas que tratam dessa temática apresentam falta de consenso teórico, metodológico e epistemológico (SMIRCICH, 1983; FISCHER; MAC ALLISTER, 2001). Essa falta de consenso deu margem para inúmeras críticas, e a partir da década de 90 alguns estudos passaram não somente a criticar, mas também a questionar se o tema seria ou não um modismo da área de administração (AKTOUF, 1994; FLEURY, SHINYASHIKI, STEVANATO, 2011).

Entretanto, por mais que o tema seja alvo de críticas e se diga que já foi exaustivamente discutido, o expressivo interesse nas investigações teóricas e práticas dentro desse campo possibilitaram a sua consolidação no meio acadêmico. E até a data presente um considerável número de estudos sobre cultura organizacional continua sendo realizado com o objetivo de compreender os aspectos mais importantes desse construto (SILVA, 2011).

Considerando que os estudos sobre a cultura organizacional estão associados ao conceito de cultura, que por sua vez foi emprestado da antropologia, Smircich (1983) apresenta a correlação entre os conceitos de cultura na área da antropologia e na área da teoria das organizações, conforme quadro 1. De acordo com Smircich (1983), essa associação se deve, principalmente, ao reconhecimento dos aspectos simbólicos que permeiam o meio organizacional e esse reconhecimento exige estudos que tratem da perspectiva cultural dentro das organizações.

Considerando a interseção entre a antropologia e a teoria da organização proposta por Smircich (1983), percebe-se que o conceito de

cultura para a análise organizacional pode assumir diferentes direções e interpretações. As duas principais direções utilizadas nos estudos da área de administração são orientadas a entender a cultura a partir de duas perspectivas, a saber: (i) como uma variável; e (ii) como uma metáfora (SMIRCICH, 1983; MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2000; BARBOSA, 2003; MORGAN, 2009).

Quadro 1 – Conceitos de Cultura em Antropologia e Teoria das Organizações

Conceitos de Cultura para a Antropologia	Temas de Pesquisas em Organização e Gerenciamento	Conceitos de Organizações para Teorias das Organizações
A cultura é um instrumento ao serviço das necessidades biológicas e psicológicas humanas. Por exemplo, o Funcionalismo de Malinowski.	Gestão Comparativa	Organizações são instrumentos sociais para a realização da tarefa. Por exemplo: Teoria Clássica da Administração.
A cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador. Ele une os indivíduos em estruturas sociais. Por exemplo, o estrutural funcionalismo de Radcliffe-Brown.	Cultura Corporativa	Organizações são organismos adaptativos existentes por processo de troca com o meio ambiente. Por exemplo, Teoria Contingencial.
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera cultura por meio de um número finito de regras. Por exemplo, a etnociência de Goodenough.	Cognição Organizacional	Organizações são sistemas de conhecimento. “Organização” se apóia na rede de significados subjetivos que os membros da organização partilham em diferentes graus, e parece funcionar de forma semelhante à regra. Por exemplo, Teoria da Aprendizagem Organizacional.
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada, a fim de ser compreendida. Por exemplo, a antropologia simbólica de Geertz.	Simbolismo Organizacional	Organizações são padrões de discurso simbólico. “Organização” é mantida através de modos simbólicos, como linguagem que facilita significados e realidades compartilhadas. Por exemplo, Teoria do Simbolismo Organizacional.
Cultura é uma projeção da infraestrutura inconsciente da mente. Por exemplo, o estruturalismo de Levi-Strauss	Processos e Organização Inconscientes	As formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes. Por exemplo, Teoria Transformacional das Organizações.

FONTE: Elaborado pela autora com dados extraídos de SMIRCICH (1983)

As duas primeiras temáticas propostas por Smircich (1983), conforme figura 01, considera a cultura como uma variável. Para o campo da gestão comparativa, pode-se dizer que a cultura é uma variável explicativa que tem como foco de análise a relação entre a cultura e a estrutura da organização, bem como as semelhanças e diferenças nas atitudes de gestores de diferentes culturas. O campo da cultura corporativa, por sua vez, considera a cultura como uma variável interna e a compreende como os valores e crenças que os membros da organização compartilham e manifestam por meio de dispositivos simbólicos como mitos e rituais (SMIRCICH, 1983).

Ao considerar a cultura como uma variável o pesquisador assume uma postura funcionalista e instrumental da cultura organizacional, visto que assume a possibilidade de criá-la, gerenciá-la e manipulá-la segundo os interesses de cada organização (SCHEIN, 2004; ALVESSON; BERG, 1992). De acordo com Martin (2002), os pesquisadores dessa corrente geralmente dão ênfase às manifestações culturais simples, como por exemplo, os valores declarados dos executivos da alta administração, e consideram a cultura organizacional como uma vantagem competitiva por fornecer soluções e novas maneiras para os gestores motivarem os empregados, gerar comprometimento e aumentar a produtividade (MARTIN, 2002).

As três últimas temáticas, por sua vez, consideram a organização como uma metáfora na qual a cultura é comparada com fenômeno social. Assim, a cultura deixa de representar algo que a organização tem, para representar a própria organização. A cultura como metáfora promove a visão de organizações como formas expressivas e manifestações da consciência humana (SMIRCICH, 1983; MORGAN, 2009). Dessa maneira, para os campos da cognição organizacional, do simbolismo organizacional e dos processos e organização inconscientes, a cultura é analisada tanto em termos econômicos como em aspectos expressivos, ideacionais e simbólicos (SMIRCICH, 1983).

Quando a cultura é considerada uma metáfora, o pesquisador assume uma postura mais interpretativa, tendo em vista que se assume a cultura organizacional como um processo contínuo e dinâmico de construção e reconstrução da realidade social por meio da interação social (MACHADO-DA-

SILVA; NOGUEIRA, 2000; MORGAN, 2009). Os pesquisadores dessa corrente consideram a cultura como uma lente apropriada para examinar a vida organizacional (MARTIN, 2002).

Enquanto Smircich (1983) considera a cultura organizacional a partir das perspectivas de variável e metáfora, Martin e Frost (2001) defendem a ideia de que não existe unidade cultural nas organizações como defendem os funcionalistas. Esses autores consideram existe nas organizações o compartilhamento total e/ou parcial dos significados e valores por todos os membros ou por parte deles.

Dessa maneira, Martin e Frost (2001) analisam os estudos sobre cultura organizacional a partir de três perspectivas, a saber: integração, diferenciação e fragmentação. A perspectiva da integração defende a ideia de que o estudo da cultura organizacional caracteriza-se através da consistência, consenso organizacional e transparência, conforme quadro 2. Essa perspectiva desconsidera as diferenças entre os indivíduos e propõe a ideia de unidade cultural na organização (MEYERSON; MARTIN, 1987; ALVESSON; BERG, 1992; AKTOUF, 1994; MARTIN, 1992; CARRIERI, 2001; MARTIN; FROST, 2001; FREITAS, 2010; SILVA, 2011).

Quadro 2 – Perspectiva da Integração

Perspectiva da Integração	Essa perspectiva admite que a cultura organizacional é única onde se instala e desfruta de valores, crenças e objetivos comuns. Além de considerar o dirigente como capaz de moldar a cultura organizacional (SILVA, 2011).
	A cultura organizacional é definida, na perspectiva da integração, em termos de clareza, consistência e consenso e a ausência desses termos caracteriza a ausência de cultura (MARTIN, 1992).
	De acordo com a perspectiva da integração, a cultura implantada no início da organização permanece a mesma, sem ser questionada, além de ser fruto de um consenso, harmonia, um sentido único para todos os seus membros (FREITAS, 2010).
	A integração apresenta alto grau de consenso, consistência das ações, dos símbolos, dos conteúdos e a clareza sobre os elementos da organização (MARTIN, 1992).
	A perspectiva da integração defende a visão funcionalista e instrumental (MEYERSON; MARTIN, 1987; MARTIN, 1992)
	A cultura organizacional, nessa perspectiva, é tida como uma variável que pode ser manipulada para promover consenso, dar clareza e manter as pessoas da organização unidas e até conformadas (CARRIERI, 2001)
	A cultura organizacional, na perspectiva da integração, é uma gestão simbólica que contribui para manipulação, modificação e criação de representações a fim de garantir vantagem competitiva (ALVESSON; BERG, 1992)
	Para a perspectiva da integração, a cultura organizacional é um pacote de

	manifestações culturais, internamente consistente, que gera o consenso de toda a organização em torno de um conjunto de valores compartilhados (MARTIN, FROST, 2001)
	Essa perspectiva valoriza os valores declarados pela alta gerência, as práticas formais e informais de tomadas de decisão, aspectos simbólicos da vida cultural incluindo rituais e estórias (MEYERSON; MARTIN, 1987)
	Nessa perspectiva, os dirigentes das organizações são considerados semi-deuses, capazes de criar símbolos e mitos; e transformar representações simbólicas a ponto de fazer com que funcionários se voltem para o mito criado (AKTOUF, 1994).

FONTE: Elaborado pela autora com dados extraídos de SILVA (2011)

A perspectiva da diferenciação desconsidera a unidade cultural, conforme quadro 3 e admite que as manifestações culturais nas organizações são caracterizadas como inconsistentes e sem consenso (VAN MAANEM; BARLEY, 1985; MEYERSON; MARTIN, 1987; SACKMANN, 1992; MARTIN FROST, 2001; ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003; SILVA, 2011). Essa perspectiva considera a cultura como uma conexão ligada pelas influências ambientais e apresenta as subculturas como agrupamentos culturais de uma sociedade maior (MARTIN; FROST, 2001).

Quadro 3 – Perspectiva da Diferenciação

Perspectiva da Diferenciação	Nessa perspectiva, a cultura organizacional é um mosaico de inconsistência, devido à mistura particular de diferenças subculturais existentes no contexto de organização particular. Essa abordagem é a mais próxima das realidades organizacionais (SILVA, 2011).
	Na perspectiva da diferenciação, a cultura é um sistema aberto que pode ser influenciada por fatores internos e externos. (MEYERSON; MARTIN, 1987).
	A diferenciação está diretamente relacionada com a existência de subculturas que se formam nas organizações (SACKMANN, 1992)
	As sub-culturas dentro de uma organização podem refletir os agrupamentos culturais de uma sociedade maior (MARTIN; FROST, 2001)
	Na perspectiva da diferenciação existe falta de consenso na cultura organizacional, pois a diversidade existente nas concepções de mundo de cada indivíduo e de cada grupo social não pode ser desconsiderada (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003)
	Nessa perspectiva, as subculturas são formadas devido à especialização do trabalho, importação, inovação tecnológica, diferenciação ideológica, movimentos contra-culturais e filtro de carreira (VAN MAANEM; BARLEY, 1985)

FONTE: Elaborado pela autora com dados extraídos de SILVA (2011)

A perspectiva da fragmentação, por sua vez, partilha a ideia de que a essência de qualquer cultura é a ambiguidade, a falta de consistência e consenso. Sendo essa ambiguidade resultado da ampla difusão do poder por

todos os níveis da hierarquia em todo o ambiente da organização (MARTIN; FROST, 2001). Pode-se dizer que essa perspectiva considera o fluxo de mudanças e desconsidera o senso de cultura como variável controlável pelos grupos internos da organização (MEYERSON; MARTIN, 1987; FELDMAN, 1991; WEICK, 1991; CARRIERI, 2001; MARTIN; FROST; 2001; CAVEDON; FACHIN, 2002; FREITAS, 2010; SILVA, 2011), conforme quadro 4.

Quadro 4 – Perspectiva da Fragmentação

Perspectiva da Fragmentação	Na perspectiva de fragmentação a cultura organizacional é transitória (SILVA, 2011).
	A fragmentação permite analisar as ambiguidades que permeiam os significados inerentes ao próprio mundo contemporâneo (CARRIERI, 2001).
	De acordo com essa perspectiva, existe dificuldade de reunir dentro das organizações, mesmo em subgrupos, indivíduos com graus de unidade suficiente para formar unidades culturais ou subculturais (MARTIN, 1992)
	A fragmentação procura assumir em sua análise este mundo de aumento de complexidade com todas as consequências que lhe são próprias (WEICK, 1991).
	A perspectiva da fragmentação constitui-se como uma alternativa às perspectivas da integração e da diferenciação que não deram conta de explicar a complexidade do mundo organizacional (MARTIN; FROST, 2001).
	A perspectiva da fragmentação representa uma situação mais adequada da realidade social, na medida em que existiriam nas organizações apenas valores compartilhados temporariamente (CAVEDON; FACHIN, 2002).
	A fragmentação está apoiada na ambiguidade (MEYERSON; MARTIN, 1987; FREITAS, 2010).
	A cultura organizacional não é um fenômeno que está apoiada em mais de uma interpretação, logo a fragmentação representa a ambiguidade da cultura organizacional (FELDMAN, 1991).
	Na perspectiva da fragmentação, as práticas formais, normas informais, rituais, estórias e arranjos físicos são zonas cinzentas de uma organização que possibilitam diferentes interpretações que se caracterizam pela aceitação de ambiguidade, paradoxos, complexidade e falta de clareza (MEYERSON; MARTIN, 1987).

FONTE: Elaborado pela autora com dados extraídos de SILVA (2011)

Considerando as perspectivas de integração, diferenciação e fragmentação, vale destacar que Silva (2011, p. 103) advoga que “a análise cultural deve ser realizada levando-se em conta, não a necessidade de encontrar culturas integradas, ou diferenciadas ou fragmentadas”. Ou seja, o autor considera que as perspectivas não são, necessariamente, excludentes,

visto que uma visão integrada dessas perspectivas pode contribuir para uma visão mais ampla da análise cultural.

Diante as várias possibilidades de direções e interpretações para a análise da cultura organizacional, os debates e pesquisas acerca dessa temática tiveram um aumento significativo a partir da década de 1980 (LINSTED, 2001; MASCARENHAS, 2002; FREITAS, 2010). Esse interesse significativo acerca da cultura no âmbito organizacional foi motivado por vários fatores. Aktouf (1994) atribui ao fracasso do modelo das relações humanas, do “modelo racional”; e do comportamento “científico” das organizações; e, do desejo de emergir “campeões” e “embaixadores” na empresa. Por outro lado, Martin e Frost (2001) acreditam que foi muito mais por fatores políticos que organizacionais, como por exemplo, a implementação do Mercado Comum Europeu que favoreceu o aparecimento de inúmeras situações de diversidades culturais.

Outros autores (BARBOSA, 2003; MARTIN; FROST, 2001; MORGAN, 2009) apontam o sucesso das empresas japonesas, o declínio industrial britânico e a fama da empresa americana como principais fatores para os estudos sobre cultura organizacional entrarem na agenda de diversos pesquisadores. Contudo, Freitas (2010) argumenta que o sucesso japonês não estaria necessariamente associado à sua especificidade cultural devido o contexto industrial no qual vivia o Japão após a Segunda Guerra Mundial. Fleury, Shinyashiki e Stevanato (2011), por sua vez, atribuem o interesse pelo estudo do tema a fatores como a globalização dos mercados e as próprias mudanças ocorridas no ambiente interno organizacional.

Não se atendo aos fatores que contribuíram para a expansão do estudo, mas, sim, às muitas das possibilidades de se estudar a cultura organizacional, vale destacar que os diferentes pesquisadores que tratam dessa temática se utilizam de lentes teóricas que são convergentes com os seus interesses de pesquisa (FROST *et. al.*, 1985). De acordo com esses pesquisadores, a cultura organizacional pode ser compreendida de diferentes maneiras a depender do indivíduo que esteja tentando entendê-la.

Considerando as muitas possibilidades de se estudar a cultura no âmbito organizacional esta tese está apoiada em Motta e Caldas (2011) por considerar

que as organizações operam em uma sociedade. E, assim como Morgan (2009), admite que as organizações sejam fenômenos culturais, realidades construídas, sustentadas por um conjunto de simbolismo e que se desenvolve durante o curso da interação social. Portanto, para entendê-la é necessário primeiramente entender a cultura da sociedade na qual a organização está inserida.

Considerando a importância do diálogo entre os estudos sobre cultura organizacional e cultura nacional, Motta e Caldas (2011) afirmam que o estudo da cultura das empresas depende primeiramente da melhor compreensão de como a cultura local é expressa e revelada nas organizações. Pois assim como as raças e etnias, ou ainda suas combinações produzem cultura, as classes sociais, instituições e organizações, bem como suas combinações também as produzem.

Motta e Caldas afirmam que a partir da década de 1980 houve um distanciamento nos estudos sobre cultura organizacional e cultura brasileira. Distanciamento esse que devido a constantes e crescentes questões da interculturalidade no âmbito organizacional não vigorou por muito tempo. Exemplo disso, é que o distanciamento foi encurtado a partir do final da década de 1990 quando Motta e Caldas (2011) organizaram um livro com artigos de diversos autores que ligavam os temas cultura organizacional e cultura brasileira.

De acordo com Motta e Caldas (2011), a retomada dos estudos referentes aos temas em questão permitiu a aproximação de inúmeras alternativas de diálogo, entre a pesquisa sobre cultura organizacional no Brasil e o entendimento da cultura brasileira. Além de instigar novos caminhos para pesquisas e estudos dos temas na área organizacional.

Motta (2011), ao tratar de cultura e organizações no Brasil, afirma que por muito tempo acreditou-se que regras gerais se aplicavam a todos as situações de administração, trabalho e organização, independente do contexto em que eram encontradas. Ou seja, as variações culturais não eram levadas em consideração. O autor argumenta que só a partir do final da década de 1990 é que as diferenças de hábitos e comportamentos entre um grupo e outro começaram a ser considerados nos estudos brasileiros.

Tanure (2009, p. 30) afirma que as pesquisas brasileiras adotam o conceito de cultura nacional “[...] como um conjunto de valores compartilhados por um grupo de pessoas dentro das fronteiras nacionais ou dos limites regionais expressos através de comportamentos, símbolos e rituais”.

Freitas (2010) e Fleury (2012) afirmam que o conceito de cultura organizacional mais referenciado nos estudos organizacionais e considerado como referencial obrigatório é o proposto por Schein (2004) que entende a cultura organizacional da seguinte maneira:

cultura é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 2004, P. 17)

Considerando a cultura organizacional a partir do conceito de Schein (2004), pode-se dizer que o conjunto de pressupostos básicos que formam a cultura organizacional é constituído por elementos que fornecem a interpretação ou mensagem para os membros da organização a respeito do que se considera importante e válido.

Freitas (2010) afirma que é muito comum encontrar estudos em que a cultura é conceituada a partir dos seus próprios elementos. Dentre os elementos que constituem a cultura organizacional, Freitas (2010) afirma que os mais frequentemente utilizados são: (a) os valores – as definições de tudo aquilo que é importante para atingir o sucesso; (b) crenças e pressupostos – tudo aquilo que é tido como verdade na organização; (c) ritos, rituais e cerimônias – atividades planejadas que têm como consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa; (d) estórias e mitos – narrativas de eventos e elementos consistentes com os valores organizacionais; (e) tabus – demarcam áreas de proibições que orientam o comportamento; (f) heróis – personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização; (g) normas – regras que defendem o comportamento esperado, aceito e sancionado; e (h) processo de comunicação – rede de relações e papéis informais.

De acordo com Schein (2004), a cultura organizacional possui um caráter dinâmico que permite ser aprendido, modificado e repassado aos membros da organização. Nessa perspectiva, o autor entende que a cultura organizacional pode ser aprendida em três níveis, a saber: (i) nível dos artefatos; (ii) nível dos valores; e (iii) nível dos pressupostos básicos. Sendo o nível dos artefatos o ambiente visível da organização, o *layout*, as vestimentas, os comportamentos, os documentos. Fleury (2012) afirma que a visualização desses artefatos é consideravelmente fácil, porém a análises dos mesmos é de difícil interpretação.

O nível dos valores corresponde aos valores que orientam comportamento dos membros da organização. Para Schein (2004), os valores identificados representam na maioria das vezes os valores manifestos da cultura. Fleury (2012) entende que esses valores “[...] expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações” (FLEURY, 2012, p.20). Enquanto o nível dos pressupostos básicos está relacionado com pressupostos inconscientes que determinam a percepção, pensamento e sentimento dos membros do grupo (SCHEIN, 2004).

Outro referencial bastante utilizado nas pesquisas sobre cultura e organizações, principalmente aquelas que tratam de negócios internacionais, é o trabalho de Hofstede (PINTO, *et al.*, 2014). Hofstede (1991) pondera que não existe um conceito padrão para o conceito de cultura organizacional, porém ele considera que esse conceito apresenta características holísticas, histórica, antropológica, social, suave e difícil de mudar e por isso argumenta que a cultura organizacional pode ser definida “[...] como a programação colectiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra” (HOFSTEDE, 1991, P. 210).

De acordo com Barbosa (2003), essas duas referências são consideradas clássicas e conduziram a discussão das relações entre cultura e administração em duas direções. A primeira direção é aquela em que Schein (2004) enfatiza a existência de culturas organizacionais diferentes e a importância do papel do herói-fundador na moldagem da cultura da

organização. A segunda, por sua vez, é aquela em Hofstede (1991) enfatiza a importância da cultura nacional na forma de administrar.

Contudo, os conceitos de cultura apresentados por Schein (2004) e Hofstede (1991) apresentam uma visão funcionalista que dão conta da análise cultural, apenas, quando a cultura organizacional é considerada como uma variável passível de manipulação. Barbosa (2003) afirma que esses dois autores contribuíram para a popularização do conceito de cultura organizacional e possibilitou a discussão aprofundada da dimensão simbólica tanto nas organizações quanto nas diferentes formas e teorias de gestão, desmistificando assim a ideia de que o mundo dos negócios e a administração são movidos apenas pela objetividade, impessoalidade e lógica dos custos e benefícios.

2.2 Interculturalidade na Organização

A interculturalidade é uma temática que começou a ganhar destaque nos estudos organizacionais desde que o impacto das culturas nacionais passou a assumir uma posição cada vez mais importante nos estudos de cultura organizacional (BARBOSA, 2003; BUENO, 2010; FREITAS, 2009; CRAIDE, 2011). Freitas (2010) afirma que esse tema foi incorporado nos estudos organizacionais quando o ambiente e as organizações sofreram mudanças - políticas, econômicas, culturais e tecnológicas – que contribuíram e serviram de base para a aceleração do processo de globalização.

A vivência intercultural passou a ser uma realidade organizacional constante quando as empresas de diferentes nacionalidades começaram a interagir através de fusões, alianças, aquisições, consórcios e *joint venture* no intuito de aumentar as possibilidades de crescimento e expansão em um mercado ainda mais competitivo devido ao processo de globalização (FREITAS, 2010). Assim, o cenário organizacional passou a ser um cenário de convivência de equipes e leis multiculturais cada vez mais complexas, diversas e mutáveis (FREITAS, 2009).

Os estudos interculturais se ocupam de pesquisas que se concentram na análise e compreensão da interação entre pessoas de diferentes culturas a

fim de que elas se adaptem melhor uma às outras, buscando integração entre elas sem anular a diversidade (FREITAS, 2010; BUENO, 2010); e tratam de questões de diálogo, de estabelecimento de entendimentos para ação, com vistas à situação dos negócios em um mundo globalizado (BARBOSA; VELOSO, 2009).

Considerando que os estudos interculturais tratam da integração sem anular, neutralizar ou dissolver a diversidade, faz-se necessário afirmar que a interculturalidade não é a mesma coisa que o multiculturalismo. Este último defende políticas de reconhecimento dos direitos, das identidades culturais das minorias e do valor da diversidade cultural sem se preocupar em propor uma política de convivência como defende a interculturalidade (BARBOSA; VELOSO, 2009).

O multiculturalismo surgiu na década de setenta, no Canadá e na Austrália, como uma forma de pressionar os governos desses países a desenvolverem estratégias e adotarem políticas mais adequadas às minorias culturais e a fim de administrar problemas de diversidade e multiplicidade gerados pelas sociedades multiculturais (BARBOSA; VELOSO, 2009; JAIME, 2009);

A interculturalidade, por sua vez, surgiu devido à preocupação de governos europeus em resolver problemas oriundos de processos migratórios, pois esses problemas dificultavam os serviços de assistência social europeia (FREITAS, 2009). Ou seja, a interculturalidade surgiu da necessidade de resolver das diferenças culturais e da integração entre culturas no âmbito social e organizacional (BARBOSA; VELOSO, 2009).

Dada à necessidade de resolver problemas relacionados a questões de vivências de diferentes culturas em uma mesma sociedade, surgiram os estudos interculturais. Estes surgiram em paralelo aos estudos *Cross Cultural* (BUENO, 2010). A corrente *Cross Cultural* tem sua ênfase nas pesquisas comparativas e culturalistas a partir das diferenças culturais nacionais e internacionais; a corrente intercultural se preocupa em estudar as consequências das vivências e interações entre indivíduos de diferentes culturas nos espaços sociais (FREITAS, 2009).

Freitas (2009) afirma que os estudos interculturais e *Cross Cultural* são recentes e de natureza predominantemente empírica. E que apesar de surgirem em um movimento paralelo, eles podem ser considerados como complementares (FREITAS, 2010). Contudo, a autora argumenta que existe uma tendência de substituição da denominação '*Cross Cultural*' pela '*Intercultural*' devido à significação mais ampla da segunda denominação e também pelas maiores possibilidades de análise.

A convivência intercultural está cada vez mais comum na vida em sociedade e no âmbito organizacional. Por isso, cada vez mais é necessário reconhecer o outro como diferente para que haja melhoria da convivência de pessoas, sociedades e organizações (BUENO, 2010; FREITAS, 2008). Esse reconhecimento favorece o respeito mútuo, a diminuição de estereótipos, incompreensões e dificuldades de interação (FREITAS, 2008). Além de aumentar a qualidade das decisões tomadas no ambiente de trabalho, aumentar também a capacidade para lidar com situações diversas e diminuir os efeitos negativos de determinados traços (BUENO, 2010; FREITAS, 2008).

No âmbito organizacional, a interculturalidade vem sendo transformada em uma vantagem a ser explorada no mundo dos negócios, conforme afirma Freitas (2008). O cenário organizacional está cada vez mais plural e mutante e a convivência intercultural pode ajudar a compreender o outro e suas potencialidades bem como buscar melhoria da eficiência de processos, estruturas e decisões organizacionais a fim de reduzir os riscos de investimentos feitos (FREITAS, 2008).

A questão intercultural precisa de atenção e cuidado, no âmbito organizacional, como afirma Freitas (2008), pode tanto possibilitar o aumento da eficiência organizacional, quanto, como também, causar sérios problemas quando ignorada ou negligenciada. Assim Bueno (2010) alerta para a necessidade de mais trabalhos brasileiros sobre a administração intercultural e seus efeitos para as organizações e para os indivíduos.

O interesse pelos estudos sobre interculturalidade no Brasil tem aumentado nos últimos anos. A partir de um levantamento feito no site da ANPAD, no mês de Julho de 2014, constatou-se que essa temática começou a ser publicada a partir de 2007. Por exemplo, Ribeiro (2007) trabalhou os

conceitos de marketing de relacionamento e interculturalidade em Business to Business (B2B) em um estudo de caso da Cia. Vale do Rio Doce no mercado Japonês e constatou que a empresa conseguiu, por meio de inserção de produtos de qualidade elevada, investimento no relacionamento de longo prazo e respeito às diferentes culturas, fazer a diferença em um mercado caracterizado por acentuada competição entre mineradoras de todos os continentes.

O trabalho de Rodrigues *et. al.* (2007) contribuiu para a análise intercultural ao desenvolver um estudo qualitativo sobre a ocorrência e desenvolvimento do processo de instalação da fábrica de Calçados Azaléia S.A., com tradição no trabalho industrial e de origem gaúcha em uma cidade da região sudoeste da Bahia, cuja cultura de trabalho é tradicionalmente rural. Os autores constataram que as principais dificuldades durante o processo de instalação estavam relacionadas com questões de mobilidade, expatriação, hibridismo cultural e a relação homogeneidade *versus* heterogeneidade cultural. Além de afirmarem que a gestão da interculturalidade contribui tanto com as questões de respeito à diversidade quanto com as questões operacionais e de legitimidade social.

Craide *et. al.* (2010) analisaram como profissionais que assumiram a intramobilidade em suas carreiras percebiam o desenvolvimento de estratégias de Gestão de Pessoas direcionadas à interculturalidade. Os autores constataram que no caso estudado, o polo industrial ignorava os aspectos interculturais, refletindo em uma lacuna de estratégias de Gestão de Pessoas, pois fora evidenciado entre os profissionais entrevistados um desconhecimento prévio acerca do novo local, a falta de suporte inicial aos recém-chegados e os subsídios financeiros insuficientes.

O trabalho de Craide *et.al.* (2011) apresenta a intramobilidade e interculturalidade intranacional como desafios contemporâneos de profissionais brasileiros. Com base nesse trabalho, Craide (2011) apresenta outro trabalho sobre a adoção da história de vida em pesquisas sobre a interculturalidade como uma possibilidade de aplicação no campo da administração, pois de acordo com a autora, entender a interculturalidade a partir da perspectiva de sujeitos que vivenciam este processo pode ser uma maneira bastante eficiente

de identificar e compreender as facilidades e desafios inerentes ao encontro entre culturais regionais dentro e fora do ambiente organizacional.

Além dos trabalhos de Craide (2010, 2011) sobre interculturalidade e intramobilidade, Cruz *et. al.* (2013) estudou a interculturalidade e intramobilidade de profissionais da indústria do couro na região do Submédio do São Francisco analisando fatores socioculturais que influenciam a não permanência dos profissionais de química nos curtumes da região estudada. Eles constataram que na experiência da intramobilidade e interculturalidade as esposas desempenharam um papel fundamental e que os profissionais se deslocaram em busca de oportunidades ligadas à carreira profissional. Além de destacar que a falta de estratégias de gestão de pessoas dos curtumes da região para auxiliar na adaptação desses profissionais e a minimização de choques culturais. Esses trabalhos corroboram com a afirmação de Freitas (2008) de que a interculturalidade tem duas possíveis consequências para o âmbito organizacional, tanto pode aumentar a eficiência organizacional, como pode causar sérios problemas quando ignorada ou negligenciada.

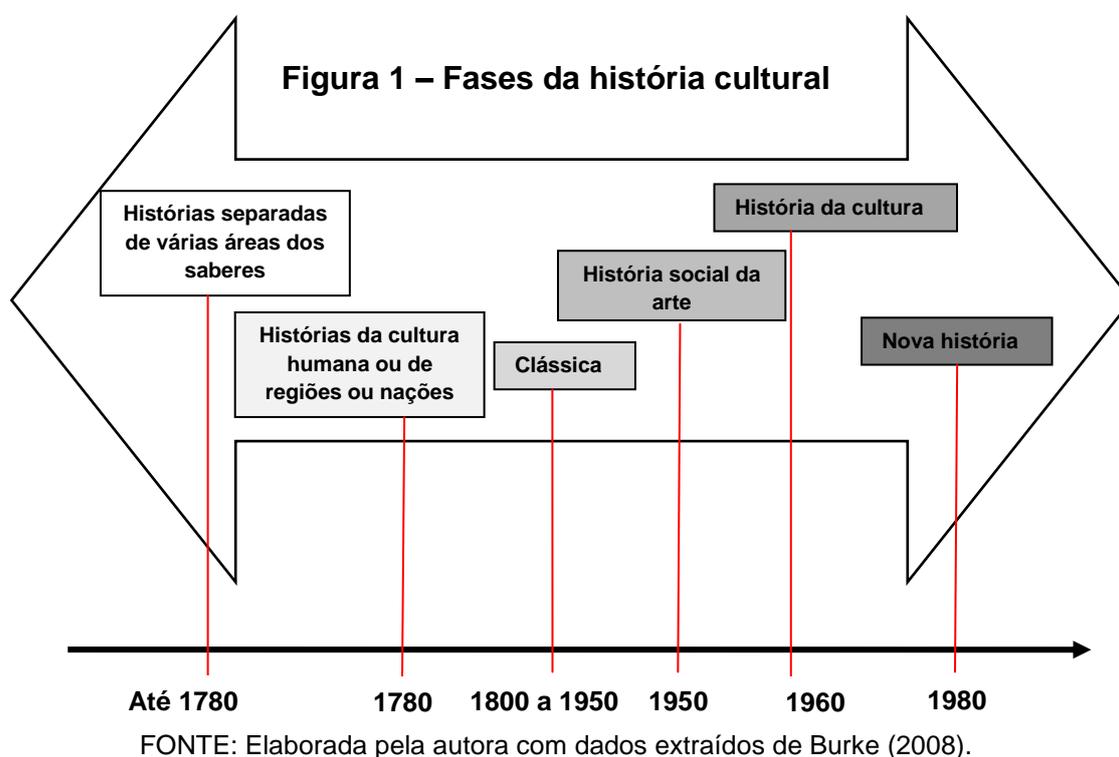
2.3 Abordagem Histórica da Interculturalidade na Organização

A história da interculturalidade faz parte da história da cultura e da cultura organizacional, tendo em vista que são esses dois conceitos que dão sustentação teórica para o estudo da interação e convivências entre culturas diferentes em contextos organizacionais.

Retrospectivamente, Burke (2008) empreende um resgate da história da cultura e afirma que a história cultural (*Kulturgeschichte*) já era praticada na Alemanha há quase 300 anos. Sendo que antes disso o que havia eram histórias separadas da filosofia, pintura, literatura e outras áreas dos saberes. As histórias da cultura humana ou de determinadas regiões ou nações surgiram a partir de 1780. A Figura 1 sintetiza graficamente as fases da história da cultura a partir do autor citado.

Para Burke (2008), a história da história cultural pode ser dividida em quatro fases, a saber: (i) fase “clássica”; (ii) fase da “história social da arte”; (iii) fase da descoberta da história da cultura popular; e (iv) fase “nova história

cultural”. A fase “clássica” da história cultural teve a contribuição de historiadores suíços, holandeses e alemães que consideravam o que faziam como história da cultura. Esses historiadores interpretavam, numa perspectiva hermenêutica, pintura, poemas e artes como evidências da cultura e do período em que foram produzidos. De acordo com Burke (2008), os historiadores holandeses acreditavam que os seus trabalhos tinham o compromisso de retratar padrões de cultura, sendo que esse compromisso só era alcançado a partir do estudo de temas, símbolos, sentimentos e formas.



Outra contribuição importante para a história da história cultural, nesta primeira fase, veio da área sociológica. Para Burke (2008), a famosa obra *A ética protestante e o espírito do capitalismo* de Max Weber analisou as raízes culturais do sistema econômico dominante na Europa Ocidental e na América e apresentou uma explicação cultural para a mudança econômica, na qual o papel do *ethos* se acentuava na acumulação de capital e na ascensão do comércio e da indústria em grande escala.

Ainda sobre a contribuição vinda da área sociológica, Burke (2008) afirma que quando Nobeert Elias publicou *O processo civilizador*, ele não apenas escreveu sobre a “civilização” e sobre a “superfície da existência

humana”, mas, também, contribuiu de maneira significativa para o estudo da “cultura do autocontrole”.

A fase “clássica” da história cultural foi também influenciada pelo alemão Aby Warburg, que tinha o objetivo de contribuir para uma “ciência da cultura” geral. Este alemão contribuiu não apenas com a escrita de ensaios que tratavam da tradição clássica e suas transformações em longo prazo, mas também pela sua posição central em um grupo de estudiosos que costumavam se encontrar em sua biblioteca, em Hamburgo, que tempos depois se transformou no Instituto Warburg (BURKE, 2008).

A segunda fase, considerada como “história social da arte”, foi caracterizada pelo interesse da relação entre cultura e sociedade. Estudiosos britânicos e norte-americanos foram influenciados por um grupo de acadêmicos da Europa Central, principalmente, pelo sociólogo Karl Mannheim, Arnold Hauser e o historiador de arte Frederick Antal. De acordo com Burke (2008, p. 28), “Em seus livros e artigos, Antal, tratava a cultura como expressão ou mesmo como “reflexo” da sociedade”; enquanto Hauser vinculava a cultura aos conflitos e mudanças sociais e econômicas.

A fase da descoberta da história da cultura popular se originou na Alemanha no final do século XVIII. De acordo com Burke (2008), a história da cultura popular só passou a ser estudada pelos historiadores na década de 1960, pois antes disso, a história da cultura popular era de interesse apenas dos amantes de antiguidades, folcloristas e antropólogos. Dentre as principais figuras influentes da história da cultura popular tem-se Eric Hobsbawm que trabalhou com a história social do *jazz*; e Edward Thompson que publicou o livro *A formação da classe operária inglesa* (BARROS, 2003; BURKE, 2008).

A expressão “nova história cultural” - NHC, que representa a quarta fase da história da cultura, começou a ser utilizada no final da década de 1980. De acordo com Burke (2008), a NHC é a forma dominante de história cultural, além de ser vista como resposta aos desafios das fases anteriores, à expansão do que passou a ser conhecido como teoria cultural. Para o autor, os teóricos mais importantes para a NHC, são: Mikhail Bakhtin, Nobeit Elias, Michel Foucault e Pierre Bourdieu.

De acordo com Burke (2008), a principal contribuição de Mikhail Bakhtin foi a autoria de conceitos como: carnavalização, destronar, linguagem de mercado e realismo Grotesco; além das ideias de polifonia, poliglossia ou heteroglossia que defendiam a importância dos gêneros de falas e as diversas formas que podem ser ouvidas no texto. A contribuição de Nobeit Elias está relacionada com a defesa dos conceitos que excluía a sociedade educada de algumas formas comportamentais, tais como: fronteira da vergonha e fronteira da repugnância (BARROS, 2003; BURKE, 2008).

Barros (2003) afirma que a principal contribuição de Michel Foucault para a NHC foram as ideias de genealogia, epistemes ou regime de verdades, discursos coletivos, a microfísica do poder e as práticas discursivas. As ideias de Pierre Bourdieu que mais contribuíram para a NHC foram: campo, teoria da prática, ideia de reprodução cultural e a noção de distinção (BARROS, 2003; BURKE, 2008).

As ideias e teorias defendidas na NHC contribuíram para que os pesquisadores se preocupassem com as representações e as práticas que são duas das características da NHC (BURKE, 2008). Assim, a cultura passou a ser analisada a partir da relação interativa entre as representações e as práticas (BARROS, 2003). Burke (2008) argumenta que essa nova maneira de analisar a cultura se espalhou rapidamente por vários países e tornou os estudos mais ecléticos e imaginativos devido à ênfase dada às mentalidades, às suposições e aos sentimentos.

Uma das maneiras de analisar a cultura a partir da relação interativa entre as representações e as práticas foi o estudo da cultura no âmbito organizacional. Nesse sentido, Linstead (2001) argumenta que a cultura nas organizações está associada com símbolos organizacionais, histórias e mitos que são expressivos da cultura e ajudam a socializar as pessoas na organização e incorporar artefatos materiais na cultura. Esse autor afirma, também, que os estudos organizacionais tomaram emprestado o conceito de cultura da antropologia para suas pesquisas e popularizaram o conceito de cultura organizacional. Linstead (2001, p.10930) afirma que:

In organization studies concepts of culture were borrowed, with few exceptions, from only one anthropological tradition—that of structural functionalism— when the concept of organizational culture became popular in the late 1970s and early 1980s

A história da cultura nas organizações está relacionada com a história do conceito em si. De acordo com Linstead (2001), o conceito de cultura organizacional é tomado normalmente quando quer se referir às crenças, valores e padrões de comportamentos que são compartilhados por membros de uma organização.

Linstead (2001) argumenta que grande parte da história do conceito de cultura organizacional se concentra na apreciação da sua complexidade e sutileza, além de incorporar perspectivas de outras disciplinas que desafiam o paradigma funcionalista. Um dos pontos de complexidade apontado pelo autor se refere aos níveis de cultura, principalmente, as questões de nível nacional, regional e institucional; pois de acordo com o autor quando existe o cruzamento de várias culturas regionais e nacionais no âmbito organizacional fica muito difícil identificar a cultura da organização como algo separado das culturas locais e nacionais em que ela está inserida (Linstead, 2001).

De acordo com Linstead (2001), o conceito de cultura organizacional tem um desenvolvimento histórico longo e tortuoso, foi a partir da década de 1920, através dos estudos de Hawthorne que as dimensões sociais do trabalho foram reconhecidas como elementos importantes de eficácia. O autor declara ainda que, na década de 1950, as dimensões de integração e introjeção foram reconhecidas como importantes para o comprometimento organizacional. Além dessas dimensões, o autor acrescenta ainda a do subconsciente da organização e da saúde psicológica também foram reconhecidas como importantes para entender a diferença entre o que é defendido por membros da organização, e o que eles realmente colocam em prática.

Outra contribuição importante para o desenvolvimento histórico do conceito de cultura organizacional veio através da descoberta da teoria da ordem negociada. Através dessa teoria foi reconhecida a necessidade de entender o motivo pelo qual os relacionamentos mudam com o tempo e a relação entre o poder na organização e a alocação de recursos. Linstead

(2001) considera também a contribuição de Garfinkel como elemento importante para o desenvolvimento histórico pelo desenvolvimento da etnometodologia.

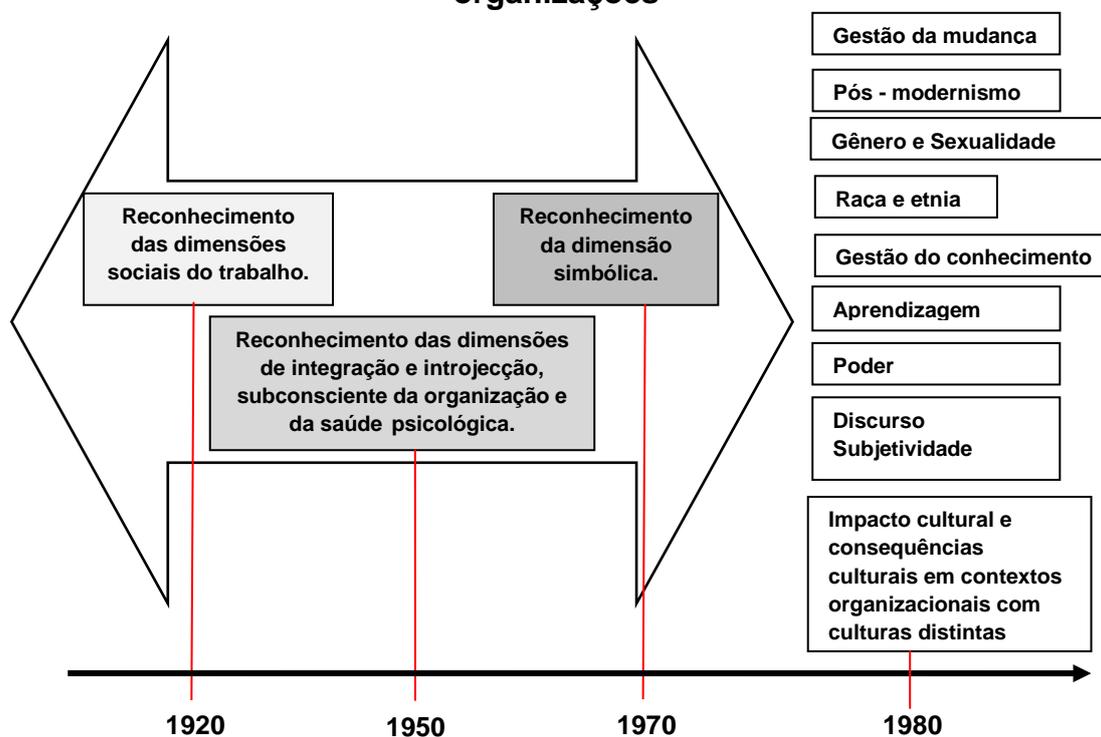
Além disso, Linstead (2001) considera que foi a partir da década de 1970 que o meio acadêmico e as práticas organizacionais perceberam que a visão instrumental-racional de organizações, que era predominante até então, não havia produzido o sucesso prometido e as publicações acadêmicas e o desenvolvimento histórico conceitual da cultura organizacional reconhecendo assim a importância da dimensão simbólica, que passou a ser entendida como simbolismo organizacional.

Nesse contexto, Linstead (2001) considera que a partir do final de 1970 o desenvolvimento do conceito de cultura organizacional começa a ganhar novas direções. Direções essas voltadas para a relação entre a cultura e a gestão da mudança, o pós-modernismo, o tratamento de gênero e sexualidade, raça e etnia, gestão do conhecimento, aprendizagem, poder, discurso subjetividade. Além do impacto cultural e as consequências culturais de downsizing e desestruturação e em casos de fusões, aquisições e alianças diversas entre empresas de matrizes culturais distintas. A figura 2 representa uma síntese do desenvolvimento histórico do conceito de cultura nas organizações a partir do autor citado.

Considerando as novas direções que o conceito de cultura organizacional começou a ganhar a partir do final da década de 1970, e, particularmente, a direção voltada para a relação entre o impacto cultural e as consequências culturais de reestruturações e internacionalização de empresas, a interculturalidade nas organizações começou a ganhar destaque nas pesquisas e discussões organizacionais.

A questão intercultural começou a aparecer nos estudos de cultura organizacional a partir de 1980 (HOFSTEDE, 1991; LINSTEAD, 2001; BARBOSA, VELOSO 2009; FREITAS, 2010). Os primeiros estudos interculturais nas organizações utilizavam métodos quantitativos a fim de fazer pesquisas comparativas entre países, e estes estudos foram denominados de *cross-cultural* (FREITAS, 2010).

Figura 2 – Desenvolvimento histórico do conceito de cultura nas organizações



FONTE: Elaborada pela autora com dados extraídos de Linstead (2001)

Dentre os primeiros estudos que tratam a questão intercultural destaca-se o trabalho de Hofstede (1991) que investigou o nível de interação e os tipos de impactos que uma cultura nacional poderia ter na cultura de uma organização transnacional. Hofstede (1991) investigou a IBM e suas filiais, em mais de 50 países, e chegou à conclusão que quatro dimensões de valores (distância do poder, evitar incerteza, individualismo *versus* coletivismo e masculino *versus* feminino) explicavam cerca de 50% das diferenças entre os padrões de valores relacionados com o trabalho.

Outro trabalho que se destaca por tratar da questão intercultural é o de D'Iribarne (1989, 2004, apud FREITAS, 2010). Este realizou uma análise etnológica e histórica em relação a categorias profissionais na França e chegou à conclusão que a complexidade e heterogeneidade das culturas precisam ser consideradas no contexto de sua própria lógica interna, nos vínculos que unem as suas diversas dimensões e naquilo que se tem de original.

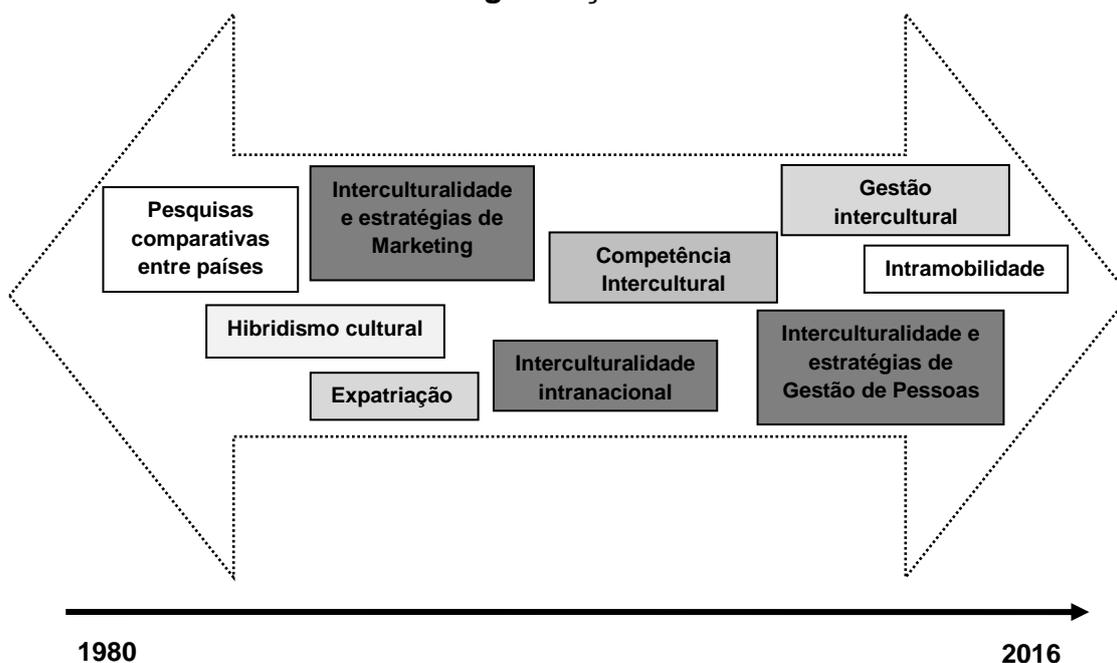
De acordo com Hofstede (1991), a questão intercultural nos estudos organizacionais reavivou o interesse pelos significados emocionais e

subjetivos. O autor afirma, ainda, que a ênfase nos aspectos subjetivos influenciou a adoção de métodos qualitativos e favoreceu o aumento de pesquisas baseadas no simbolismo organizacional e nos estudos comparativos entre as sociedades que abordam a questão intercultural nas organizações.

Independentemente do método de pesquisa utilizado nas pesquisas que tratam da interculturalidade nas organizações vale ressaltar que a questão intercultural ganhou novos enfoques, rumos e direções. Diversos autores (HOFSTEDE, 1991; D'IRIBARNE, 1989, 2004 apud FREITAS, 2010; BUENO, 2010; RIBEIRO, 2007; CRAIDE, 2011; RODRIGUES, 2012; CRUZ et. al., 2013; BARBOSA, VELOSO, 2009) começaram a tratar a interculturalidade nas organizações relacionando com a expatriação, a compatibilidade cultural, o hibridismo cultural, choque cultural, a mobilidade e as questões metodológicas, dentre tantos outros aspectos.

A cada novo enfoque dado nessas pesquisas a interculturalidade vai construindo a sua trajetória histórica nos estudos organizacionais. A figura 3 apresenta uma síntese dos principais pontos tratados nas pesquisas sobre interculturalidade nas organizações ao longo do tempo.

Figura 3 – Trajetória histórica das pesquisas sobre interculturalidade nas organizações



FONTE: Elaborada pela autora.

Visando contribuir para o desenvolvimento do conceito de interculturalidade nos estudos organizacionais e, em paralelo, para o aumento nas pesquisas sobre esse tema, esta tese propõe uma abordagem histórica da interculturalidade em uma organização de origem em países distintos e que é caracterizada por experiências e símbolos compartilhados através da convivência e interação de diversas culturas.

Nessa proposta, concebe-se cultura como sistema de símbolos e significados compartilhados que orienta o comportamento do homem e justifica as suas ações. Ações essas que necessitam ser interpretadas, lidas ou decifradas, a fim de serem compreendidas (SMIRCICH, 1983; LARAIA, 1986; GEERTZ, 2008).

Coerente com essa concepção de cultura assume-se nessa proposta o conceito de interculturalidade como a interação e convivência entre pessoas e culturas diferentes no mesmo contexto. Interação e convivência marcada por experiências e símbolos compartilhados por membros envolvidos em uma realidade construída a partir de suas ações e participações (BARBOSA, 2003; BARBOSA; VELOSO, 2009; FREITAS, 2010).

A abordagem histórica da interculturalidade proposta associa-se à nova história cultural, NHC, ao analisar a interculturalidade, tal como a cultura, a partir das representações e das práticas, o que se traduz como símbolos e experiências (BARROS, 2003; BURKE, 2008). Trata-se de uma nova história da interculturalidade, NHI, que toma como referência a história nova originada na Escola dos Annales.

Com base na história nova, a abordagem histórica proposta nesta tese caracteriza-se por: ser interdisciplinar, como perseguido pela história nova, dentro da qual aqui se destaca a antropologia histórica; ter como objeto a interculturalidade, sendo cultura um dos objetos tratados pela história nova, e particularmente na referida antropologia cultural, bem como na história da cultura material e, como representações ou símbolos na história das mentalidades e na história do imaginário; utilizar análise documental, considerando como documento histórico a multiplicidade de documentos introduzidos pela história nova; integrar história de vida, história oral e entrevista narrativa, sendo estas técnicas também introduzidas pela história

nova; e ser construída a partir de um problema como indicado pela história nova (LE GOFF, 1990). Esses elementos que caracterizam teoricamente a abordagem histórica da interculturalidade proposta se apresentam metodologicamente na próxima seção.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Esta tese parte do entendimento de que o conhecimento científico não é um território dotado de verdades imutáveis, nem tão pouco de algo definitivo. Mas, sim, um território dotado de um conjunto de atividades físicas e conceituais que ensina os pesquisadores a viver e se traduz em um saber prático que se utiliza de métodos sistemáticos na construção de conhecimento sobre os problemas elegidos para o estudo (STRAUSS, 1987; CERVO; BERVIAN, 2002; GODOI; BALSINI, 2010).

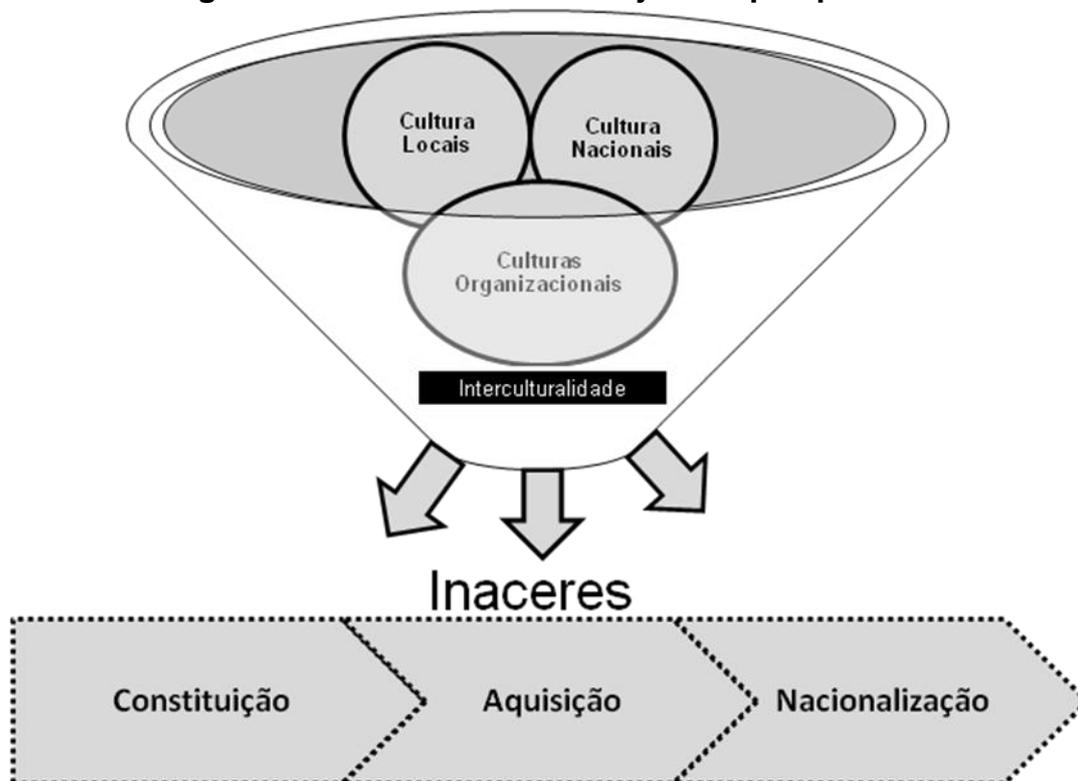
Ao considerar que a construção do conhecimento sobre a realidade em sua dimensão humana, que, por constituição, é social e histórica, Minayo (2004) afirma que todo conhecimento científico construído no território da pesquisa social apresenta implicações metodológicas específicas. Nesse sentido, no decorrer desta seção são apresentados, de forma detalhada, a abordagem norteadora da pesquisa, a tipologia da pesquisa, a técnica de coleta de dados, o campo e os sujeitos investigados, e o processo analítico-interpretativo dos dados coletados na pesquisa de campo. A figura 4 apresenta o delineamento do objeto de pesquisa, no qual as decisões metodológicas estiveram pautadas.

Esta tese utilizou uma abordagem integralmente qualitativa para nortear a pesquisa de campo. Sendo que essa integralidade está ligada à coleta de dados a partir de técnicas qualitativas e análise desses dados também qualitativa (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008), visto que de acordo com Minayo (2004, p. 20-1) “o objeto das ciências sociais é essencialmente qualitativo e histórico”.

Por pesquisa qualitativa, Denzin e Lincoln (2000, p. 3) entende que é “uma atividade situada que coloca o pesquisador no mundo, consistindo num campo de práticas materiais e interpretativas que tornam o mundo visível”. Tendo em vista tal compreensão, a abordagem qualitativa neste estudo é pertinente por se tratar de uma pesquisa no âmbito dos estudos organizacionais que visa compreender processos organizacionais formais e

informais, que são complexos por constituição (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008; GODOI; BALSINI, 2006).

Figura 4 – Delineamento do objeto de pesquisa



FONTE: Elaborada pela autora.

Devido à natureza qualitativa desta tese, a pesquisa foi construída adotando diferentes posturas e métodos. Gray (2012) afirma que a pesquisa qualitativa é altamente contextual por ser coletada em um contexto natural em que se busca mostrar como e por que as coisas acontecem em circunstâncias em que se conhece relativamente pouco sobre o fenômeno ou para obter novas perspectivas sobre questões sobre as quais se sabe muito.

Com o objetivo de conhecer os reflexos da interculturalidade na organização Inaceres, esta tese buscou privilegiar o Outro e o seu mundo vivido. Dessa maneira, o estudo se concentrou no sujeito com todas as suas histórias, opiniões, crenças, valores e costumes na perspectiva de manter o foco nos processos de significado a fim de compreender os indivíduos, grupos, organizações e trajetórias (GOLDENBERG, 1997; MINAYO, 2004).

A pesquisa qualitativa, também, é considerada por Godoi e Balsini (2006) como uma espécie de conceito “guarda-chuva”, pois abrange diferentes formas de pesquisa. Deslauriers e Kérisit (2008), por sua vez, argumentam que a pesquisa qualitativa permite compreender os fenômenos sociais com o menor afastamento possível dos cenários em que ocorrem, tendo em vista aprofundar processos ou fenômenos complexos. Dessa maneira, esta tese buscou compreender como a interculturalidade se reflete na organização Inaceres a partir de uma abordagem que permitisse a maior proximidade possível da história da Inaceres.

Em relação a sua tipologia, esta pesquisa caracteriza-se como exploratório-descritiva. As pesquisas exploratórias, de modo geral, buscam maior familiaridade com o problema de pesquisa a fim de torná-lo mais explícito (RICHARDSON, 2009). Em termos especificamente qualitativos, a pesquisa exploratória traz a possibilidade de familiarização com as pessoas e suas preocupações (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008).

Assim, a pesquisa de campo buscou uma maior proximidade do tema interculturalidade em uma organização de origem em países distintos: Inaceres, fundada em 2001 através da associação de uma empresa brasileira e uma equatoriana. A empresa brasileira com tradição na pesquisa e desenvolvimento de produtos para o agronegócio de origem paulista juntamente com a empresa equatoriana, a maior exportadora de palmito do mundo formaram a *joint-venture* Inaceres com o objetivo de introduzir no Brasil o conceito de cadeia produtiva do palmito cultivado (RIBERAL, 2014).

Na expectativa de atender os objetivos das empresas brasileira e equatoriana, a Inaceres adquiriu uma fazenda no sul da Bahia para desenvolver o cultivo do palmito de pupunha e instalar a indústria, sendo que a escolha geográfica deu-se devido às características climáticas ideais para o cultivo do palmito (RIBERAL, 2014).

No ano de 2002, a Inaceres iniciou o sistema de integração da cadeia produtiva do Palmito. Esse sistema é um Programa de Fomento, adequado às características da região sul da Bahia, desenvolvido com a colaboração de Bancos Públicos e Privados, Governo do Estado da Bahia, Órgãos de Pesquisa e Empresas de Projetos e Assistência Técnica. Nesse sistema, os produtores,

que são chamados de integrados, são responsáveis pela implantação e manutenção das lavouras. Em contrapartida, a Inaceres Indústria se responsabiliza com a industrialização, logística, comercialização e marketing (RIBERAL, 2014).

Em 2004, a Inaceres adquiriu a divisão de palmito de uma tradicional companhia baiana, que atuava no segmento de cacau, café e palmito, e uma das principais produtoras de palmito cultivado do Brasil. Essa aquisição envolveu as plantações de palmito cultivado e o portfólio de marcas dessa indústria que era bastante conhecida no mercado nacional e se fazia presente nas principais redes de supermercados do país. Assim, a Inaceres se tornou a empresa alimentícia líder na produção e comercialização de palmito cultivado de alta qualidade no Brasil (RIBERAL, 2014).

Em 2005, a Inaceres adquiriu a marca GINI e entrou no segmento de produtos Premium da categoria. Em 2007, adquiriu outra fazenda no sul da Bahia com o objetivo de aumentar a produção de palmitos. Em 2009, conquistou a certificação em APPCC (haccp – análise de perigos e pontos críticos de controle). Esse sistema de certificação analisa as diversas etapas da produção de alimentos, avaliando os perigos potenciais à saúde e definindo medidas preventivas para controlá-los através de pontos críticos (RIBERAL, 2014).

Ainda com o intuito de manter a estratégia de crescimento de oferta de palmitos a Inaceres adquiriu a terceira fazenda no sul da Bahia em 2010. E, no ano de 2012, a empresa brasileira adquiriu os 50% da Inaceres que pertencia ao grupo equatoriano e tornou-se uma empresa 100% brasileira e líder no mercado nacional de produção e comercialização de palmitos cultivados de pupunha (RIBERAL, 2014).

Nesse contexto, a pesquisa de campo buscou proximidade do tema em questão a partir da aproximação interessada das preocupações de sujeitos específicos: os sujeitos que participaram da formação da Inaceres e os que participam nos dias atuais, concentrando-se em seus sentidos, que são impermeáveis à mensuração e inabordáveis em larga escala.

Em relação ao aspecto descritivo da pesquisa, entende-se que na pesquisa descritiva a finalidade está ligada ao interesse de identificar as

características de um grupo determinado de sujeitos, privilegiando o “como” e o “quê”, por meio da descrição o mais precisa possível dos detalhes de como pensam e agem (CERVO; BERVIAN, 2002; DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008; VERGARA, 2006). Nesse sentido, a presente tese buscou identificar as características do grupo de sujeitos que atuaram ou atuam na Inaceres como funcionários a partir da escuta de suas histórias, opiniões, crenças, valores e costumes, ancorados no “como” e no “quê” de suas experiências profissionais no contexto histórico da Inaceres.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram análise documental e entrevista. A análise documental foi utilizada por oportunizar a coleta de informações através de documentos escritos e por possibilitar a reconstituição de um passado que nem sempre se mantém na memória das pessoas. De acordo com Cellard (2008, p. 295), “a memória pode também alterar lembranças, esquecer fatos importantes, ou deformar acontecimentos”, assim, a análise documental se mostra pertinente aos objetivos pretendidos, pela possibilidade de resgatar informações do passado registradas em relatórios, entrevistas, memorandos, atas, contratos e documentos gerais que podem auxiliar na compreensão dos reflexos da interculturalidade na organização Inaceres.

De acordo com Cellard (2008), a análise documental apresenta-se como uma técnica vantajosa porque elimina em partes a dimensão da influência do pesquisador sobre o sujeito no registro dos acontecimentos pesquisados. Contudo, esse mesmo autor destaca que o documento constitui-se um instrumento que o pesquisador não domina e não permite ao pesquisador exigir precisões suplementares. Por isso, o autor alerta aos pesquisadores que trabalham com essa técnica a tomar precauções prévias que garantam a credibilidade e a representatividade do documento, que facilitem a tarefa de análise, e sirvam de garantia da validade e da solidez de suas explicações.

Considerando o exposto, a pesquisadora aceitou os documentos da forma que eles se encontraram – completos ou incompletos; parciais ou imprecisos -, sem tentar transformá-lo. Contudo, todo e qualquer documento que se analisou, para fins dessa pesquisa, foi avaliado criticamente a partir das cinco dimensões de avaliação crítica proposta por Cellard (2008), a saber: o

contexto, o autor, a autenticidade e a confiabilidade do texto, a natureza do texto, e os conceitos-chaves e a lógica interna do texto.

A dimensão do contexto se refere à necessidade do autor examinar o contexto social global no qual o documento foi produzido, bem como o contexto no qual o autor e aqueles a quem o documento foi destinado estavam inseridos. A análise do contexto coloca o pesquisador em condições de compreender as particularidades da forma, da organização e evita a interpretação do documento em função de valores modernos. A segunda dimensão constitui-se como item avaliativo porque para o pesquisador interpretar um texto é importante ter noção da identidade do autor, bem como dos seus interesses e motivos que levaram a escrever tal documento.

Na terceira dimensão apresentada, Cellard (2008) argumenta que o pesquisador precisa avaliar a autenticidade e a confiabilidade do texto a fim de assegurar-se da qualidade da informação obtida, além de verificar a procedência do documento. Na quarta dimensão, a avaliação crítica, considera-se que a depender da natureza do texto é que o documento adquire sentido para o leitor em função do grau de iniciação no contexto particular de sua produção. E por fim, a quinta dimensão, mostra-se significativa, porque de acordo com o autor, a análise documental só tem sentido e completude quando o pesquisador compreende satisfatoriamente o sentido dos termos empregados pelo autor do documento.

Considerando as cinco dimensões apresentadas por Cellard (2008), esta tese considerou apenas os documentos oficiais da empresa que foram produzidos em contextos de divulgação de marketing e científica por pessoas ligadas à Inaceres, o que assegura a autenticidade e confiabilidade das informações obtidas, além de ter sido levado em conta tanto a natureza do texto quanto conceitos-chaves e a lógica dos textos.

Em relação à entrevista como técnica de coleta de dados utilizada considerou-se a oportunidade de coletar informações através da fala dos sujeitos que passam a ter a possibilidade de falar sobre o que e como sentem acerca do tema pesquisado. Além de se constituir a técnica mais utilizada no trabalho qualitativo de campo, a entrevista apresenta-se uma técnica vantajosa por possibilitar o estabelecimento de uma relação interativa e de confiança

entre pesquisador e pesquisado, o que favorece uma coleta de dados eficaz (GOLDENBERG, 1997; MINAYO, 2004).

Quanto ao tipo de entrevista utilizada nesta pesquisa, privilegiou-se a entrevista temática em profundidade a fim de construir conhecimento qualitativo sobre os reflexos da interculturalidade na história da Inaceres; e ao mesmo tempo, compreender tal tema a partir das experiências vividas, os valores, opiniões e sentimentos dos ex-funcionários e funcionários da organização.

A escolha por esse tipo de entrevista foi motivada pela necessidade de tratar a tematização e a profundidade conjugada. Visto que por um lado, na entrevista em profundidade “o objeto investigado é constituído pela vida, experiências, idéias, valores e estrutura simbólica do entrevistado” (GODOI; MATTOS, 2006, p. 303). E por outro lado, na entrevista temática ou focalizada que um tema ou foco de interesse prévio do pesquisador orienta tanto a seleção dos entrevistados como a realização da entrevista (GODOI; MATTOS, 2006).

A entrevista temática em profundidade foi concebida e realizada a partir da utilização de um conjunto de pressupostos compartilhados por técnicas como a da entrevista narrativa, a da história de vida e a da história oral, estas duas últimas tomadas, nesta pesquisa, como correlatas. Essas técnicas foram escolhidas por permitirem a valorização da relação entre sujeito e sua história como lócus propício à construção de conhecimento sobre a realidade social em sua complexidade e dinamicidade (SOUZA, 2011).

A entrevista narrativa é um método de pesquisa qualitativa que se manifesta como uma forma de entrevista não estruturada e de profundidade que tem como objetivo reconstruir através do discurso algo anteriormente vivido pelo sujeito, a partir do encorajamento e estímulo do entrevistado a contar a história sobre algo importante que aconteceu na sua vida e no seu contexto social (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002).

Na entrevista narrativa, o entrevistado usa sua própria linguagem espontânea na narração dos acontecimentos. A explicação dos acontecimentos reflete o que o entrevistado considera importante, visto que a história contada é a reconstrução de acontecimentos a partir da perspectiva do informante. Logo, a entrevista narrativa é considerada como um esquema autogerador ao estilo

quase literário, porém real, do tipo “era uma vez” (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002).

Essa técnica foi utilizada no intuito de não transformar a entrevista qualitativa em um “questionário falado” que é característico do clássico esquema pergunta-resposta. Além disso, ela foi utilizada na perspectiva de ouvir histórias com palavras e sentidos que são específicas à experiência e ao modo de vida dos ex-funcionários e funcionários que fizeram ou ainda fazem parte da trajetória histórica da Inaceres.

Sobre a história de vida, tem-se que ela é um relato retrospectivo da experiência de uma pessoa, um grupo, uma organização relativo a fatos e acontecimentos que foram significativos e constitutivos de sua experiência vivida (DENZIN, 1970; CHIZZOTTI, 2011). Nesse sentido, a técnica da história de vida permite o narrador tomar a si mesmo como o principal personagem de um enredo e contexto que são sempre sociais por expressarem a relação homem-mundo (QUEIROZ, 1988).

O relato da história de vida indica a história de uma vida contada à outra pessoa, tal qual foi experienciada pela pessoa que viveu ou testemunhou no passado, tomando o ponto de vista do entrevistado como referência fundamental para obter informações sobre eventos já passados (CHIZZOTTI, 2011). Assim, a história de vida se caracteriza como uma técnica marcada pelo sentido do passado no presente imediato das pessoas (ICHIKAWA; SANTOS, 2006).

A história de vida pode ser do tipo completa ou tópica. A história de vida completa abrange todo o conjunto da experiência vivida pela pessoa, grupo ou instituição. Enquanto a história de vida tópica ou temática evidencia determinada etapa ou setor da vida pessoal do sujeito, do grupo ou da organização (DENZIN, 1970).

Esta pesquisa utilizou a técnica de história de vida tópica (também chamada de temática) devido o interesse de evocar narrativas ancoradas nas histórias de vida profissional de ex-funcionários e funcionários inseridos no contexto espaço-temporal da Inaceres, tendo em vista que essas narrativas dentro do contexto da Inaceres se constitui como um “terreno-fértil” para compreender como a interculturalidade se reflete na organização Inaceres.

Quanto à história oral, trabalhou-se com o pressuposto de que a mesma permite a atualização do passado nos dias atuais, expressando assim “[...] a percepção do passado como algo que tem continuidade hoje, e cujo processo histórico não está acabado” (ICHIKAWA; SANTOS, 2006). Chizzotti (2011) argumenta que além dessa marca atualizada da temporalidade, a história oral, também, pode suprir a deficiência de documentos disponíveis, alcançar informações não registradas ou inacessíveis, compreender o contexto vivido para além das informações unidimensionais oferecidas pelos documentos e extrair uma perspectiva não oficial.

Nesse sentido, a história oral foi utilizada na tentativa de compreender como a interculturalidade reflete na organização Inaceres a partir do que os funcionários resgatavam da história profissional no seu contexto, além de como aconteceu a sua trajetória histórica. Através da fala do seu passado e do passado da Inaceres se atualizava o presente. Dessa maneira, o presente ganha sentido a partir da elaboração discursiva das histórias vividas no passado.

Contudo, é importante destacar que essas técnicas foram utilizadas sempre concebendo os funcionários e ex-funcionários como sujeitos participantes de um contexto mercadológico e social mais amplo que o contexto da Inaceres. Além disso, essas técnicas permitiram que a pesquisadora escrevesse a sua interpretação fundamentada em informações orais, em documentos e na análise da realidade social em que se deu a experiência vivida (CHIZZOTTI, 2011).

Para a realização das entrevistas, foram elaborados roteiros previamente pensados e formulados no intuito de conceder liberdade ao respondente em construir sua resposta frente aos estímulos do entrevistador (Apêndice A, B e C): um roteiro para os sujeitos que participaram da constituição da Inaceres, outro roteiro para os sujeitos que entraram na Inaceres após a aquisição de outra indústria, e outro roteiro para os sujeitos que entraram na Inaceres quando esta já era uma empresa brasileira.

Todos os roteiros foram divididos em três momentos, a saber: (i) dados de caracterização do sujeito; (ii) estímulo evocativo de narrativas ancoradas na história da Inaceres; e (iii) estímulo evocativo de narrativas ancoradas na

história de vida do sujeito como participante da história da Inaceres. Além desses momentos apresentados, o roteiro contém questões de apoio para serem utilizadas, somente, quando as narrativas ancoradas na história da Inaceres e na história de vida do sujeito não contemplassem tais assuntos.

A escolha dos sujeitos foi feita a partir da estratégia de amostragem do tipo bola de neve. De acordo com Gray (2012, p. 148), “a pesquisa qualitativa, geralmente, trabalha com amostras não probabilísticas intencionais, pois busca entender determinadas práticas que existem em local, contexto e tempo específico”. A estratégia de amostragem do tipo de bola de neve é considerada uma amostra não probabilística em que um primeiro grupo de sujeitos é usado para indicar outros sujeitos para estudo posterior (GRAY, 2012).

Deslauriers e Kérisit (2008) afirmam que tanto as pesquisas qualitativas quanto as quantitativas recorrem à amostra, sendo que o termo “amostra” assume sentidos diferentes para os diferentes tipos de pesquisas. Na pesquisa quantitativa, o termo é utilizado no sentido probabilístico e permite o pesquisador conhecer os aspectos gerais da realidade social. Por outro lado, na pesquisa qualitativa, a amostra assume o sentido não-probabilístico e permite o pesquisador ter acesso a um conhecimento detalhado e circunstancial da vida social.

O corpus empírico da pesquisa foi estruturado a partir do interesse por experiências de vida ligadas à interculturalidade na Inaceres. Dessa maneira, os sujeitos de pesquisa desta tese foram informantes-chave que apresentaram seu ponto de vista sobre a trajetória histórica da Inaceres através de sua própria experiência.

Assim, dado o objeto teórico, interculturalidade em uma organização de origem em países distintos, os sujeitos da pesquisa empírica foram ex-funcionários e funcionários que fizeram ou ainda fazem parte da trajetória histórica da Inaceres. Os dados de caracterização dos sujeitos da pesquisa são os listados no Quadro 5.

A estratégia da amostragem do tipo bola de neve permitiu que a pesquisadora fosse a campo de maneira totalmente exploratória sem determinar previamente o número exato de entrevistados. Todavia, a partir do

momento que os dados se mostraram saturados pela emergência consistente das categorias analíticas, decidiu-se encerrar a pesquisa de campo.

Quadro 5 – Dados de caracterização dos sujeitos da pesquisa

Item	Nome fictício	Idade	Naturalidade	Escolaridade	Cargo Exercido	Vínculo
01	Lucas	46	Santa Cruz da Vitória / BA	Superior Completo	Gerente Agroindustrial	Funcionário
02	Mel	32	Ilhéus / BA	Superior Completo	Analista Administrativo Financeiro	Funcionário
03	Tami	38	Uruçuca / BA	Superior em Andamento	Assistente Administrativa	Funcionário
04	Carlos	47	São Paulo / BA	Ensino Médio Completo	Assistente Administrativo	Funcionário
05	Daniel	42	Uruçuca / BA	Ensino Médio Completo	Comprador	Funcionário
06	Edgar	28	Ilhéus / BA	Superior Completo	Coordenador de Produção	Funcionário
07	Bel	28	Ilhéus / BA	Superior Completo	Analista de RH	Funcionário
08	Lis	42	Ilhéus / BA	Ensino Médio Completo	Encarregada de Produção	Funcionário
09	Mila	33	Ilhéus / BA	Superior Completo	Auxiliar Administrativo	Funcionário
10	Lia	34	Uruçuca / BA	Ensino Médio Completo	Assistente de Controle de Qualidade	Funcionário
11	Dani	33	Rio Claro / SP	Superior Completo	Assistente Administrativo	Funcionário
12	Davi	18	Rio Claro / SP	Ensino Médio Completo	Auxiliar administrativo	Funcionário
13	Miguel	41	Ilhéus / BA	Superior Completo	Gerente Industrial	Ex-funcionário
14	Gabriel	43	Ilhéus / BA	Superior Completo	Coordenador Administrativo	Ex-funcionário
15	Otávio	71	Areia / PB	Superior Completo	Diretor de Produção	Ex-funcionário

Fonte: elaboração própria, dados da pesquisa (2016)

A fase de campo ocorreu no segundo semestre de 2014 e durante o ano de 2015. As entrevistas foram previamente agendadas por telefone para locais e horários indicados pelos sujeitos de pesquisa, de acordo com sua disponibilidade. A cada entrevista realizada, um participante indicou outro funcionário ou ex-funcionário para ser entrevistado. Dos quinze entrevistados, nove optaram pela realização da entrevista em seus locais de trabalho, quatro preferiram que as entrevistas fossem em suas residências e dois escolheram realizar as entrevistas via Skype.

Antes do início das entrevistas, os documentos protocolares da pesquisa (Apêndice D, E e F) foram assinados, a saber: (i) Documento de apresentação da pesquisa e pesquisadora; (ii) Termo de Confidencialidade; (iii) Termo de Consentimento. As entrevistas foram gravadas com consentimento prévio dos entrevistados e duraram em média quarenta e cinco minutos cada.

O processo analítico-interpretativo das entrevistas realizadas foi iniciado desde o primeiro contato da pesquisadora com o campo empírico. Logo após a realização das entrevistas, elas foram atentamente ouvidas na gravação e em seguida integralmente transcritas.

De posse das transcrições, a pesquisadora utilizou o *software* Atlas.Ti como apoio à análise de material empírico. De acordo com Bandeira-de-Mello (2010, p. 429), “pesquisadores beneficiam-se de ganhos em eficiência na manipulação de dados qualitativos pelo computador”. Ele afirma ainda que a utilização de *software* em pesquisas qualitativas cresceu desde que os pesquisadores se tornaram mais conscientes das reais potencialidades e limitações dessa tecnologia.

O Atlas.Ti é um *software* de apoio à análise de dados qualitativos que tem como finalidades básicas buscar, categorizar, organizar e registrar interpretações. Esse *software* não executa a análise qualitativa, como advoga Kelle (2002). A análise dos dados é uma atividade exclusiva do elemento humano. Nesse sentido, nesta pesquisa esse *software* foi utilizado com o único objetivo de atenuar a carga de tarefas mecânicas associadas ao gerenciamento da base de dados e dos elementos construídos pela pesquisadora.

A utilização desse *software* permitiu que a pesquisadora disponibilizasse de mais tempo para dedicar-se ao processo interpretativo. Contudo, durante a utilização do *software* a pesquisadora atentou-se às limitações do *software* e evitou cair em algumas armadilhas, como, por exemplo: perder o contato com a realidade dos dados, visto que o processo de codificação é um processo de corte de dados; e, realizar uma análise superficial devido à facilidade de criar códigos e gerenciar uma base de dados mais ampla.

De posse das transcrições das entrevistas juntamente com os elementos fornecidos pelo *software* utilizado (códigos, citações, notas de análise e

documentos primários), e os documentos oficiais da Inaceres, tais quais, artigos e material do site, a pesquisadora imergiu nesses materiais, que foram tomados como textos passíveis de compreensão, e analisados os seus conteúdos. Devido à orientação desta pesquisa ser totalmente qualitativa, a técnica da análise de conteúdo foi utilizada como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. (BARDIN, 1977, p. 42).

Em relação à análise de conteúdo, trabalhou-se com o pressuposto de que um texto contém sentidos e significados que não precisam, necessariamente, ser interpretados pelas vias da quantificação. Assim, os indicadores foram considerados em sua qualidade, sendo a palavra o foco de atenção, como advoga Bardin (1977, p. 43) “a análise de conteúdo trabalha a palavra, quer dizer, a prática da língua realizada por emissores identificáveis”.

A análise de conteúdo iniciou a partir das diversas leituras dos textos. Estes foram tomados um a um, sujeito por sujeito, história por história no intuito de imergir em cada história individualmente, e assim, tentar entender como cada um pensa e organiza suas vivências e experiências profissionais no âmbito da Inaceres. No segundo momento, a pesquisadora elaborou resumos sobre cada um dos indivíduos entrevistados. Esses resumos serviram de base para a escrita do breve relato das histórias de vida dos sujeitos, conforme exposto na seção 4.

Após a escrita dos relatos das histórias de vidas, as falas dos sujeitos foram tomadas como uma narrativa totalizante juntamente com os textos encontrados no site oficial da organização. Nesse momento, essas falas foram tomadas como se tivesse apenas um único “sujeito falante” a fazer a narrativa da trajetória histórica da Inaceres e serviram como base para a escrita da sua história que foi contada a partir da expressão “era uma vez” na tentativa de “aproximar” o leitor dos personagens.

No terceiro momento, a pesquisadora se dedicou à análise dos códigos gerados no Atlas.ti. Essa etapa foi composta pelas falas e pelas unidades de

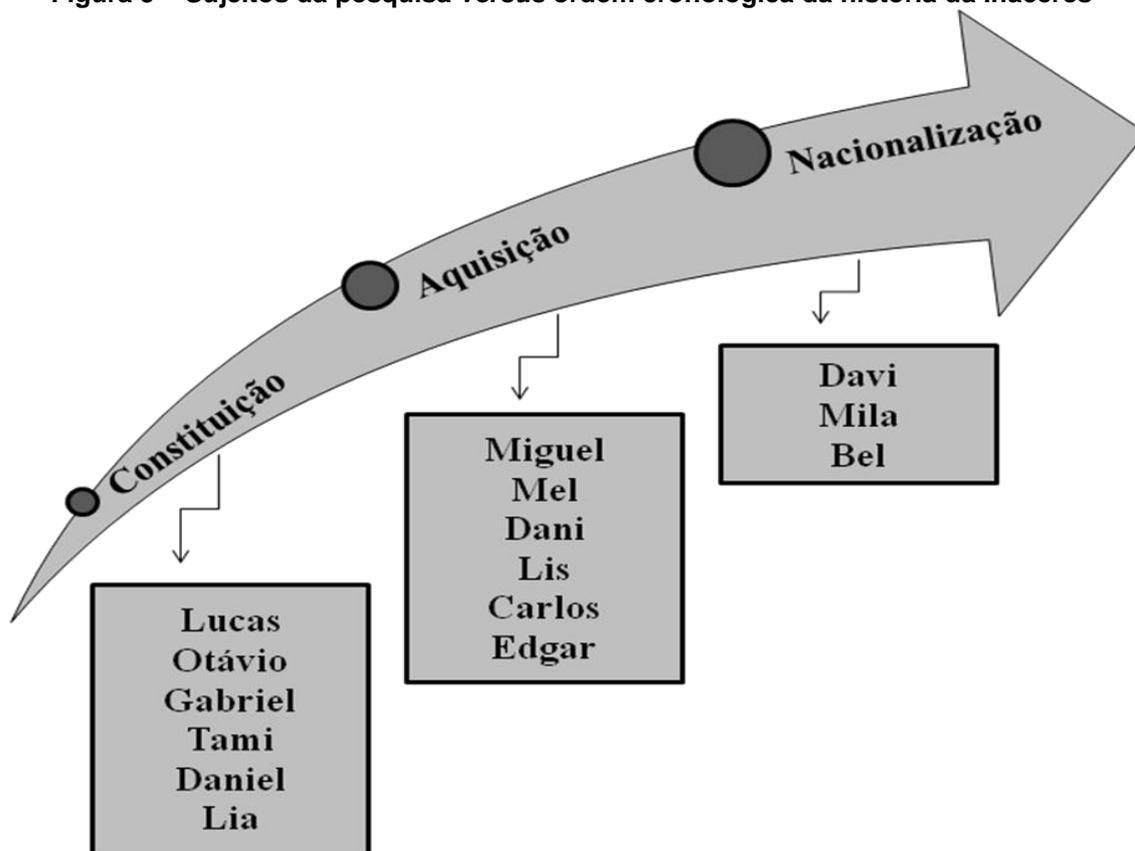
sentido que foram tomadas como dimensões empíricas que emergiram a partir da tematização das falas e serviram como base para a escrita da reflexão sobre a narrativa totalizante, conforme mostra a próxima seção.

Finalmente, a pesquisadora investiu em um segundo tipo de contato com o material analisado, em que a narrativa totalizante serviu de base para a escrita de um diálogo teórico entre as falas e a revisão de literatura. Dessa maneira, a análise e discussão dos resultados resultaram nas inferências de conhecimentos relativos às condições de produção recorrendo a indicadores qualitativos.

4 UMA HISTÓRIA DA INACERES

Esta sessão dedica-se à apresentação da análise e discussão dos resultados, a qual foi construída da seguinte maneira: inicialmente, apresentam-se os breves relatos das histórias de vida de cada sujeito no contexto da Inaceres, a partir de uma ordem cronológica da história dessa organização, conforme figura 5; em seguida, é apresentada a história da Inaceres desde a sua fundação até a sua nacionalização com base nas falas dos entrevistados e nos documentos encontrados no seu próprio site; depois apresenta-se as dimensões empíricas emergentes na totalidade das narrativas; e, por fim, é apresentado o diálogo entre a história da Inaceres e a literatura revisada.

Figura 5 – Sujeitos da pesquisa *versus* ordem cronológica da história da Inaceres



Fonte: elaboração própria, dados da pesquisa (2016)

4.1 Breves Relatos das Histórias de Vida de sujeitos que participaram da história Inaceres

Os relatos das histórias de vida dos sujeitos aqui apresentados foram divididos em três grupos, a saber: (i) sujeitos na formação da Inaceres; (ii) sujeitos na aquisição, pela Inaceres, de outra indústria e novas marcas; e (iii) sujeitos na nacionalização da Inaceres.

4.1.1. Sujeitos na formação da Inaceres

Lucas é um jovem senhor, baiano, de 46 anos de idade, divorciado, engenheiro agrônomo, por uma Universidade na Costa Rica, e que tem uma vasta experiência em consultoria técnica. E justamente por conta da sua formação, área de atuação, e convívio e interação com culturas diferentes é que Lucas chegou à Inaceres. No ano de 2000, um colega do Equador enviou um e-mail para Lucas informando que a empresa que ele trabalhava naquele país tinha interesse em prospectar áreas aqui no Brasil. Naquele ano, Lucas trabalhava como consultor técnico em fruticultura e cultivo tropical na região sudeste brasileira e aceitou o convite do engenheiro agrônomo e do dono da companhia equatoriana em prospectar fazendas no sul da Bahia para implementar o projeto de uma Joint-Venture. Lucas participou da prospecção, da visitação, escolha e compra da fazenda. Finalizado o trabalho de prospecção, Lucas preparava-se para retornar para o sudeste brasileiro quando foi convidado para desenvolver o projeto ambiental e, depois do projeto ambiental pronto, Lucas foi convidado para prospectar produtores que tinham área de produção de palmitos na Bahia. Depois dessa etapa concluída, Lucas tornou-se funcionário da Inaceres atuando como engenheiro e até mesmo como gerente.

Otávio é um senhor, paraibano, de 71 anos de idade, casado, engenheiro agrônomo, com vasta experiência em elaboração de projetos. A sua história profissional na Inaceres tem muito a ver com a sua primeira experiência

profissional, pois o primeiro emprego de Otávio foi em uma das empresas pertencentes ao Grupo Brasileiro que formou a Inaceres. Nessa época, Otávio fez boa amizade com o presidente dessa empresa e tornaram-se amigos. Porém, com o seu desligamento da empresa, ele perdeu o contato com os ex-colegas daquela empresa. Depois de dez anos trabalhando na região sudeste, Otávio ficou sabendo que aquele grupo empresarial que ele já tinha trabalhado estava iniciando um projeto na Bahia. De posse dessa informação, ele entrou em contato com presidente do grupo empresarial na época e disse que tinha interesse em voltar para Bahia e se disponibilizou em trabalhar nesse novo projeto caso o seu perfil profissional fosse necessário e interessante. Pouco tempo depois, Otávio começa a trabalhar na Inaceres com a missão de implantar o projeto, tanto o projeto agrícola quanto o projeto da fábrica. Dessa maneira, ele implantou o projeto agrícola, através da viabilização da produção da matéria-prima na região, tanto a produção própria quanto a de terceiros. Nesse último caso, o Otávio coordenava o trabalho de Lucas que era a pessoa responsável por prospectar os produtores e fazia muitas palestras a fim de alcançar os produtores rurais da região. Em relação ao projeto da fábrica, apesar de Otávio possuir competência técnica na área de elaboração de projeto, ele não tinha muito conhecimento da área específica da matéria-prima que seria processada pela Inaceres. Assim, o Otávio foi para o Equador e passou uns três meses lá na empresa equatoriana com o objetivo de aprender todo o processo industrial e sobre a fábrica em si. Ainda no Equador, ele juntamente com o engenheiro industrial equatoriano montou a linha mestra do projeto. Ao retornar ao Brasil, ele terminou de fazer a parte de layout, dos equipamentos e entrou em contato com as empresas que fabricariam as máquinas, visto que aqui no Brasil havia pouca mecanização para o processamento daquela matéria-prima, sendo a grande maioria das fábricas brasileiras manuais. Otávio participou da construção da fábrica ativamente, desde o projeto estrutural até a construção e liberação de funcionamento da fábrica. Ele participou da negociação que resultou na aquisição de outra empresa e suas marcas, além de ser consultor da Inaceres após o seu desligamento da empresa.

Gabriel é um jovem senhor, baiano, de 43 anos de idade, casado, técnico agrícola e administrador. Quando Gabriel iniciou suas atividades na Inaceres, ele já tinha mais de dez anos de atuação no agronegócio e na área administrativa no contexto rural. Por estar em fase de conclusão da graduação se sentiu motivado em trabalhar em uma *joint – venture*, porque ele acreditava que iria conseguir um *up-grade* em seu currículo. De acordo com ele, trabalhar na Inaceres foi uma experiência muito interessante porque era uma empresa que estava em construção, tanto na parte agrícola, quanto na industrial e até mesmo na parte administrativa. Gabriel afirma que na Inaceres ele teve a oportunidade de aplicar praticamente todos os conceitos que aprendeu no curso de administração, principalmente quando a estrutura administrativa foi iniciada. Ele lembra que essa estrutura inicialmente era muito simples, pois funcionava em uma casinha adaptada, visto que o atual escritório ainda não tinha sido construído. Nessa época em que a estrutura administrativa foi iniciada, Gabriel junto ao pequeno grupo que estava trabalhando na Inaceres teve a oportunidade de identificar quais pessoas eram necessárias para integrar o quadro funcional. Além de terem estabelecido os perfis dos candidatos às vagas, fizeram o processo seletivo e montaram a equipe da Inaceres.

Gabriel acompanhou a estruturação da unidade agrícola até a mesma ficar em ponto de produção, acompanhou a construção da fábrica, a implementação do programa de integração, e a aquisição de outra indústria e das marcas que a mesma comercializava.

Tami é uma jovem senhora, baiana, de 38 anos de idade, divorciada, estudante do curso de Administração. Sua história na Inaceres começa como auxiliar de produção, na área de germinação. Foi a partir dessa experiência que Tami aprendeu realmente a cultivar a matéria-prima. Depois ela foi trabalhar na parte do viveiro, onde ela fazia os canteiros com saquinhos cheios de terra. Essa experiência para Tami era muito boa, tendo em vista que gostava de fazer parte do operacional, pois considerava a interação daquele setor muito boa, conversava com todo mundo, compartilhava as lutas e as

alegrias e até mesmo a comida. Suas funções consistiam em encher saquinho, germinar, contar quantas mudas tinham por viveiro, etc. Depois Tami foi promovida para auxiliar de almoxarifado dentro da fazenda e ela ficou responsável por distribuição e controle de ferramentas, combustível, controle de estoque de fertilizantes e defensivos. Tempos depois, Tami foi promovida mais uma vez, e tornou-se encarregada das mulheres do campo e a partir de então, ela passou a comandar o germinador e todos os viveiros. Sua equipe era responsável por cuidar da germinação, cuidar das sementes, por vender as sementes para os integrados, liberar as cargas, manter os viveiros limpos, etc. De acordo com Tami, a Inaceres foi e continua sendo uma escola, pois o aprendizado é contínuo. Tami saiu da Inaceres em 2004 e retornou em 2006, não mais para a parte agrícola, mas agora para a indústria. Nova fase de aprendizado, pois Tami não conhecia nada da parte industrial, não tinha nem ideia de como era o processo, mas foi aprendendo muito rapidamente e tornou-se encarregada de produção. Depois foi transferida para o setor administrativo, trabalhando na área fiscal, que foi outro desafio, e outro momento de grande aprendizado. Tami considera a Inaceres como um espaço para adquirir conhecimentos e estimular estudos.

Daniel é um jovem senhor, baiano, de 42 anos de idade, solteiro, com o segundo grau completo. Ele iniciou sua história na Inaceres como ajudante de pedreiro. Nessa época, ele participou da construção do escritório, ajudando a levantar as paredes, a pintar, a colocar as telhas, dentre tantas outras atividades exercidas. Daniel trabalhou também no setor de almoxarifado e depois como comprador da Inaceres. Para exercer essa última função, Daniel participou de um treinamento específico na área de compras em Salvador (BA).

Lia é uma jovem senhora, baiana, de 34 anos de idade, divorciada, com o segundo grau completo. Ela iniciou sua história na Inaceres como trabalhadora rural. Nessa época, ela teve oportunidade de atuar em toda parte de plantação e germinação, depois ela saiu da parte agrícola e foi trabalhar na fábrica. Lia teve a oportunidade de atuar como auxiliar de produção, como encarregada e

depois começou a trabalhar no laboratório até tornar-se assistente de controle de qualidade.

4.1.2 Sujeitos na aquisição, pela Inaceres, de outra indústria e novas marcas

Miguel é um jovem senhor, baiano, de 41 anos de idade, casado, engenheiro químico e contador, com experiência técnica e em consultoria, visto que ele trabalhava como gerente de produção na empresa que a Inaceres adquiriu juntamente com algumas de suas marcas que já eram conhecidas no mercado consumidor brasileiro. Nessa época, a Inaceres já tinha um supervisor de produção e conversou com Miguel sobre o interesse de uma contratação futura. Porém, devido à necessidade da Inaceres em manter o processamento da matéria-prima na fábrica que foi adquirida até a fábrica de Uruçuca começar a funcionar, Miguel ficou sendo uma espécie de consultor para atestar os procedimentos de boas práticas de fabricação e o cumprimento de todas as exigências técnicas necessárias. Após a inauguração da fábrica em Uruçuca, Miguel continuou sendo consultor também em Uruçuca. Depois ele assumiu a administração da fábrica e nessa posição ele fez algumas mudanças na linha de produção a fim de eliminar as contaminações cruzadas, participando da contratação de uma engenheira de alimentos para auxiliar na parte técnica da qualidade. Juntamente com essa engenheira, o Miguel foi para o Equador adquirir novos conhecimentos sobre o manejo de uma fábrica automatizada daquela matéria-prima. Ao retornar ao Brasil, Miguel e a engenheira de alimentos introduziram mudanças que culminaram numa linha de produção totalmente diferente e bem mais melhorada, o que resultou na conquista de clientes importantes, no ganho de volume de produção e novos produtos. Miguel participou da certificação da fábrica em CORDEX Alimentares no Sistema HPC, da ampliação da fábrica e construção do novo depósito.

Mel é uma jovem, baiana, de 32 anos de idade, solteira, administradora, que teve sua história profissional iniciada quando foi contratada como estagiária da

Inaceres. De acordo com ela, essa oportunidade de estágio foi uma experiência maravilhosa profissionalmente e até mesmo como pessoa. Iniciou suas atividades no setor de Recursos Humanos e teve a oportunidade de colocar em prática o que aprendeu na faculdade, principalmente em relação à parte de relacionamento interpessoal, pois diariamente lidava com pessoas de diferentes tipos de conhecimentos: trabalhadores rurais, funcionários da fábrica e com o pessoal do administrativo tanto da unidade baiana quanto da unidade paulista. Durante o período que ficou no setor de RH da Inaceres, Mel fazia recrutamento e seleção dos candidatos e organizava os arquivos. Ainda como estagiária, ela teve oportunidade de atuar no setor de contabilidade e de finanças. Nesses dois últimos setores, Mel não tinha muito conhecimento e ela aprendeu muita coisa na prática mesmo, desde questões de notas fiscais até mesmo aos procedimentos bancários. Para Mel, a sua história profissional começou praticamente junto com o início da história da Inaceres. Depois de um ano de estágio, Mel foi contratada e atuou como auxiliar, assistente e analista administrativa.

Dani é uma jovem senhora, paulista, de 33 anos de idade, casada, administradora. Quando Dani começou a trabalhar na Inaceres, no escritório paulista, Dani foi contratada para auxiliar o diretor comercial em algumas atividades administrativas e comerciais. Nessa época, Dani tinha contato com o gerente comercial, com os representantes de outros estados e com o pessoal do administrativo, da unidade fabril e agrícola de Uruçuca. Tempos depois ela assumiu a coordenação do SAC (serviço de atendimento ao consumidor) da Inaceres trabalhando em conjunto com o departamento da qualidade para que através de pareceres dos consumidores a Inaceres pudesse reavaliar os processos e a qualidade da Indústria. Depois Dani assumiu as atividades do departamento de marketing da Inaceres, auxiliando o departamento comercial em pontos de vendas, desenvolvendo materiais para a área agrícola, e trabalhando a marca Inaceres e de seus produtos através de participações em feiras e eventos direcionados à área supermercadista e de *food service*.

Lis é uma jovem senhora, baiana, de 42 anos de idade, casada, com segundo grau completo. Quando ela entrou na Inaceres nunca tinha visto aquela matéria-prima e não entendia nada sobre o processamento da mesma. Lis começou sendo auxiliar de produção e sabia que seu trabalho era de muita responsabilidade ali dentro da fábrica, pois deveria fazer tudo da melhor forma para os clientes que estavam lá fora esperando o produto. Assim, ela sempre teve muita disposição para aprender tudo sobre o corte, o peso, o envasamento, o controle da qualidade, o funcionamento das esteiras e tudo o que estava relacionado com aquela matéria-prima. E cada vez que ela chegava no depósito e via todos os potes envasados sentia-se maravilhada por saber que tudo aquilo ali que estava no depósito já havia passado por suas mãos. Lis atuou também como líder de produção e tornou-se encarregada de produção. Assim, ela teve a oportunidade de aprender também a trabalhar com pessoas. Lis acompanhou várias mudanças ocorridas na fábrica, principalmente no que diz respeito à utilização de máquinas que antes eram mais manuais para um processo mais automatizado.

Carlos é um jovem senhor, paulista, de 47 anos de idade, casado, com segundo grau completo. Quando Carlos entrou na Inaceres ele não tinha tido nenhuma experiência anterior na área do agronegócio. Por atuar como assistente administrativo, ele mantém contato com o pessoal do escritório na Bahia e em São Paulo, mas principalmente com os produtores da matéria-prima que fornecem para a Inaceres. Carlos lida diretamente com os produtores, com gerentes e com encarregados das fazendas que cultivam a matéria-prima.

Edgar é um jovem, baiano, de 28 anos de idade, casado, engenheiro de produção. Recém-formado, a Inaceres foi o primeiro emprego de Edgar. Ele lembra que saiu da faculdade com todos os temas borbulhando, meio perdido, sem saber exatamente em que iria atuar, o que iria fazer e então surge a oportunidade de ser *trainer* de produção da GMK Indústria, coordenando os processos. Desde o treinamento, Edgar já achou uma experiência marcante na

sua vida profissional, pois a Inaceres propôs a ele passar por todas as etapas de produção, desde a parte agrícola até a industrial. Assim, Edgar, cavou buraco, plantou, colheu, adubou, cortou a matéria-prima, envasou, pesou, fez salmoura, fechou os potes na mão, etc. De acordo com ele, esse treinamento foi incrível porque através do reconhecimento de cada etapa do processo ele teve a oportunidade de conhecer as pessoas e suas atividades. Além desse treinamento na Unidade da Bahia, Edgar fez um treinamento específico sobre a matéria-prima, o que permitiu conhecer melhor aquela nova cultura. Tempos depois já assumiu a coordenação da produção, tornando-se responsável, por exemplo, pelos setores de recepção, processamento e embalagem.

4.1.3 Sujeitos na nacionalização da Inaceres

Davi é um jovem, paulista, de 18 anos de idade, com ensino médio completo. A sua história na Inaceres começa como menor aprendiz, auxiliando o pessoal do setor comercial. Depois ele foi contratado como temporário até ser contratado como auxiliar administrativo. Durante a sua trajetória até ser efetivo, Davi exerceu atividades nos setores comercial, faturamento, logística, financeiro e administrativo. De acordo com Davi todas essas atividades foram sendo agregadas à sua rotina e isso o ajudou a ter uma carga de experiência muito grande.

Mila é uma jovem senhora, baiana, de 33 anos de idade, casada, administradora. Sua história na Inaceres começou com o objetivo de Mila dar suporte aos consultores da área de integração. Assim, ela exercia um papel como de um elo entre o administrativo e os produtores que vendem a matéria-prima para a Inaceres. Dessa maneira, ela trabalha tanto com o administrativo quanto com pequenos e grandes produtores, acompanhando projetos, relatórios, lançamentos, revenda de fertilizantes, dentre outras atividades. De acordo com Mila, essa é uma experiência extremamente enriquecedora, pois lida com diferentes pessoas, com diferentes níveis culturais e convive com

ambientes extremamente diferenciados, com comportamentos rústicos, organizacional, rural e urbano.

Bel é uma jovem, baiana, de 28 anos de idade, solteira e administradora. Sua história na Inaceres começou quando ela estava terminando o curso de Graduação. No início, ela sentia um misto de emoções pessoais e profissionais. Era a oportunidade de trabalhar na área de formação e o desafio de vencer a ansiedade. Mas com o tempo, Bel amadureceu e aprendeu a colocar cada coisa no seu tempo, principalmente depois do treinamento que participou quando da sua admissão. Primeiro Bel visitou todas as fazendas e passou um dia vendo, na prática, a rotina dos trabalhadores rurais. Usou bota, capa de chuva e acompanhou as atividades, aprendendo desde como se planta a semente até a colheita da matéria-prima. Depois, ela teve a oportunidade de visitar a fábrica e conhecer a rotina e as dificuldades dos funcionários. Essa experiência permitiu que Bel começasse a pensar o que ela poderia mudar no seu setor para facilitar o trabalho dos funcionários da Inaceres, além de contribuir também para uma melhor comunicação entre eles. E por fim, Bel também participou de treinamento e da integração com o pessoal do escritório em São Paulo.

4. 2 Da fundação à nacionalização: uma história da Inaceres

Era uma vez dois grandes grupos empresariais: Inaexpo e Agrocere. A Inaexpo é uma indústria agrícola exportadora equatoriana, constituída em 1992, considerada como a maior exportadora de palmito cultivado no mundo que faz parte do grupo Pronaca. A Agrocere é um grupo empresarial brasileiro que atua nos ramos de suplementos para nutrição animal, genética de suínos, iscas formicidas, sementes de milho e sorgo híbridos, e no ramo alimentício de processamento de palmito cultivado. Ela foi constituída em 1945 e foi considerada como pioneira em genética vegetal, comercializando a primeira semente de milho híbrido no Brasil.

Devido ao fato da Inaexpo atuar no ramo alimentício para exportação ela investe de forma expressiva em pesquisa agrícola e na abertura e no

desenvolvimento dos mercados, pois o objetivo dela é alimentar bem, gerando desenvolvimento para o setor agrícola. Nesse sentido, a Inaexpo preza por três valores básicos que norteiam as suas relações: integridade, responsabilidade e solidariedade. O comportamento ético, o cumprimento da lei e o comportamento social responsável são as principais características dessa empresa.

Considerando todo o trabalho desenvolvido, os valores culturais e o investimento feito em pesquisa agrícola e na abertura e desenvolvimento dos mercados, a Inaexpo decidiu que já estava na hora de expandir os negócios. Nessa época, a Inaexpo se sentiu atraída pelo mercado consumidor brasileiro que era o maior mercado consumidor de palmito. Porém, para os equatorianos a melhor forma de entrar no Brasil era através de uma empresa que tivesse respaldo no país e a expectativa com a Agrocerec era muito boa. Diante da possibilidade de uma parceria com a Agrocerec, a Inaexpo começou a ter interesse em prospectar áreas no Brasil.

A Agrocerec, por sua vez, é um grupo brasileiro que possui uma boa estrutura de administração. Portadora de um modelo de governança corporativo evoluído ela possui parceiros na Europa, nos Estados Unidos e na América do Sul. É uma empresa que se preocupa em fazer as coisas de forma correta, dentro das leis do país, com profissionalismo e que entende que as coisas devem estar sempre pautadas de acordo com as leis, de acordo com as boas práticas de administração. Dessa maneira, a Agrocerec preza sempre pela tecnologia e pela inovação, pela qualidade e pelo atendimento, pois acredita que esses valores são essenciais para alcançar um resultado de confiança.

No ano de 2000, um funcionário da Inaexpo que conhecia o Lucas, um brasileiro que estudou em Costa Rica, entrou em contato com ele, convidando-o para fazer essa prospecção. Lucas, que é engenheiro agrônomo, aceitou o convite e encontrou com o presidente da empresa equatoriana e com o engenheiro agrônomo daquele local. Nesse encontro os equatorianos contaram que tinham interesse em realizar um projeto de produção de palmito na Bahia. Nesse primeiro contato, a ideia era dar uma volta pela região de Camamu que tinha um potencial de produção. Assim, Lucas começou a prospectar fazendas

no Sul da Bahia.

Enquanto esse contato com o Lucas acontecia na Bahia, havia um grupo da Inaexpo que se reunia com o pessoal da Agroceres em um Seminário Internacional que estava acontecendo na Suíça. Depois desse seminário, os dois grupos empresariais começaram a falar sobre a possibilidade de uma *joint venture*. Ou seja, as ações eram simultâneas, enquanto a parte técnica buscava encontrar fazendas que pudessem iniciar o projeto, a diretoria da Inaexpo e a diretoria da Agroceres se reuniam. No ano de 2001, os dois grupos iniciaram a *joint venture*, Inaceres.

Lucas trabalhou uns seis meses como consultor para os equatorianos. Ele prospectou umas quarenta fazendas, escolheu dez e, juntamente com o engenheiro sênior da Inaexpo e outro engenheiro brasileiro, visitaram locais escolhidos e decidiram apresentar para a diretoria três fazendas que reuniam condições adequadas de clima e solo para o cultivo. Nesse momento, para a realização dessa visita, pela primeira vez a parte técnica e a diretoria da Inaexpo e da Agroceres vieram juntas para a Bahia e decidiram por uma fazenda no município de Ilhéus, a qual reunia as melhores condições em termos de topografia, localização, oferta de água e de energia, logística e suporte. Porém, apesar das ações e investidas para comprar essa fazenda, os proprietários daquela época decidiram vender aquela propriedade para o INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária).

Descartada essa fazenda, dentre as duas que sobraram, a fazenda em Uruçuca era a próxima escolhida. A escolha ocorreu porque a fazenda estava situada em uma região com muita umidade, devido ao clima ser chuvoso e quente, além da sua localização privilegiada, pois o município de Uruçuca fica muito próximo da BR 101, do porto e do aeroporto de Ilhéus e também pela proximidade da zona urbana do município, além de ser próxima de uma escola técnica que trabalha com tecnologia de alimentos. Todas essas condições favoreciam a chegada da matéria-prima, o treinamento dos funcionários, a visita da diretoria, a saída do produto acabado para comercialização, a comunicação e a interação com o município.

No prazo de trinta dias, basicamente tudo já estava definido. Ainda em 2001, a Inaceres comprou 502 hectares para iniciar o projeto. Nesse momento,

a Inaceres trabalhou em três frentes principais, a saber: o projeto agrícola, o processo administrativo, e o projeto industrial.

A administrativa foi sendo estruturada pela Agrocerec, principalmente por ser uma empresa nacional. Então, a Agrocerec foi nesse momento “*capitaniano*” todo o projeto referente à parte jurídica, estrutural e organizacional administrativa enquanto a Inaexpo se configurava como uma empresa de pessoa jurídica aqui no Brasil e tratava principalmente da parte técnica do setor agrícola e industrial.

A estrutura administrativa na unidade de Uruçuca era simples no início, funcionava em uma casinha da fazenda que fora adaptada, pois ainda não havia sido construído o atual escritório. O Gabriel, recém-formado em administração, foi contratado para o setor administrativo e ele, juntamente com os poucos funcionários da época, teve a oportunidade de identificar quais pessoas eram necessárias para cada função, estabelecendo o perfil dos candidatos e o processo seletivo da equipe.

Em relação às práticas do modelo de governança corporativa da Inaceres, Gabriel considerava que eram bastante evoluídas e dinâmicas, pois eles trabalhavam com um sistema integrado de gestão, desenvolvido pelo próprio TI da Agrocerec. Assim, o sistema apresentava processos para funcionamento e regras muito bem estabelecidas.

Uma das grandes dificuldades de interação e convivência na área administrativa era justamente a questão cultural. A área administrativa da unidade de São Paulo já estava acostumada com um processo organizacional bem estruturado e claro, enquanto a área administrativa da unidade de Uruçuca tinha dificuldade de conseguir uma nota fiscal por um rápido serviço de eletricidade, devido ao fato de os prestadores de serviços do sul da Bahia, em sua maioria, não estarem acostumados a ter que ir à Prefeitura tirar uma nota fiscal de um serviço realizado. Isso gerava cobranças por conta da necessidade de fazer do jeito certo conforme as regras de funcionamento estabelecidas e que eram trabalhadas no sistema de gestão.

Na parte agrícola, após a aquisição da fazenda, iniciou-se o projeto técnico da aquisição de sementes para iniciar o plantio de palmito. Assim, todas as sementes foram prospectadas aqui no Brasil, mas foram importadas do

Peru, em sua grande maioria. Essa importação de sementes foi respaldada pelo Ministério da Agricultura, pela ADAB (Agência de Defesa Agropecuária da Bahia) e pela CEPLAC (Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira), tendo a anuência dos órgãos públicos responsáveis a fim de evitar que as sementes pudessem trazer algum patógeno para a região.

Foi necessário também reduzir a área de cacau da fazenda, pois antes da Inaceres comprar, o local era uma propriedade exclusiva de cacau. Nessa época, Lucas já havia encerrado sua fase de consultor de prospecção quando foi convidado para desenvolver o projeto ambiental para que a Inaceres adquirisse a autorização para cortar parte das árvores existentes na fazenda, visto que a plantação de palmito requer basicamente uma plantation. Nessa época, a Inaceres contratou mais de 500 funcionários para iniciar o corte de árvores e para preparação de viveiros.

Uma das grandes dificuldades de interação e de convivência com os trabalhadores da área agrícola era justamente porque nessa área houve uma reestruturação de uma fazenda de cacau. Aqueles trabalhadores estavam acostumados a plantar cacau, colher e secar cacau e o modelo de produção de pupunha que a Inaceres trouxe era totalmente diferente e não fazia nada daquilo que eles estavam acostumados. Era como se esses trabalhadores perdessem as suas identidades, o que, por via de consequência, repercutia até na produtividade.

Ainda no contexto de contratação, surge o Otávio, que já tinha trabalhado com a Agroceres e ficou sabendo do projeto da Inaceres, oportunidade em que entrou em contato com o presidente da Agroceres da época e disse que tinha interesse em voltar para a Bahia, se colocando à disposição, caso a empresa tivesse precisando de alguém com o perfil dele. Então, o Otávio foi contratado com a missão de implantar o projeto agrícola e o projeto da fábrica, sendo que, inicialmente, a preocupação da Inaceres era implantar o projeto agrícola para ter uma boa base e depois construir a fábrica.

Diante de tal preocupação, a Inaceres precisava viabilizar a produção de pupunha na região, tanto a produção própria quanto a de terceiros. Otávio achava aquele trabalho muito interessante, pois ao mesmo tempo em que tinha a liberdade de fazer um negócio próprio, dentro da fazenda que pertencia a

Inaceres, de acordo com as técnicas necessárias e todos os recursos disponíveis, ele também tinha que conseguir que os produtores da região entrassem nesse negócio que era uma cultura nova e diferente de tudo que eles estavam acostumados.

Com essa necessidade de adquirir a produção de terceiros, em 2002, a Inaceres iniciou o Projeto de Integração, o qual veio do modelo utilizado na Inaexpo e que na Inaceres se adequou às características da região sul da Bahia e foi desenvolvido através da colaboração de Bancos Públicos e Privados, Governo do Estado, Órgãos de Pesquisa e Empresas de Projetos e Assistência Técnica.

Para o produtor rural fazer parte do Projeto de Integração era necessário atender a três critérios básicos, a saber: (i) ter área disponível para plantar pupunha; (ii) ter vontade e disposição de fazer e manter sintonia com a Inaceres, e (iii) ter recursos próprios ou crédito no banco. Atendendo a esses critérios, os produtores eram responsáveis pelo preparo da terra, pelas práticas de cultura, pela fertilização, pela colheita e pela manutenção das lavouras de pupunha, enquanto a Inaceres era responsável pela assistência técnica durante todas as etapas do cultivo, capacitação de mão de obra, garantia de compra de toda produção, bonificação por qualidade, industrialização, logística, comercialização e marketing.

Uma das grandes dificuldades de interação e convivência com os produtores rurais para se tornarem participantes do Sistema Integrado era justamente a questão cultural. Aqueles produtores tinham um modelo cultural todo pautado na cultura do cacau e influenciado pelo modelo trazido pela CEPLAC, vivendo no contexto muito tratado por Jorge Amado na literatura, de coronelismo e assistencialismo, de monocultura, empréstimos a juros subsidiado, dentre outros. Os trabalhadores rurais estavam acostumados a um padrão de cultivo que mexia com suas vidas e que era totalmente diferente de toda aquela estrutura de funcionamento que a Inaceres trazia de oferta para participação no Sistema de Integração.

Assim, a Inaceres investiu em palestras que alcançassem esses produtores a fim de apresentar as vantagens do cultivo da pupunha na região, que estava passando por sérias dificuldades com o cultivo do cacau. Dessa

maneira, as palestras apresentavam o cultivo da pupunha como uma cultura perene, com colheitas periódicas durante todo o ano, a partir do 14^o mês do plantio, como uma alternativa para a agricultura familiar, com renda mensal contínua e regular, como uma cultura de alto rendimento por hectare, superior a muitas atividades exploradas comercialmente na região e como uma cultura que gera renda e liquidez durante todo o ano.

A plantação de pupunha tem uma estrutura de funcionamento muito diferente de uma fazenda de cacau. Logo, para aquele fazendeiro de cacau e para o trabalhador da fazenda passar a trabalhar com a pupunha através do Sistema de Integração era um grande desafio que mexia tanto com o modelo de condução do negócio (fazenda) quanto com o modelo comportamental de trabalho.

Depois que o projeto agrícola já estava bem estruturado e que a produção própria e de produtores integrados já assegurava pelo menos 30% da capacidade da fábrica foi dado maior ênfase para o projeto da fábrica. Como Otávio foi contratado justamente para implantar os projetos, ele foi mandado pela Inaceres para o Equador a fim de conhecer melhor uma fábrica de pupunha, pois apesar dele ter muita experiência em elaborar projetos, ele não conhecia muito de projeto de fábrica de pupunha.

Otávio ficou no Equador por cerca de dois a três meses, e nesse período ele aprendeu como se processava o palmito e como era toda a parte industrial, achando os equatorianos muito favoráveis, pois eles não tiveram nenhuma restrição em passar as informações. Para Otávio, aquelas pessoas agiram assim porque eles queriam que o projeto da Inaceres adiantasse e desse certo.

Quando Otávio voltou para o Brasil, ele já tinha bastante informações que possibilitaram o início do projeto da fábrica. Na realidade, ele já saiu do Equador com o projeto alinhado com o engenheiro industrial da Inaexpo, pois eles montaram a linha mestra do projeto. Na volta ao Brasil, Otávio terminou de fazer a parte do layout e dos equipamentos, pois ele trouxe todas as descrições das máquinas de lá do Equador. Porém, no Brasil, o processamento de palmito era muito artesanal, como se fosse uma cozinha industrial e tinha pouca ou nenhuma mecanização, não havia transporte por esteiras, era tudo manual.

Dessa maneira, Otávio desenhou as máquinas e foi atrás de quem

fabricava as máquinas no Brasil. Ele visitou várias empresas no Brasil que trabalhavam com máquinas para indústrias, porém, essas empresas não faziam aquelas máquinas, pois ainda não existiam, estavam sendo criadas pela Inaceres, especificamente para serem usadas por ela.

Dentre os Estados visitados, os destaques foram para as empresas de Santa Catarina, do Paraná e de São Paulo. Depois que Otávio visitou essas empresas, ele foi visitar os clientes das mesmas a fim de saber se eles estavam satisfeitos ou não com a aquisição e manutenção das máquinas adquiridas. Depois de todas as visitas, e já bastante seguro que iria fechar negócio com uma empresa que iria trabalhar certo, Otávio decidiu fechar negócio com uma empresa paulista.

A construção da fábrica foi realizada por uma construtora de Vitória da Conquista/BA, sob a administração de Otávio, que tinha participado da criação do projeto juntamente com o pessoal do Equador. Nesse período, a construtora contratou alguns pedreiros e ajudantes de pedreiros, e entre eles o Daniel que foi contratado como ajudante de pedreiro.

No meio do ano de 2004, a fábrica já estava pronta, porém, mesmo com tudo montado, não podia operar, porque, apesar da licença de localização e implantação, era necessária também uma licença de funcionamento. Aqui no Brasil essa parte de licenciamento é bastante burocrática e lenta, então, até conseguir a licença de funcionamento, a fábrica em Uruçuca operava apenas para testes internos, com o intuito de testar os equipamentos e treinar o pessoal.

Uma das grandes dificuldades de interação e convivência com os funcionários da fábrica era justamente a questão cultural. Aqueles funcionários, em grande maioria, não conheciam nada de indústria e muito menos de indústria processadora de palmito. Havia bloqueio psicológico de como pegar a haste do palmito e como efetuar o seu corte, a forma como pegar uma determinada ferramenta, como se posicionar nas máquinas, por conta da ergonomia. Houve também o choque do modelo de gestão da Inaceres, que era totalmente diferente do modelo assistencialista das fazendas de cacau que esses funcionários, em sua maioria, estavam acostumados.

Nesse período de espera pela licença de funcionamento, em 2004, a

Inaceres resolveu que era necessário se inserir no mercado consumidor e para isso eles queriam comprar uma marca que já fosse conhecida pelo mercado brasileiro. Diante de tal necessidade, Otávio fez contato com a direção da Unacau, porque ele já conhecia algumas pessoas que trabalhavam nessa fábrica e conseguiram costurar uma negociação para que a Inaceres comprasse a Unacau que era localizada em Una.

Outra motivação para a compra da Unacau foi o plantio de pupunha já estabelecido lá e a necessidade de processar o palmito produzido em Uruçuca, pois a licença de funcionamento ainda não tinha sido liberada pelos órgãos competentes do governo. Dessa maneira, essa aquisição permitiu a Inaceres se inserir no mercado através das marcas e patentes adquiridas e processar o palmito na fábrica de Una até sair à liberação da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) para o funcionamento da fábrica em Uruçuca.

Apesar da aquisição estratégica da Unacau, a Inaceres sabia que ela era uma fábrica ultrapassada em termos tecnológicos e de automação, principalmente se comparada com a estrutura montada na fábrica da Inaceres. Contudo, a estrutura da fábrica da Unacau continuou em operação até a liberação de funcionamento na Unidade de Uruçuca.

Durante o período que a fábrica da Unacau funcionou processando o palmito da Inaceres, o Miguel, que era o responsável técnico da Unacau, ia pelo menos dois dias da semana na fábrica da Inaceres em Uruçuca, que ainda continuava funcionando internamente, para atestar se os procedimentos de boas práticas de fabricação estavam sendo cumpridos. A partir dessas visitas, o Otávio solicitou a Miguel que ele observasse tudo que tinha na fábrica em Uruçuca e fizesse um relatório de tudo que pudesse ser melhorado.

No final de 2004 e início de 2005, a Inaceres conseguiu a licença de funcionamento e desativou toda a estrutura da Unacau. Para Otávio, esse período foi muito bom, *“como sopa no mel”*, pois agora a Inaceres tinha a fazenda própria e a fábrica, tudo ali sob um único olhar e com toda flexibilidade. Com a licença de funcionamento da fábrica em Uruçuca, alguns funcionários da Unacau foram convidados a irem trabalhar em Uruçuca, e os que aceitaram passaram a fazer parte do quadro de funcionários da Inaceres, inclusive, Miguel, que inicialmente era consultor e depois foi efetivado.

A fábrica da Inaceres em Uruçuca foi feita nos moldes da fábrica da Inaexpo no Equador. Porém, no Brasil, as fábricas de palmito, na sua maioria não eram automatizadas, ou então, eram pouco automatizadas. E com o novo conceito de automatização com esteiras, algumas mudanças foram necessárias para mudar a linha, eliminar as contaminações cruzadas. Ou seja, além da transferência de tecnologia foi necessária também uma adaptação para a realidade nacional. Na busca por melhores produtos foi contratada uma engenheira de alimentos para auxiliar a parte técnica da qualidade.

Nesse período, o Miguel e a engenheira de alimentos foram para o Equador com o objetivo de aprender um pouco mais sobre como manejar uma fábrica automatizada de palmito. Ao chegar lá eles se surpreenderam com o tamanho da linha de produção daquela fábrica, praticamente dez vezes maior que a produção da Inaceres na época. Foi a partir dessa experiência que eles trouxeram outras ideias de mudança que culminaram numa linha de produção totalmente diferente e bem mais melhorada. Todas as mudanças que foram feitas contribuíram para a conquista de novos clientes, para a agregação de valor da matéria-prima, novos processos internos, melhoria na linha de produção e criação de um novo produto.

Uma das grandes dificuldades de interação e convivência com os funcionários da Unacau que passaram a trabalhar na Inaceres era justamente a questão cultural. Aqueles funcionários estavam acostumados com um modelo de produção artesanal distante da realidade que a fábrica de Uruçuca tinha, pois a fábrica da Inaceres representava nada menos do que uma evolução daquilo que já existia no Equador, que era considerado o maior produtor mundial de palmito. Assim, de um lado o pessoal da diretoria da Inaceres, principalmente os paulistas, ficavam pasmos com as condições de vida das pessoas que trabalhavam na Unacau e por outro lado, o pessoal da Unacau ficava pasmo com o padrão de administração da Inaceres.

Dessa maneira, foi necessária uma readequação relacionada com a questão da transferência de conhecimento, como, por exemplo, a forma de descasque do palmito, que na Unacau era feito através do descasque pela ponta, enquanto na Inaceres seguia-se o molde do Equador, onde o descasque era feito da base para a ponta. Então, foi necessário o período de adaptação e

testes que levassem à melhor produtividade e melhor adaptação desses funcionários que vieram da Unacau e estavam acostumados com outra cultura.

Em 2009, a Inaceres certificou a sua fábrica em APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle), que é um sistema de segurança alimentar que analisa as diversas etapas da produção de alimentos, avaliando os perigos potenciais à saúde e definindo medidas preventivas para controlá-los através de pontos críticos, a fim de garantir produtos 100% seguros para o consumidor.

A Inaceres continuou trazendo novas mudanças após essa importante certificação, as quais permitiram o aumento da produção, a ampliação da fábrica, a criação de novo depósito, a aquisição de novas fazendas na região e a manutenção de estratégias de crescimento que proporcionasse a oferta de palmitos.

Em 2012, a Inaceres passou por um momento importante da sua história que é a nacionalização. A Agrocerec adquiriu os 50% das ações que pertenciam ao grupo equatoriano Inaexpo, e a Inaceres tornou-se uma empresa 100% nacional e líder no mercado brasileiro de produção e comercialização de palmitos cultivados de pupunha. A partir de então, a Inaceres, que mantém o mesmo nome apesar de não mais ser uma *joint venture*, passa a ser mais uma empresa do Grupo Agrocerec.

A combinação da capacidade da Agrocerec no agronegócio brasileiro com o conhecimento específico da Inaexpo no negócio de produção e industrialização de palmito resultou em uma Inaceres preocupada em atender o mercado do agronegócio com produtos e serviços que agreguem tecnologia e confiança; e que, devido à sua capacidade de produção no campo, à sua estrutura industrial e ao seu conhecimento de mercado, busca ser uma empresa reconhecida pela qualidade dos seus produtos e serviços, pela orientação para o mercado, por sua estrutura leve e ágil, pela sua capacidade de realizar parcerias, pela rentabilidade, pela responsabilidade social e, também por sua conduta ética.

A partir da aquisição da Inaceres pelo Grupo Agrocerec, a sua atuação passou a ser da seguinte maneira: a fábrica continuou localizada no município de Uruçuca/BA; a parte agrícola também permaneceu localizada na região de

Uruçuca/BA; a Diretoria se concentrou em Rio Claro/ SP; o setor comercial, também localizado no Estado de São Paulo; e os representantes comerciais distribuídos nos Estados da Paraíba, Pernambuco, Bahia, Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

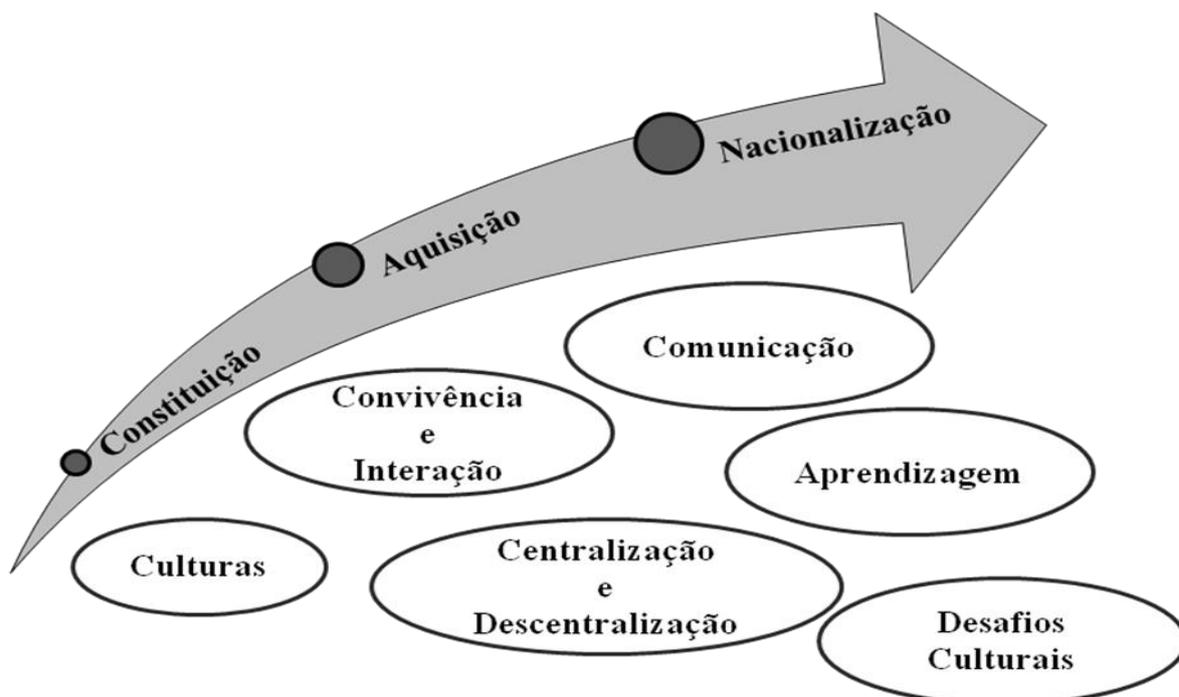
A atuação corporativa da Inaceres é sustentada por três valores principais: a integridade, a inovação e o foco no cliente. A Inaceres prioriza a ética em todos os aspectos dos negócios, procura constantemente pesquisar novas formas de fazer as coisas e entende que o seu sucesso depende da satisfação dos seus clientes. A Inaceres também possui um sistema de gestão ambiental no intuito de minimizar ou evitar a geração de elementos poluentes ao meio ambiente e racionalizar o uso de recursos naturais, além de manter a sua responsabilidade socioambiental valorizando o seu comprometimento com o meio ambiente, com seus colaboradores e com a comunidade em que está inserida.

Pode-se dizer que toda a trajetória histórica da Inaceres permitiu que ela se tornasse uma empresa economicamente viável, ambientalmente correta e socialmente ética, devido aos projetos que ela desenvolve atualmente. A Inaceres conseguiu se estruturar e tem capacidade para dar continuidade ao seu processo de crescimento nos anos vindouros.

4.3 Reflexão sobre a Interculturalidade na organização Inaceres

O processo analítico da narrativa permitiu a identificação de temas que iluminaram o objeto desta pesquisa. Dessa maneira, voltando-se para uma perspectiva de contar história, pode-se dizer que no palco histórico da Inaceres, o objeto de pesquisa foi iluminado pelos seguintes temas: *Culturas, Convivência e Interação, Comunicação, Centralização versus Descentralização, Aprendizagem e Desafios Culturais*, conforme ilustra a figura 6. Estes temas que emergiram das entrevistas realizadas são aqui apresentados e discutidos como dimensões empíricas da pesquisa, emergentes na totalidade das narrativas.

Figura 6 – Dimensões empíricas da pesquisa

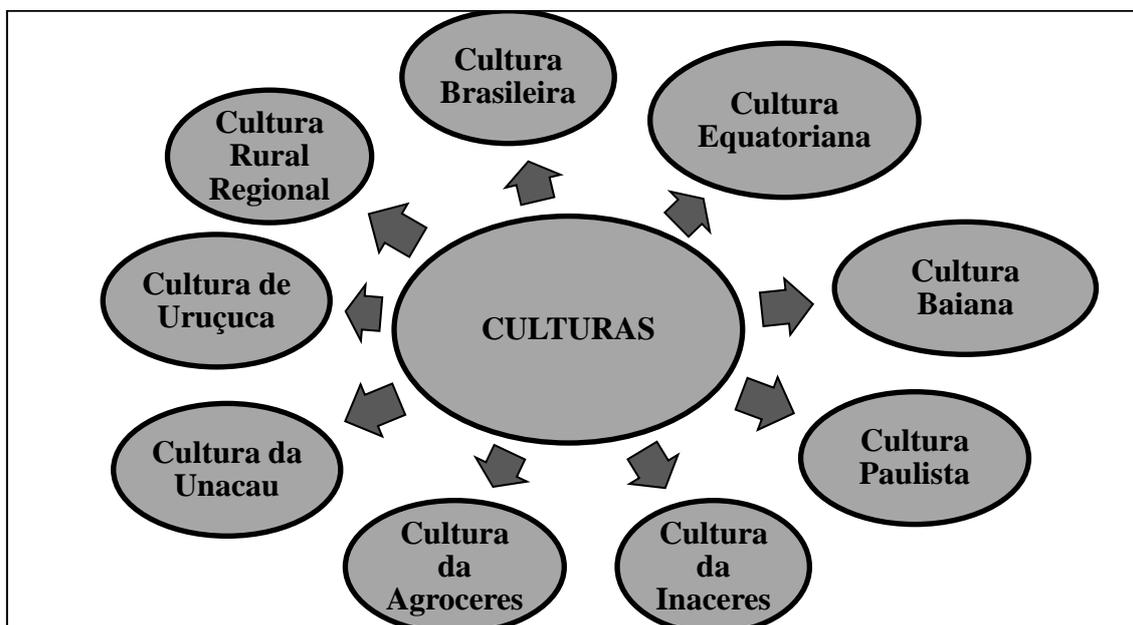


Fonte: elaboração própria, dados da pesquisa (2016)

4.3.1 Tema: Culturas

O tema *culturas* se revelou expressivo em toda trajetória histórica da Inaceres, visto que essa trajetória é marcada por constantes e multifacetadas relações culturais. Os sujeitos da pesquisa falam sobre a Inaceres privilegiando esse tema de forma consistente e recorrente. Essa recorrência foi percebida através das seguintes unidades de sentido: cultura brasileira, cultura equatoriana, cultura baiana, cultura paulista, cultura da Inaceres, cultura da Agroceres, cultura da Unacau, cultura de Uruçuca e cultura rural regional, conforme síntese apresentada na figura 7.

Figura 7 – Dimensão empírica: Culturas



Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa (2016)

A história da Inaceres é tratada pelos sujeitos a partir de uma concepção de junção de pessoas de diferentes lugares que passam a interagir e conviver. De acordo com Gabriel, “[...] quando você pega paulistas, brasileiros paulistas, com brasileiros do Sul da Bahia, com equatorianos, você tem uma salada de frutas.”. Evocando a metáfora da “salada de frutas”, Gabriel toma a constituição da Inaceres como uma “mistura” de pessoas de diferentes localidades que se “juntaram” para formar uma organização. Lucas acrescenta ainda que “[...] tem gente de vários lugares, de diferentes aspirações”. Dessa maneira, nota-se que os sujeitos concebem a história da Inaceres a partir da ideia de que a mesma é um local de pessoas de diferentes culturas que interagem e convivem em um mesmo ambiente organizacional e com diferentes motivações.

A interação e convivência com pessoas de diferentes países permitiram aos sujeitos se atentarem para os diferentes elementos culturais de cada país, como por exemplo, os costumes e as crenças. Nesse sentido, Miguel afirma que “[...] na questão cultural realmente era tudo muito diferente. Tudo, alimentação, o jeito, às vezes, de se comunicar, de cumprimentar.”. Porém, Gabriel percebeu que além das diferenças, existem algumas semelhanças culturais perceptíveis ao afirmar que “Ela (cultura equatoriana) é mais parecida

com o modelo coronelista do Sul da Bahia”.

De acordo com Lucas, os equatorianos confiam muito nas pessoas, diferente da cultura brasileira que é mais de desconfiança. Para ele, essa confiança é sustentada pela crença de que as pessoas falam a verdade.

[...] eles no meu ponto de vista, sempre despertaram extrema confiança nas coisas que você diz. É, pra eles se você falar que você foi, por exemplo, um grande jogador de futebol, eles não vão olhar nas revistas placar anteriormente pra confirmar. Eles acreditam em você, ao contrário do Brasil que não é assim [...] (Lucas).

Nota-se que Lucas caracteriza a cultura brasileira como informal e desconfiada, pois de acordo com ele “*nós somos um pouco mais desconfiados do que eles (equatorianos)*”, além de afirmar que os brasileiros “[...] *são mais informais dentro da formalidade.*”. Ainda nessa perspectiva de nacionalidades diferentes, Gabriel notou que os equatorianos são exigentes, “[...] *eles (os equatorianos) eram extremamente exigentes e queriam a coisa do jeito deles [...] o pessoal do Equador um pouco mais seco, “eu quero”, esse “eu quero” já é um fato.*” (Gabriel). Contudo, Mel afirma que apesar dessa característica “[...] *eles chegavam aqui muito simpáticos, bem receptivos*”.

Diferentemente do que se poderia imaginar, de que a formação da *joint venture* envolveria interação cultural apenas ao nível das duas nacionalidades envolvidas, os sujeitos também perceberam a diversidade cultural brasileira, principalmente por conta da dimensão territorial do Brasil. Assim, nas narrativas dos sujeitos foram recorrentes os destaques para as diversidades culturais existentes no Brasil e que fazem parte da trajetória histórica e construção da identidade da Inaceres. As falas seguintes apresentam o Brasil como um país de várias regiões e culturas diferentes.

[...] e a gente imaginar que o Brasil, a gente pode dividir em, em várias regiões, mas eu diria cinco regiões como tá lá na nossa constituição. Mas você pegar, por exemplo, é, e separar as culturas do Brasil você vai ter uma infinidade enorme de regiões, se você separar as culturas da Bahia, você vai ter uma infinidade enorme de região, e se você separar a da região cacauera, mais ainda. (Lucas).

O Brasil tem dimensões continentais. A gente sabe da diferença... Daqui para Vitória da Conquista tem diferença, imagine de São Paulo para cá ou de lá de Natal pra cá, Maceió pra cá, seja de onde for. Dentro da Bahia já tem diferença, imagine. (Miguel).

Seguindo essa perspectiva de diversidade cultural brasileira, nota-se que a cultura baiana e a cultura paulista foram as culturas mais evidenciadas nas narrativas dos sujeitos, visto que a Inaceres está localizada em um município baiano e a diretoria está localizada em um município paulista. De acordo com a lógica dos sujeitos, a cultura baiana é muito mais fácil de lidar, pois os baianos são mais acolhedores, enquanto que os paulistas são mais sérios, mais fechados, mais centrados em resultados. Mel acredita que “o *baiano é mais caloroso, mais receptivo*”. Por outro lado, ela não encontra isso nos paulistas “*eu acho eles mais frios, mais sérios [...] eu acho eles bem fechados, é única e exclusivamente profissional mesmo*”. Os sujeitos atribuem essas características dos paulistas às questões de desenvolvimento do Estado, e conseqüentemente ao ritmo de vida deles, implicando em demandas de ritmo para o contexto de trabalho intercultural que se formara.

[...] elas tem um... por tá no centro, que é totalmente diferente daqui do Sul da Bahia, aí, elas tem um jeito mais duro de lidar. É, as pessoas mais difíceis de você convencer, é, por, por se tratar de pessoas que tem um nível intelectual alto, né, não maior que os daqui, mas é um nível intelectual alto, e eles trabalham com pessoas lá que nos centros desenvolvidos, então o relacionamento com eles em si, o que eu acho, é que tem bastante resistência. (Edgar).

[...] os paulistas, por questão cultural mesmo, eles tem um ritmo muito diferente da gente, entendeu? O ritmo deles é muito acelerado, então assim na conversa mesmo eles falam muito rápido, eles processam, eu acho que eles processam as informações mais rápidas e às vezes eles exigem que a gente corra nesse mesmo ritmo que eles, entendeu? (Mila).

Nota-se ainda entre os sujeitos certo preconceito concebido de que os paulistas trabalhavam mais do que os baianos. Percebe-se isso na fala do Miguel ao afirmar que “[...] *a gente sabe o quanto a gente trabalha, e o paulista acha que a gente não trabalha*.” Por outro lado, Lucas reconhece que não existe motivo para tal preconceito, visto que “*a gente sempre achou que os paulistas trabalhavam muito, mas os baianos trabalham muito*”.

Dessa maneira, percebe-se que o preconceito não interfere na interação e convivência das duas culturas dentro do contexto organizacional. Contudo, as diferenças culturais continuaram perceptíveis. Nesse sentido, Gabriel, por exemplo, caracteriza o povo paulista como “[...] *objetivo, centrado em*

resultados e cronograma, é a palavra chave.”. Mas, ao mesmo tempo reconhece as características do povo baiano ao afirmar que “[...] *Eu acho que nós somos um povo fantástico, altamente produtivo*”; enquanto Mila reconhece que diferente dos baianos, os paulistas são *“pessoas que estão abertas à mudança, querem infiltrar isso.”*

Ainda na perspectiva da diversidade cultural brasileira e da interação de culturas diferentes no contexto organizacional da Inaceres, os sujeitos mencionam em seus discursos mais duas culturas específicas, que são a cultura uruçuquense e a cultura rural regional do sul da Bahia. Em relação à cultura uruçuquense, os sujeitos percebem que, por conta do município ser pequeno, as pessoas em sua maioria se conhecem e por isso existe uma solidariedade entre elas e ao mesmo tempo uma restrição com pessoas de fora. Percebe-se isso principalmente nas falas de Edgar que trabalha diretamente com muitos funcionários de Uruçuca.

[...] as pessoas aqui, por exemplo, de Uruçuca, são bem mais, é, digamos próximas, né. Então, a cidade aqui se acontecer algo aqui ela repercute por toda a cidade. [...] as pessoas daqui por esse fato de tá bem junto, ou seja, se algo acontecer todo mundo fica sabendo, então tem uma preocupação, tem um zelo com a pessoa bem maior do que numa cidade que é maior [...] eles são bem retraídos mesmo, mais fechados [...] as pessoas são bem mais fechadas, acho pelo fato da cidade ser uma cidadezinha pequena, onde todo mundo se conhece, tem uma preocupação um com o outro ali né [...] aqui a gente consegue convencer as pessoas, aqui a gente consegue ajuda mais fácil, as pessoas são mais solidárias aqui em nosso entorno, acho que por tudo que eu falei, as pessoas são mais juntas, as pessoas são mais humildes.

Por outro lado, em relação à cultura rural regional, os sujeitos reconhecem que é uma cultura muito típica da era do cacau, que mesmo depois das crises que acabaram com os anos áureos do cacau, a cultura permanece muito parecida e com grande resistência a mudanças; pois os costumes e as tradições da cultura do cacau são tradicionais até os dias de hoje nessa região. Otávio afirma na sua narrativa que os fazendeiros e seus trabalhadores ainda hoje permanecem, em sua maioria, assim.

[...] é um pessoal que tá muito arraigado na cultura do cacau, nas tradições da região cacauzeira”. “[...] tem um nível de instrução razoável, a região aqui é muito bem instruída, mas o pessoal não tem muita abertura pra diversificação. Agora, depois de algum tempo é

que você tá percebendo lá na região cacauera o pessoal mais aberto [...].

Nota-se que devido a essa resistência de mudança para uma diversificação é que a Inaceres enfrentou algumas dificuldades, por parte de alguns fazendeiros, em aderirem ao Projeto Integrado, pois a proposta da Inaceres era totalmente diferente dos costumes e tradição que eram próprias da cultura do cacau. Isso fica claro nas narrativas de Gabriel e Miguel que afirmam que o modelo proposto pela Inaceres, tanto nos aspectos de negociação com os fazendeiros quanto nos aspectos de mão de obra de alguns trabalhadores que saíram da fazenda e foram trabalhar na Inaceres, eram totalmente diferentes da tradição e costumes daquela cultura.

[...] os fazendeiros, eles estavam muito acostumados com o modelo trazido pela CEPLAC: monocultura, empréstimos a juros subsidiado, uma inadimplência muito grande, a falta de tratos culturais, aliás eu não diria nem falta de tratos culturais, eu acho que o grande problema da região nunca foi tecnológico, mas, sim de modelo de administração, modelo de gestão.[...] ele (fazendeiro) não enxerga seu negócio como um negócio totalmente tido, tanto que as fazendas aqui raramente tem o CNPJ, isso já diz muita coisa. (Gabriel)

[...] o costume é comer feijão com carne dentro, com arroz e farinha, detalhe, no forno de lenha, é desse jeito que eles vão querer comer, desse jeito que eles vão querer comer. O peão como a gente fala, o trabalhador rural ele prefere comer assim frio a comer uma comida quentinha que não é do jeito que ele gosta. (Miguel).

[...] com os próprios trabalhadores acostumados a um padrão de cultivo que mexiam com suas vidas, e colocava como, se você parar pra analisar vai ver que o trabalhador ele sempre se posicionou diante do dono da fazenda, o coronel, como um vassalo [...]. (Gabriel)

[...] a questão cultural, o trabalhador ele tava acostumado a ser tratado como um coitado. [...] Quando alguém na fazenda ficava doente, o dono da fazenda ele se posicionava como um pai. (Gabriel)

E diante de todas essas interações culturais e convivência com diferentes culturas, nota-se que o cruzamento dos vários níveis de cultura contribuiu para que a cultura organizacional da Inaceres se caracterizasse como um processo que envolve diferentes culturas em um único ambiente organizacional. Percebe-se isso, na fala de Lucas.

[...] na Inaceres nós estamos tentando é, e eu acho que já conseguimos boa parte disso. É, levar as pessoas em torno de um objetivo de que o resultado da empresa ela depende de todos nós, e que é preciso aprender a fazer fazendo, é preciso utilizar as

ferramentas corretas da empresa, é preciso seguir os princípios de ética, missão, valores. Então, é um processo que nós estamos ainda fazendo, mas eu acho que nós estamos um pouco mais da metade já.

As características da Inaceres refletem aspectos envolvidos das diferentes culturas que fazem parte da sua trajetória histórica, porém, de acordo com Dani, em termos de cultura organizacional, parece ter havido um predomínio do “lado brasileiro da relação”, através da prevalência da Agroceres como a base da cultura organizacional da Inaceres.

A Inaceres no início era uma empresa 50% equatoriana do grupo Inaexpo e 50% Agroceres, porém por estar sediada no Brasil sempre seguiu a cultura e a gestão da Agroceres. [...] que a unidade de Uruçuca se adaptou a cultura da Agroceres [...] No caso da Inaceres acredito que os funcionários se adaptaram a cultura da empresa e não a empresa a cultura dos funcionários[...]

De acordo com Gabriel, essa influência da cultura organizacional da Agroceres estava relacionada com o fato de a mesma ter sido a responsável pela parte administrativa quando a Inaceres se constituiu como uma *joint venture*. Segundo ele, a cultura “[...] que predominava era a cultura paulista, porque era quem estava mandando no dia a dia.”

Dessa maneira, nota-se que as interações e convivências de diferentes culturas contribuíram para que a Inaceres construísse a sua história a partir de valores, regras e costumes culturais diversos, como se pode perceber nas falas a seguir dos sujeitos.

[...] Ela procura fazer as coisas da forma correta mesmo, o que, o que deve ser feito. Desde o tempo que eu estou aqui a gente não tem, por exemplo, ações na justiça com funcionários. Isso mostra que a empresa ela tá no caminho correto, no caminho da ética, no caminho da legalidade né? [...] a gente cumpre as regras ambientais (Edgar) [...] a INACERES ela preza muito pelas regras, né! Pela conduta dos funcionários [...] a gente tem aqui um clima organizacional bacana, pessoas que estão envolvidas aqui no trabalho, comprometidas, e temos as nossas dificuldades. Mas aqui dentro tem muitas pessoas que querem, que gostam de trabalhar, então é uma empresa que segue os compromissos legais, que segue, segue as leis, paga devidamente em dia, tem os compromissos com os funcionários, procura fazer essa interação entre os funcionários-comunidade, empresa-comunidade. A gente tem vários programas aqui de ação com a comunidade, com os funcionários. (Edgar)

A Inaceres é uma empresa que preza pela integridade e ética, a Inaceres valoriza a criatividade, mudanças positivas, apoia e respeita as ideias e opiniões [...] A Inaceres se preocupa com sua

organização, normas e regras, preza pela melhoria de seus comportamentos e regras, para que abranja todos da melhor e mais sensata maneira. Com esse sistema organizacional a Inaceres consegue fazer com que as atividades fluam melhor. (Davi)

Eu posso dizer que a Inaceres é uma mãe (risos) [...] acho que ela tem um conceito bacana, que se o funcionário ele não tá se desenvolvendo bem, às vezes, até dificuldade, o conceito dela (Inaceres) não é mandar essa pessoa embora, mas sim treinar, capacitar, buscar entender o que tá passando com o funcionário [...]. (Lia)

Parece que as diferentes culturas foram essenciais na trajetória histórica da Inaceres. Diante dos discursos dos sujeitos toda a interação e convivência de culturas diferentes na Inaceres teceu uma teia de interculturalidade que permitiu o cruzamento de diferentes níveis de cultura em uma organização.

4.3.2 Tema Convivência e Interação

O tema *Convivência e Interação* se desvelou pela consistência e expressividade de unidades de sentido que recorreram na narrativa, a saber: adaptação, empatia, comunicação, aprendizado, integração, treinamentos, desafio, resistência, experiência, respeito e conflito, conforme apresentado pela figura 8.

As unidades de sentido que compõem o tema *convivência e interação* tangenciam outros temas, como por exemplo, *aprendizagem e comunicação*. Ou seja, os temas em questão interagem entre si, pois diante das falas dos sujeitos percebe-se que a convivência e interação é um processo em que as pessoas precisam aprender a lidar com outras pessoas e com as situações. Portanto, a comunicação é considerada como um elemento essencial nesse processo.

Figura 8 – Dimensão empírica: Convivência e Interação



Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa (2016)

A constituição da Inaceres é caracterizada pela convivência e interação entre pessoas geográfica e culturalmente distantes, visto que a *joint venture* foi formada entre uma empresa equatoriana e outra brasileira. Contudo, essas pessoas se aproximaram por um objetivo estratégico de mercado. Para Otávio, quando existe um objetivo entre os empresários essa interação e convivência torna-se mais fácil, “[...] porque o empresário quando ele quer fazer alguma coisa, você pode botar russo com japonês, chinês com francês que eles terminam se entendendo.” Por outro lado, Lucas afirma que nesses casos, em qualquer que seja a *joint-venture*, o maior desafio está relacionado justamente à questão de convivência e interação.

[...] um dos grandes desafios da *joint venture* é você fazer as pessoas irem em direção de um objetivo comum. Imagina você pegar dois caras cheios de dinheiro, um de um lado, outro de outro. Pra qualquer projeto, se eles não tiverem algo em comum, se eles não tiverem a capacidade de empatia, por exemplo, coisa simples e básica, se colocar no lugar do outro, se eles não tiverem a capacidade de ouvir os outros, se eles não tiverem a capacidade de falar corretamente, os pontos que tem que falar, por mais que seja donos, eles não vão conseguir. (Lucas)

Nesse sentido, na Inaceres era comum ter pessoas do Equador e de São Paulo convivendo e interagindo entre si e com pessoas da Bahia. Essa convivência e interação aconteciam tanto em níveis interorganizacionais quanto

em níveis intergrupais de culturas diferentes. Algumas pessoas conviveram umas com as outras, enquanto outras pessoas apenas interagiram por e-mail e telefonemas. Pode-se confirmar esse fato a partir das falas:

[...] alguns anos semestralmente, outros anualmente, alguns diretores do Equador vinham para o Brasil. Outras vezes, tínhamos contato com as assistentes de lá para agendamentos de viagens, conferência e para solicitar informações. (Dani)

[...] essa questão de trabalhar também com o pessoal de São Paulo, lá em Rio Claro que é a sede da empresa, me fez aprender muito. (Mel)

[...] até que eu acho que a gente se adapta bem, por exemplo, a gente sabe receber que vem de fora, independente de outras culturas a gente sabe integrar as pessoas que vem, um visitante que seja diferente, que pense diferente da gente. Então, eu acho que até que a gente, o clima organizacional é bem, é bem tranquilo (Bel)

O período que eu fiquei no Equador foi muito bom também, porque eu estava lá focando trabalho, eu não estava convivendo muito com o povo lá, mais uma ou duas vezes você convive. Domingo você sai com as pessoas, à noite você vai pra jantar com os amigos. E eu me entrosei muito bem. Não teve nenhuma dificuldade, são particularidades diferentes. (Otávio)

[...] E quando chegou em 2007, nós fizemos a contratação de uma engenheira de alimentos, auxiliando a parte técnica da qualidade e fomos nós dois aprender um pouco mais sobre como manejar uma fábrica automatizada de palmito, lá no Equador, em Santo Domingos do Colorado, na fábrica da Inaexpo. (Miguel)

A convivência e interação entre pessoas de culturas distintas em um ambiente organizacional exigem que as pessoas desenvolvam capacidade de adaptação e integração que muitas vezes não é levada em consideração pelas empresas. De acordo com Lucas, infelizmente, nota-se uma deficiência de integração por parte das empresas brasileiras em qualquer uma das estratégias de expansão utilizadas seja por meio de alianças, *joint-venture*, fusões ou aquisições.

[...] nós, não como empresa, mas estamos bem longe como país de ter um processo de integração de pessoas; o que a gente pode fazer, por exemplo, é... Isso vai muito da característica, da personalidade, do perfil das pessoas que estão vindo se incorporar, o que é ruim, por que, as vezes você tem uma pessoa mais introspectiva, você tem uma pessoa mais extro..., tem mais é facilidade, extrovertida, mais facilidade de convivência, às vezes você tende a absorver melhor aquela pessoa, mas isso não faz parte de uma estrutura da empresa [...] . Então, a integração de uma empresa pra outra, talvez seja o

ponto mais importante quando você absorve uma empresa da outra, e essas estruturas elas são falhas no Brasil. (LUCAS)

Miguel acredita que nesses casos de expansão, seja alianças, joint-venture, fusões ou aquisição, a integração acontece como nos relacionamentos humanos. Ele afirma que *“E esse tipo de situação é igual a um casamento. Se não ceder dos dois lados não anda pra frente.”* O uso da metáfora casamento traz a ideia de união de duas pessoas diferentes que decidem viver e construir suas vidas juntas, mas que por serem diferentes precisam se ajustar para haver uma integração. Miguel acrescenta ainda, numa perspectiva metafórica que a integração não ocorre com partes iguais, pois nenhuma família é igual à outra.

Eu falei nesse instante de um casamento, não é. Imagine, a gente tem uma família que é de um jeito, aí um membro daquela família que aprendeu tudo aquilo daquele jeito desde pequenininho chega no momento e casa com outra pessoa de outra família que faz as coisas de outro jeito. Na hora que se junta a nova família não é igual a nenhuma das duas. É um misto.

Considerando a lógica metafórica do Miguel, pode-se dizer que na convivência e interação entre culturas distintas as pessoas devem buscar o equilíbrio entre a adaptação e a tolerância assim como nos casos conjugais. Pois qualquer que seja o desequilíbrio pode influenciar o relacionamento das pessoas e, nos casos específicos das empresas, os resultados esperados podem não ser alcançados.

Quando a Inaceres comprou a Unacau alguns dos funcionários de lá passaram a vivenciar uma realidade que não era comum a eles. Realidade esta relacionada tanto às questões culturais, quanto de rotina de trabalho e de comportamentos. Logo, esses funcionários precisaram de um período de adaptação a essa nova realidade para continuar fazendo parte do quadro funcional da Inaceres. Percebe-se isso nas falas dos sujeitos relacionadas à interação e convivências dos funcionários que vieram da Unacau para Inaceres.

[...] a gente terminou incorporando, nós temos funcionários de vinte anos lá, que era da antiga Unacau que tá com a gente, temos também na indústria, funcionários na indústria. Então, a gente preservou aqueles que quiseram se adequar, a vir morar, por exemplo, aqui em Uruçuca, a gente permaneceu com esse pessoal. (Lucas)

[...] no primeiro momento eles viviam mais em um grupo apesar de cada um tá em uma etapa. Tinha gente no descasque, tinha gente do processo, tinha gente do depósito. Mas eles viviam muito em um grupo, primeiro porque eles tinham saído da cidade deles e tinham vindo para Uruçuca, moravam todos em uma casa [...] eles já tinham uma convivência muito grande. Porque a Unacau tem essa particularidade [...]. Então, eles passavam a semana no alojamento da fábrica, iam na segunda e voltavam na sexta. Então, eles já tinham esse convívio entre eles. Para eles, foi fácil. [...] Já teve gente que não deu muito certo e teve que voltar. Mas de uma certa forma, foi tranquilo. Foi tranquilo. (Miguel)

Essas falas demonstram que na convivência e interação interorganizacional é necessário que haja uma adaptação por parte dos funcionários. Ou seja, a pessoa precisa se adaptar a um novo contexto organizacional que mexe com seu comportamento e a sua forma de viver. Edgar afirma que é indispensável, no caso da Inaceres.

[...] a INACERES ela acaba sendo duas empresas, a INACERES de São Paulo e a INACERES de Uruçuca. É o mesmo nome, a mesma empresa, o mesmo CNPJ, porém são culturas diferentes. Então, não dá pra um engenheiro de São Paulo vim trabalhar em Uruçuca sem passar por um processo de adaptação [...].

Nesse contexto, deve-se concordar com a metáfora apresentada pelo Miguel, pois apesar da vontade de ambos de que a convivência e a interação aconteçam da melhor maneira, seria necessário acontecer mudanças em ambos os lados, tanto por parte dos funcionários como também por parte da empresa em algumas situações conforme a narrativa do Gabriel.

A gente percebe aí essa adaptação, esse período de adaptação, embora a empresa tenha tentado respeitar faltou a experiência, a vivência pra efetivamente fazer evoluir bem. Mas assim, eu fui parte desse processo e sou testemunha de que a empresa procurou melhorar [...] um lado queria ajudar e o outro lado precisava ser ajudado. Porém, quem queria ajudar no primeiro momento não falou adequadamente a linguagem do ajudado, por que o ajudado depois de tempos vivendo naquele contexto ele tende a ser resistente ao processo de mudança mesmo quando ele é favorável [...] É tanto que a estrutura de segurança do trabalho a gente teve que repensar totalmente. E eu lembro claramente de uma ocasião que se comprou protetor solar para os trabalhadores e quando a gente foi distribuir teve gente que dizia assim: “rapaz não sou viado não pra ficar usando essas coisas”. E aí de novo a gente vê a necessidade de um trabalho em cima da compreensão, de entendimento das pessoas, da conscientização das pessoas pra algo que é melhor pra elas, mas pela falta de hábito, pela falta de conhecimento até dos benefícios, elas tendiam a ser resistentes.

Dessa maneira pode-se afirmar que quando se trata de convivência e

interação dentro de um ambiente organizacional caracterizado pela diversidade cultural, o treinamento é um instrumento que pode facilitar tanto a adaptação quanto a vivência das pessoas ali envolvidas. E o respeito ao outro possibilita a compreensão de como o outro enxerga o mundo e a sua realidade. Nota-se isso nas falas dos sujeitos que tiveram a experiência de passar por um treinamento de convivência e interação para conhecerem melhor a Inaceres quando das suas contratações.

[...] quando eu cheguei aqui eu tive uma experiência muito bacana, que foi a parte do treinamento que a Inaceres propôs pra mim, que foi passar por todas as etapas de produção, tanto da parte agrícola como da parte industrial. Então, eu cavei buraco, eu plantei, eu colhi, eu adubei, eu carreguei peso, a mão fez calo, então eu passei por todas as etapas agrícolas e por todas as etapas industriais: eu colhi palmitos, eu cortei palmito aqui na fábrica, eu envasei, eu pesei, eu coloquei salmoura, eu fechei na mão [...] e pra mim foi incrível por que esse processo foi o processo que eu pude conhecer as pessoas, conhecer minha atividade, talvez se eu tivesse entrado de vez, eu tivesse enfrentado muitas barreiras aqui dentro no meu processo de gestão, [...] eu pude conhecer as pessoas, me enturmar e traçando perfil das pessoas que eu ia trabalhar, né? (Edgar)

[...] eu procuro lidar sempre com muito respeito, porque tive oportunidade de fazer um tratamento, ou um treinamento maravilhoso aqui logo quando eu entrei. Que eu fui em todas as fazendas que a gente tem, passei o dia com eles fazendo, não fazendo as coisas que eles fazem porque também eu acho que não conseguiria. Mas assim, eu sei a dificuldade que o trabalhador rural passa, sei o que uma pessoa no chão da fábrica passa, porque eu passei por aquilo, eu passei o dia com eles [...] eu tento me colocar no lugar deles por que vi, eu vivi essa experiência [...] então, hoje eu consigo saber qual é a realidade de cada um mais, ou mais ou menos. Como, por exemplo, quando eu entrei, alguns documentos eram assinados lá dentro, depois que eu passei lá dentro eu vi que são muitas máquinas, muitos lugares que, às vezes, o funcionário não tem nem condições de encostar em algum lugar pra poder assinar, que eu passei, pra eles colocassem que viesse aqui, pra assinarem aqui, porque eu conheci a realidade lá de dentro [...] Então, isso me aproxima de cada um, eu sei a realidade de cada um deles e a comunicação facilita. [...] Porque é pelo jeito de falar, a forma de falar. (Bel)

Contudo, sabe-se que muitas pessoas resistem à mudança, principalmente quando esta mudança está relacionada a ter ou viver algo diferente que está fora do que lhe é habitual. Logo, vale lembrar que os processos de convivência e interação também proporcionam situações delicadas que muitas vezes apresentam-se como um desafio para as pessoas envolvidas.

[...] uma colega de trabalho, hoje não é mais, inclusive ela até saiu de lá de São Paulo. Hoje percebo que ela teve dificuldade de lidar comigo, ela tinha que vim nos meus três meses de experiência - 90 (noventa) dias - ela teve que vim todos os meses passar uma semana comigo. Eu percebi dali que ela tinha dificuldade de sair de São Paulo e vim pro interior da Bahia, que na visão dela, naquele momento era, era como tipo assim, perder tempo. Não sei, e eu tive dificuldade, mas eu sempre avalio a situação assim, eu também tive, mas ela também teve. Eu tive porque ela era um ritmo completamente diferente do meu. Eu não tinha experiência só tinha muita vontade de aprender e teoria, mas que na hora que a gente chega na prática a gente vê que parece que não é nada. E aí, assim, a gente chocou um pouco, sabe!! Teve que haver intervenções de pessoas, assim com nosso chefe tal, porque chegou um momento em que eu percebia um tipo de má vontade que poderia me prejudicar. [...] mas que hoje eu vejo que na verdade num foi só, não tinha maldade, tinha mesmo a questão cultural, ela achava que o ritmo de baiano era diferente, e tinha que ser igual paulista. E não tem que ser. [...] Então, eu tive esse choque com uma pessoa que inclusive ela nem faz mais parte do quadro de funcionários (Bel)

Por outro lado, outras pessoas entendem que a mudança é necessária nos processos de convivência e interação para não proporcionar situações delicadas que possam comprometer os resultados dos envolvidos nesse ambiente organizacional. Por isso, nos casos de convivência e interação é necessário que as pessoas desenvolvam sua capacidade de observação e saibam ler os cenários e entender as diferentes culturas existentes. Isso se confirma com o relato de Mila.

No meu caso mesmo, eu trabalho com integrados que vendem palmitos pra gente, e cada um deles tem sua forma de lidar. Tem uns que são pequenos produtores mesmo, eles são rústicos, e aí, às vezes, da forma deles você tem que conseguir compreender aquilo que eles querem dizer. E aí você já vai também pra aqueles que já são grandes produtores, que já é uma forma diferente. Essa questão também da cultura, né? O nível cultural de cada um e a gente tem que aprender a lidar com isso [...] cada um tem que respeitar o ritmo do outro, cada um tem que respeitar a cultura do outro [...].

Nesse caso, nota-se que além da capacidade de observação e leitura de cenário é necessário também desenvolver a habilidade comunicativa e de negociação, pois a convivência e a interação, no caso da Inaceres, acontecem não apenas entre pessoas do ambiente organizacional, mas também com um público externo que está diretamente envolvido nos negócios devido à parceria formada através do Projeto de Integrado.

Ainda nessa perspectiva de considerar a convivência e interação com culturas diferentes como um processo que necessita do desenvolvimento de

habilidades e adaptações, nota-se que Miguel entende esse processo como inevitável e necessário ao afirmar que “[...] *a gente não consegue trazer a pessoa feita, tem que fazer durante a convivência dela*”.

Vale ainda ressaltar que a convivência e interação entre culturas distintas dentro do mesmo ambiente organizacional podem despertar sentimentos de afeto e pertencimento a partir das experiências com a realidade local, tanto no aspecto com o grupo quanto da própria organização. Os relatos dos sujeitos deixam claro esse despertar de sentimentos.

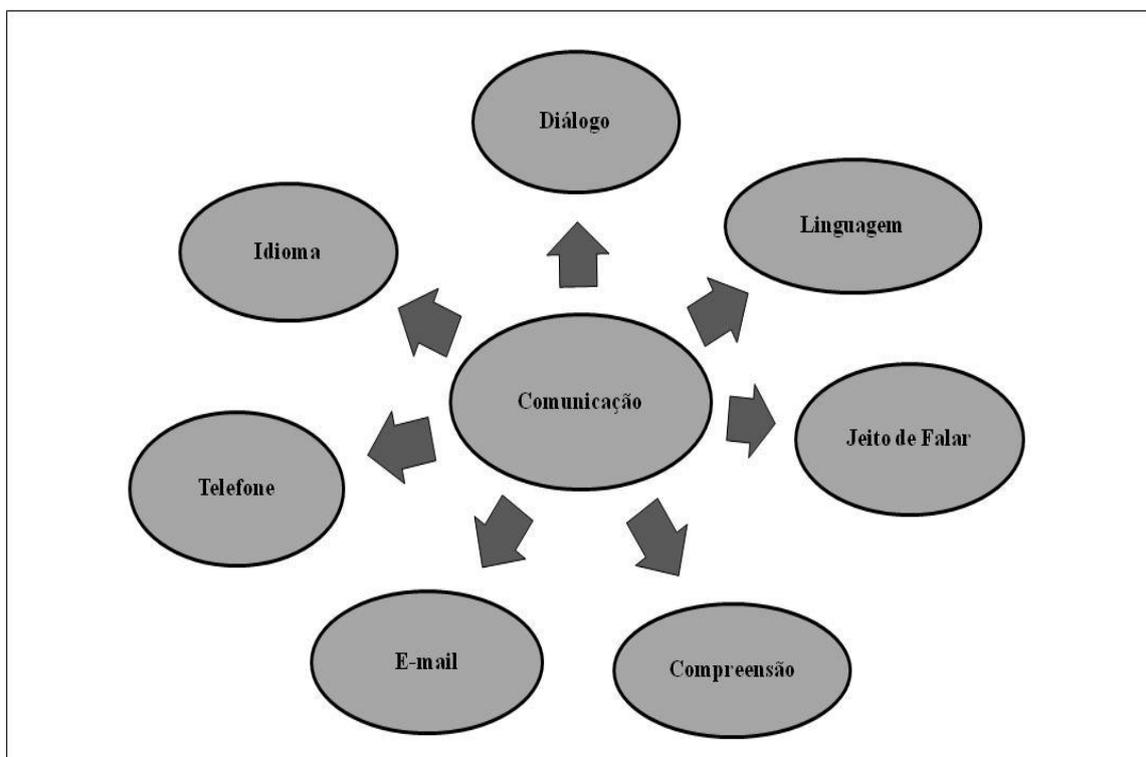
Estive na unidade a primeira vez em 2009 para treinar o pessoal do administrativo para o 5S. Como já fazia 5 anos que trabalhava na Inaceres criei muita expectativa, pois não conhecia pessoalmente todos os funcionários, mas fui recebida de forma muito calorosa, me senti como se fosse parte da família. Fui recebida inclusive com flores e um café da tarde especial, foi muito mais que uma interação profissional. Depois em 2011 retornei já com atribuições de marketing para um evento que aconteceu em Ilhéus, mas tive a oportunidade de ficar na unidade, sempre fui muito bem recebida, e sempre recebi muita ajuda dos demais colegas de trabalho. Em 2013/14 fizemos algumas visitas com clientes na unidade fabril e sempre o mesmo tratamento tanto comigo como com os clientes. (Dani)

Eu posso dizer que a Inaceres é uma mãe (risos) [...] mas acho que ela tem um conceito bacana, que se o funcionário ele não tá se desenvolvendo bem, às vezes, até dificuldade, o conceito dela (Inaceres) não é mandar essa pessoa embora, mas sim treinar, capacitar, buscar entender o que tá passando com o funcionário [...]. (Lia)

A utilização de metáfora é recorrente ao tratar o tema convivência e interação. Isso demonstra que a lógica que permeia o discurso dos entrevistados é que esse tema demonstra a complexidade e a sutileza do processo de cruzamento de diferentes níveis de cultura em um ambiente organizacional.

4.3.3 Tema Comunicação

De maneira bastante significativa, os discursos dos entrevistados remetem ao tema *Comunicação*, privilegiando as unidades de sentido: diálogo, linguagem, jeito de falar, compreensão, e-mail, telefone e idioma, conforme demonstrado pela figura 9.

Figura 9 – Dimensão empírica: Comunicação

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa (2016)

Durante toda a trajetória histórica da Inaceres percebe-se que a comunicação integra o seu contexto organizacional, tanto no que diz respeito ao estabelecimento da interação entre as pessoas envolvidas nesse ambiente, quanto ao acesso às aprendizagens comportamentais, administrativas e culturais, como também, à construção da sua identidade organizacional. Por se tratar de uma empresa que foi constituída como *joint venture*, a comunicação entre as pessoas envolvidas era basicamente em dois idiomas, o espanhol e o português.

Nesse sentido, percebe-se que alguns entrevistados tiveram dificuldade na interação com os equatorianos justamente por causa da diferença de idiomas. Contudo, essa dificuldade despertou em algumas pessoas a necessidade de conhecer outras línguas e motivou a aprendizagem do espanhol.

[...] a principal dificuldade foi a língua mesmo, pois quando entrei na Inaceres não sabia espanhol [...] o espanhol iniciei depois que trabalhava na Inaceres e fiz aulas particulares por dois anos. (Dani)

[...] quando o pessoal do Equador vinha “poxa e agora?” [...] aí a gente vê a importância de ter uma segunda língua, seja espanhol, inglês, francês, o bom é ter uma segunda língua. Mas, assim ele falava de uma maneira que quando ele falava rápido eu pegava algumas palavras “poquito, mas devagar pra entender”, entendeu? [...] o mais difícil só era mesmo a comunicação (Tami)

a maior dificuldade era entender o que era que eles estavam falando pra gente, entendeu? [...] era difícil a gente entender, eu mesma, era alguma coisa que a gente pegava [...]na época mesmo que veio a moça de lá, ela ficou vários meses aqui fazendo uns trabalhos na fábrica toda. Então, a gente acompanhava ela o dia todo só que tinha horas assim que a gente não entendia (Lis)

teve o problema do idioma no começo, né! Porque eu não falava, então teve essa dificuldade, mas rapidamente a gente foi, foi se adaptando [...] eu tentava falar o espanhol. Assim, eles não falavam o português não. Às vezes, a gente pedia pra falar mais devagar, “não entendi, tal”, e aí eles iam, repetiam um pouco mais devagar, mas eles não falavam o português não, era o espanhol e era um espanhol bem rápido (risos) [...] como eu tive que falar o espanhol por conta deles, eu fui aprendendo algumas coisas. Então, era pesquisando na hora que eu queria falar alguma palavra. Eu ia lá rapidinho pesquisar no celular, pesquisava. Então, isso ia fazendo com quê... Lucas também é um cara que fala muito bem espanhol, ele veio da Costa Rica, então, aprendia muito com ele falando, porque é mais fácil um brasileiro falando espanhol você aprender do que um espanhol falando espanhol. Então, aí eu fui aprendendo algumas coisas, intermediário eu digo porque assim, eu leio e se tiver alguém pra conversar, converso [...] mas, foi mais por conta dessa convivência com os equatorianos. Aí, tinha que me virar de alguma forma, então, eu lembro que quando eles estavam pra vim, eu pegava o livrinho de espanhol e começava a ver algumas palavras e aí ia improvisando. (Edgar)

Diferente do que se poderia imaginar, a dificuldade de comunicação entre as pessoas envolvidas no contexto organizacional da Inaceres não estava apenas atrelada à questão de idiomas diferentes, mas também a questão de linguagens. Nesse sentido, Gabriel acredita que a Inaceres não conseguiu a adesão de uma quantidade maior de fazendeiros no início do projeto de integração justamente pela diferença existente entre a linguagem organizacional e a linguagem local dos fazendeiros.

[...] a gente percebeu que não foram alcançados os resultados que esperavam e hoje a gente entende que foi uma dificuldade de linguagem, de relacionamento, porque a proposta sim era uma proposta muito boa [...] o modelo é muito bom, muito bom, o que eu diria apenas, a forma de vender, a proposta que tornaria mais

eficiente, caso nós conseguíssemos falar melhor a linguagem do fazendeiro.

Devido à diferença entre a linguagem organizacional e a linguagem dos fazendeiros, os funcionários da Inaceres que trabalhavam diretamente com o projeto de integração sempre se preocuparam com o jeito de falar com os fazendeiros e seus trabalhadores, a fim de evitar problemas de interpretações ou reações que pudessem comprometer a continuidade desses fazendeiros no projeto.

[...] a gente labuta com dois tipos, que é o gerente da fazenda, o cara que é encarregado pela fazenda, a gente tem que um diálogo diferente com esse pessoal, e tem o produtor, que às vezes é um produtor que tem até mais conhecimento do que o pessoal daqui mesmo. (Carlos)

[...] qualquer resposta errada é um erro que você não consegue reparar mais porque pra o pessoal do campo é ... dependendo do que você fale, é uma afronta, aí você perde, você quebra o elo, entendeu? Porque ele não vai conseguir... “É... a não, a mulher da cidade, a mulher da cidade me disse isso, a doutora, ou a senhora”. Porque eles falam assim [...].

Por outro lado, em relação à comunicação interna, os sujeitos perceberam algumas dificuldades com os trabalhadores rurais que executavam suas atividades na parte agrícola. De acordo com a narrativa de Gabriel, a comunicação entre a Inaceres e esses trabalhadores foi comprometida por conta dos costumes e relações trabalhistas locais, pois eles não tinham conhecimento de legislação, logo, não conheciam seus direitos e obrigações.

as pessoas vinham de um modelo coronelista, assistencialista e a empresa não era assistencialista. Então as pessoas estranharam muito isso, era uma relação comercial, “- olha, vou te remunerar por que você estar me vendendo sua força de trabalho, eu sou obrigado a seguir na legislação, eu seguirei, mas em contrapartida eu preciso da sua produtividade”, Então, esse diálogo não ficou, era um diálogo de duas pessoas diferentes [...]. (Gabriel)

Ainda nesse sentido, Gabriel relata que, no período que a Inaceres ficou processando palmito na Unacau, algumas mudanças foram feitas na estrutura física da fábrica e dos alojamentos dos trabalhadores na expectativa de melhorar as condições de trabalho daquelas pessoas que ali já trabalhavam antes da negociação que culminou na venda da Unacau para a Inaceres. Embora essas mudanças tenham sido realizadas no intuito de beneficiamento,

elas não foram bem aceitas pelos trabalhadores, pois eles já estavam acostumados àquela realidade anterior e também estavam apreensivos com todas as outras possíveis mudanças que poderiam acontecer.

Dessa maneira, Gabriel acredita que toda estranheza e resistência dos trabalhadores poderiam ser minimizadas ou até mesmo evitadas caso a Inaceres tivesse utilizado uma linguagem menos formal, mais próxima do cotidiano dos trabalhadores, para que eles pudessem ter uma melhor compreensão de que o beneficiamento ali feito ajudaria tanto a Inaceres quanto os próprios trabalhadores.

[...] havia um hiato, um buraco aí, melhor dizendo, de compreensão, um gargalo. Um lado queria ajudar e o outro lado precisava ser ajudado. Porém, quem queria ajudar no primeiro momento não falou adequadamente a linguagem do ajudado, porque o ajudado depois de tempos vivendo naquele contexto ele tende a ser resistente ao processo de mudança mesmo quando ele é favorável. (Gabriel)

Considerando tal contexto, alguns dos entrevistados acreditam que, além das diferenças de linguagens, o jeito de falar também pode comprometer a comunicação interna. Ou seja, o jeito de falar com o outro pode tanto facilitar como também complicar o fluxo da comunicação. Nesse sentido, Miguel considera que a forma de falar das pessoas tem relação direta com os costumes culturais e comportamentais de cada pessoa.

Além disso, Miguel acredita que a comunicação interna de uma organização como a Inaceres pode ser comprometida devido às diferentes culturas que apresentam jeitos distintos de falar. Por isso, ele trata essa situação metafóricamente como um “choque”, que pode se constituir como um impeditivo no processo de interação.

[...] às vezes vinha o diretor de lá do RH de São Paulo que eles não conseguiam conversar. Porque o jeito dele é de um jeito e o jeito do pessoal aqui é de outro. Um jeito ainda lá daquela época ainda de sindicalismo muito antigo e o de São Paulo tá muito mais avançado [...] Eu tive situações de ver o presidente do sindicato pedir para pessoa desligar o telefone porque não era permitido usar o telefone. E eles achavam um absurdo. “Por que quê eu não posso atender o telefone? Eu tô falando um negócio pra você que você pode não ta acreditando, eu vou pedir para a pessoa mandar um email pra mostrar pra você, e você não aceita isso?” Era um Choque de culturas imensas. Tanto é que quem continuou com a negociação não foi mais o gerente, foi um supervisor. E que o supervisor veio porque estressou a pessoa, a pessoa não conseguia mais conversar com a outra e tinha que vim uma pessoa diferente. (Miguel)

Ainda nesse sentido de relacionar o jeito de falar com os costumes culturais e comportamentais, percebe-se, mais uma vez, que na interação e convivência de culturas diferentes a comparação entre culturas torna-se muito comum. Essas comparações, por sua vez, podem estar relacionadas às questões de preconceito e também às tentativas de classificação de culturas como melhor/pior – superior/inferior. Nota-se isso através do discurso de Bel que compara o jeito de falar e lidar com as pessoas dos baianos e dos paulistas tanto com o público interno quanto com o externo.

[...] meu jeito de lidar com o funcionário, de lidar com o cliente, seja quem entrou, é muito diferente do jeito deles. Eu costumo dizer que a gente tem sempre um jeitinho mais..., eu não sei se isso é, ainda é, certo ou errado, mais doce de falar, é um jeito mais tranquilo de lidar, não tão rígido, não tão fechado. E eles são mais fechados. Eu apre..., hoje aprendi que, assim, que hoje cada um tem seu jeito, ninguém tá si, nem todo mundo tá certo, nem todo mundo tá errado também [...].
(Bel)

Mas, de acordo com Bel, o que pode facilitar a comunicação entre os funcionários é conhecer a rotina operacional de cada setor da empresa. Ela chegou a essa conclusão depois da sua participação em um treinamento no período em que fora contratada. Nessa experiência, ela teve a oportunidade de conhecer a realidade, as rotinas e as dificuldades dos funcionários do setor agrícola e da indústria, e isso facilitou tanto a comunicação quanto a interação entre ela e demais colegas de trabalho de todos os setores.

[...] eu sei a realidade de cada um deles e a comunicação facilita. Se eu fico aqui no meu setor e eles lá nos deles eu não conseguiria, por exemplo: se eu tivesse algum problema e eu olhar pra eles dizer assim – oh, agora não posso resolver, eu não sei resolver, tenho certeza que eles me entendem. Porque é pelo jeito de falar, a forma de falar. (Bel)

Outra particularidade em relação à comunicação interna percebida pelos entrevistados tem a ver com a comunicação verbal e não verbal, pois, de acordo com eles, a comunicação pode ser comprometida tanto por conta da escrita de e-mail, quanto também por um gesto ou um olhar. Nesse sentido, Bel fala que através da forma de transmissão das informações, seja ela verbal ou

não verbal, a comunicação pode contribuir para a organização alcançar os seus objetivos como também pode prejudicar as relações interpessoais.

Eu acho que tudo é questão de comunicação, tanto a comunicação como mensagem como a forma de falar. Então, às vezes, eu possa afastar uma pessoa até com o meu olhar, até com os meus trejeitos, meus gestos ou com um falar, um e-mail mal escrito, o e-mail mal lido, mal interpretado. Então, pra mim tudo gira em torno da comunicação, desde da diretoria até o chão de fábrica. Eu acho que quando você fala direito, ainda que você tenha que cobrar alguma coisa ou reclamar, dar uma bronca, que seja, quando você fala eu acho que o efeito surte muito melhor quando você bem, se você fala de maneira calma sem agredir ninguém. Porque você pode afastar o funcionário e desmotivar ele completamente, se você... ainda que ele erre, se você chamar atenção naquele momento eu acho que a forma de falar, como é que você fala com ele que pode distanciar ele ou aproximar ele de vez pra vocês atingir juntos os objetivos. (Bel)

Dani, por sua vez, alerta que a comunicação escrita e a comunicação oral também podem comprometer as relações interpessoais dentro das organizações. No caso da Inaceres, é importante lembrar que devido às diferenças culturais, algumas palavras, termos e expressões utilizados em alguns Estados não são usados ou conhecidos em outros, e isso pode comprometer a comunicação.

Em relação à comunicação escrita, também é importante lembrar que o receptor da mensagem pode não dispõe dos recursos linguísticos presentes na fala, podendo gerar ruídos na interpretação. Nesse sentido, Dani declara que sempre procura resolver qualquer mal entendido gerado por um e-mail (comunicação escrita), por exemplo, através de um contato telefônico (comunicação oral).

Sempre tive muita facilidade em me relacionar com pessoas, desta forma digo que minha experiência foi bem tranquila e a adaptação muito fácil principalmente com os colegas da unidade de Uruçuca, porém como existe uma diferença de cultura e como muitas vezes os contatos são por e-mail, podia surgir algum mal entendido, mas que sempre tentei resolver com contato telefônico [...]. (Dani)

Em relação à comunicação oral, Bel acredita que, no contexto organizacional, a comunicação oral é mais eficaz quando o emissor e o receptor se conhecem pessoalmente, pois a comunicação oral por telefone, por exemplo, sem conhecer a pessoa com a qual se interage, pode transmitir insegurança para um dos lados, ou emissor ou receptor.

Depois daquela viagem eu me senti até mais segura, de saber, assim, oh, eu tô bem amparada pela equipe de lá. Eu conheci um a um, desde as outras analistas até nosso gerente. Porque, às vezes, quando a gente liga só do telefone e tal, a gente não conhece de fato as pessoas. (Bel)

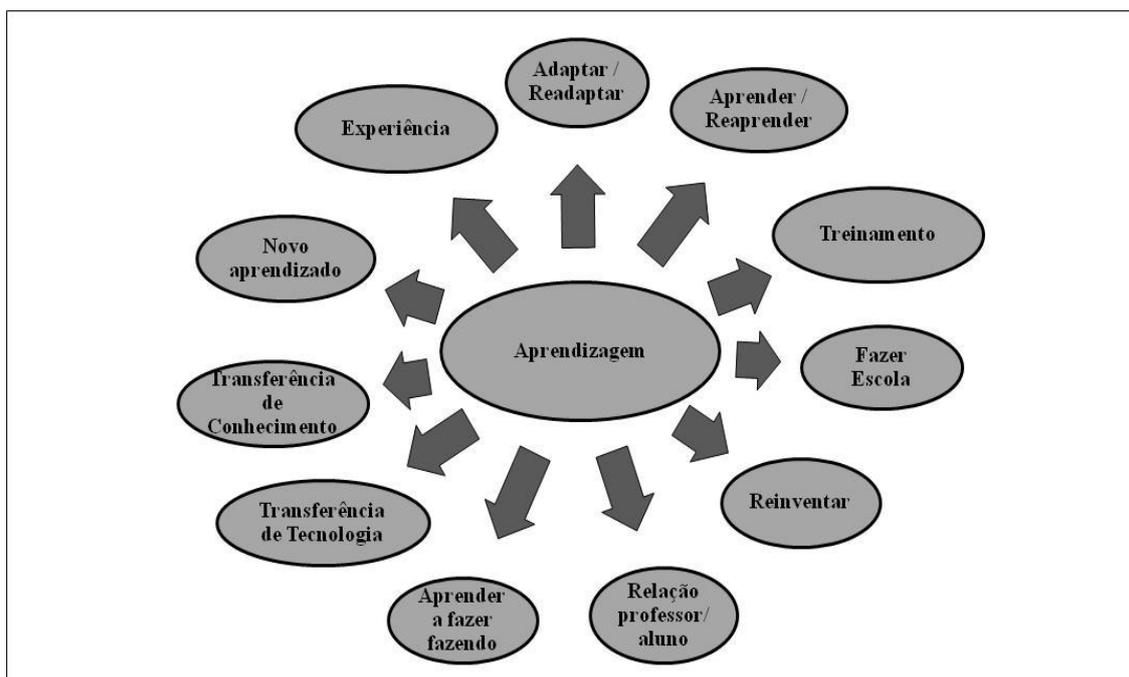
E, por fim, percebe-se que, depois da nacionalização da Inaceres, a comunicação interna passou a ser mais fácil, visto que uma das principais dificuldades de comunicação no início da história da Inaceres, que era a questão de idiomas diferentes, não mais existia. Nota-se isso devido ao relato de Mel, ao falar das mudanças percebidas após o processo de nacionalização: “[...] *não mudou muita coisa, assim... o antes e o depois, a não ser essa facilidade de comunicação, essa facilidade de obter benfeitorias [...]*”.

Diante dos discursos dos sujeitos, percebe-se que na história da Inaceres a comunicação desempenha tanto o seu papel essencial de transmitir informações ou mensagens entre os vários elementos e níveis de uma estrutura organizacional, quanto, principalmente, desempenha o papel de elo entre a interação e a aprendizagem das pessoas de diferentes culturas.

4.3.4 Tema: Aprendizagem

De forma relevante e consistente, os discursos dos entrevistados falam sobre o tema *Aprendizagem* privilegiando as unidades de sentido adaptar/readaptar, aprender/reaprender, treinamento, fazer escola, reinventar, relação professor/aluno, aprender a fazer fazendo, transferência de tecnologia, transferência de conhecimento, novo aprendizado e experiência, conforme demonstrado pela figura 10.

Figura 10 – Dimensão empírica: Aprendizagem



Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa (2016)

As constantes e multifacetadas relações culturais que caracterizam a trajetória histórica da Inaceres contribuíram para que a interação e convivência entre as pessoas de diferentes localidades fossem marcadas por constantes aprendizados. Logo, pode-se dizer que esse tema está diretamente relacionado com os temas *culturas e, convivência e interação*, principalmente porque as falas dos sujeitos estão relacionadas a um aprendizado mais específico, como por exemplo, aprender a se adaptar ou readaptar a determinadas culturas.

No caso específico de Lucas, que morou fora do Brasil antes de começar a trabalhar na Inaceres, a interação e convivência com culturas diferentes permitiu aprendizagens pessoais que resultou em mudanças de atitudes e comportamentos que contribuíram na sua trajetória profissional. Além disso, a aprendizagem pessoal somada às experiências profissionais na Inaceres o motivou a buscar um aprendizado específico em uma determinada área de conhecimento a fim de tentar melhor compreender o perfil de pessoas de diferentes culturas dentro de uma organização.

[...] como eu tinha morado já mais de quatro anos na Costa Rica, é, eu me formei lá, então já tinha um conhecimento razoável da cultura

latino americana é, tirando o, a parte de fala portuguesa que é a nossa, é, na realidade eu acho que o grande, o grande desafio foi readaptar a cultura brasileira [...] só pra você ter uma ideia, o grande problema na verdade foi readaptar com a cultura aqui da gente. (Lucas)

[...] ao longo desses anos, desses 13 pra 14 anos, eu tive que, como diria a turma, me reinventar, me readequar nessas culturas existentes, tratar de compreender o perfil profissional das pessoas que estavam em um nível hierárquico acima de mim, pra compreender a forma de reação delas, pra compreender a forma de desenvolvimento delas e também compreender o perfil profissional de cada uma dessas pessoas que estavam subordinados a essa estrutura em que eu trabalho, e isso me fez já há algum tempo buscar bastante ajuda na parte de estudo né? Inclusive hoje eu faço liderança em coaching em gestão de pessoas que é exatamente pra querer melhorar um pouquinho mais, sempre, né? (Lucas)

Lucas relata ainda que a convivência e interação de culturas diferentes em contextos organizacionais como a Inaceres é um grande desafio que precisa ser encarado pelos diretores como uma necessidade de aprendizado. Nesse sentido, Lucas acredita que voltar para sala de aula para aprender ou reforçar as competências inter e intrapessoais é essencial quando se trata de *joint venture*.

[...] a primeira coisa que eu faria era botar os diretores na sala de aula. Eles precisam entender, apesar de serem os que mandam e comandam, que você vai tratar com culturas diferentes. É, por que um dos grandes desafios da *joint venture* é você fazer as pessoas irem em direção de um objetivo comum. É, imagina você pegar dois caras cheios de dinheiro, um de um lado, outro de outro, pra qualquer projeto, se eles não tiverem algo em comum, se eles não tiverem, é, a capacidade de empatia por exemplo, coisa simples e básica, se colocar no lugar do outro, se eles não tiverem a capacidade de ouvir os outros, se eles não tiverem a capacidade de falar corretamente, os pontos que tem que falar, por mais que seja donos, eles não vão conseguir. (Lucas)

Nesse contexto, entende-se que as diferentes culturas que convivem e interagem em uma organização como a Inaceres contribuem para um constante aprendizado de adaptação e readaptação no sentido de comportamentos e atitudes que precisam que ser aprendidos para uma melhor convivência e desempenho das atividades. Isso se confirma com o relato de Bel ao afirmar que aprendeu a desenvolver as atividades como os paulistas desenvolviam e ao voltar para a Bahia foi necessário se readaptar à sua cultura

“[...] quando eu voltei de lá eu tive que me readaptar a minha verdadeira cultura daqui. Porque quando a gente chega lá, a gente tende a ir pra, porque tava meus chefes, então, tal, então a gente tende a ir pro essa cultura e aquele jeito [...]”.

Nota-se que as constantes relações culturais existentes na trajetória histórica da Inaceres contribuíram para um processo de aprendizagem onde os sujeitos entenderam que a interação e convivência precisam ser aprendidas. Ou seja, a partir das diferentes situações é necessário saber o momento de se adaptar ou se readaptar a determinada cultura, bem como aprender a lidar com os diferentes públicos.

Os diferentes públicos, interno e externo, que compõem o cenário organizacional da Inaceres exigem dos seus funcionários tanto a capacidade de entender e aprender as diferenças culturais existentes quanto a desenvolver competências intrapessoais que contribuem e facilitem a convivência e a interação.

no meu caso mesmo, eu trabalho com integrados que vendem palmitos pra gente, e cada um deles tem sua forma de lidar. Tem uns que são pequenos produtores mesmo, eles são é, são rústicos, e aí, às vezes, da forma deles você tem que conseguir compreender aquilo que eles querem dizer. E ai você já vai também pra aqueles que já são grandes produtores, que já é uma forma diferente, essa questão também da cultura né, o nível cultural de cada um e a gente tem que aprender a lidar com isso [...](Mila)

[...] tem pessoas que acham que pra gente trabalhar no RH e trabalhar com pessoas você tem que saber lidar com pessoas, ah, você lida, você fala bem, mais a gente é ser humano, tá? E os problemas... eu, por mais que eu faça esse exercício de mantê-los mais lá fora tem hora que é inevitável. Então, assim, eu preciso tolerar e eu aprendo a tolerar, a me colocar no lugar [...](Bel)

Outra forma de aprendizagem recorrente nas falas dos sujeitos são as aprendizagens formais, como por exemplo, os treinamentos. Sabe-se que o treinamento aumenta o conhecimento e melhora as habilidades e destrezas do funcionário possibilitando que ele seja mais produtivo e conseqüentemente contribui para o alcance dos objetivos organizacionais.

No caso da Inaceres, o treinamento estava basicamente relacionado à necessidade do funcionário entender e aprender a cultura e o processamento do palmito, e a função a ser desempenhada, visto que a região em que a

Inaceres está localizada tinha pouco ou quase nenhum conhecimento prático sobre palmito. Dessa maneira, percebe-se que o treinamento narrado pelos sujeitos é basicamente voltado para o modo de aprender as etapas do “fazer”.

[...] quando eu cheguei aqui eu tive uma experiência muito bacana, que foi a parte do treinamento que a Inaceres propôs pra mim, que foi passar por todas as etapas de produção, tanto da parte agrícola como da parte industrial [...] depois desse período de treinamento que eu passei por todas as etapas da fábrica, administrativo, conheci todas as pessoas de Rio Claro também, eu fui fazer um treinamento, em São Paulo, de palmito, específico de palmito. Logo depois assim, eu entrei em abril, fiz esse treinamento em setembro eu já fui fazer um treinamento focado na área de palmito pra conhecer o que era a cultura de palmito né?! O quê que precisava pra cultura de palmito, por que na faculdade a gente não ver nada específico, a gente ver as matérias mais amplas. (Edgar)

Foi outra coisa que eu achei muito bom, eu peguei e contratei as pessoas lá da região, todo mundo, um pessoal bom de trabalho, que aprendeu fácil, principalmente dali de Uruçuca mesmo, pessoal tudo dali, gente que não conhecia nada daquilo que foi treinado. Inicialmente treinado por mim, depois treinado pelo gerente industrial do Equador [...] (Otávio)

Espera-se que o treinamento também produza clima estimulante e favorável dentro das empresas, visto que o treinamento influencia o comportamento dos seus funcionários. Nesse sentido, pode-se afirmar que os treinamentos realizados pela Inaceres facilitaram a interação e convivência com diferentes culturas durante a sua trajetória histórica.

[...] a Agrocerec, o grupo ao qual a Inaceres faz parte, é uma empresa com unidades em outros estados, e os contatos com outras culturas se torna algo muito natural por ser parte da rotina diária, acredito ainda que a gestão adotada pela empresa faz com que essas diferenças de cultura sejam minimizadas principalmente devido aos treinamentos quando assumimos novas funções, ou quando temos novas contratações. (Dani)

[...] eu procuro lidar sempre com muito respeito, porque tive oportunidade de fazer um tratamento, ou, um treinamento maravilhoso aqui logo quando eu entrei [...] eu acho que esse treinamento que eu tive no começo foi primordial... (Bel).

Contudo, vale ressaltar que o processo de aprendizagem dentro de uma organização pode ser comprometido por conta da dificuldade de interação entre as pessoas envolvidas no treinamento, os processos de ensinar e aprender envolvem não apenas a transferência e a aquisição de conhecimento, mas também o interesse e a motivação de ensinar e aprender.

Então assim, rolou intervenção nesse aspecto, as pessoas que estavam ao meu redor, principalmente, teve algumas pessoas de lá que perceberam: “oh, a forma com que fulana de tal cobrar não é uma forma correta, é uma forma agressiva, é uma forma que mais assusta, que mais assim, mais impõe do que auxilia então assim talvez não seja a melhor pessoa a vim treinar porque já que cria um bloqueio” [...](Bel)

Considerando a transferência de conhecimento como uma das bases no processo de aprendizagem vale ressaltar que as duas empresas que formaram a Inaceres utilizaram a experiência mercadológica, administrativa e produtiva de cada uma delas e transferiram não somente conhecimento, mas também, tecnologia que contribuíram na implantação, funcionamento e manutenção da Inaceres.

E o pessoal da Inaexpo foi muito favorável porque eles queriam que nosso projeto adiantasse, que o nosso projeto desse certo. Então, eles não tiveram nenhuma restrição em me passar todas as informações. De modo que quando eu voltei para o Brasil depois daqueles dois meses, eu voltei realmente com um conhecimento, com bastantes informações e pude então fazer o projeto da fábrica [...] (Otávio)

[...] fomos nós dois aprender um pouco mais sobre como manejar uma fábrica automatizada de palmito, lá no Equador, em Santo Domingos do Colorado, na fábrica da Inaexpo [...] Era uma fábrica muito maior, três linhas de produção, bem mais automatizada e isso nos fez realmente ajustar algumas coisas. Então, quando chegou em 2007, a gente começou a fazer mudanças que culminou numa linha totalmente diferente e bem mais melhorada. (Miguel)

[...] eles me passaram tudo que eles sabiam. Assim, eles não tinham um, não tinham aquela coisa de “ah, não vou passar, não... vocês tem que fazer, vocês tem que fazer assim, tem que fazer desse jeito, é desta forma, se não der, isso tá errado[...] lá dentro era... Como posso exemplificar? Como se fosse relação de professor e aluno, né! Então, eles tinham muita experiência e eu queria aprender, então era muita pergunta, eu o tempo todo com eles e eles me passavam, e enfim a gente foi evoluindo, fomos fazendo os testes juntos, questionando, perguntando... Então, acho que esse era o relacionamento que a gente tinha lá, professor – aluno, né? Quem sabia e quem tava querendo aprender. (Edgar)

De acordo com Otávio e Lucas, a transferência de conhecimento referente à parte produtiva e tecnológica do cultivo e processamento do palmito sempre foi orientado pela empresa equatoriana que era referência mundial na exportação de palmito, enquanto a transferência de conhecimento referente à parte organizacional administrativa sempre foi de responsabilidade da empresa brasileira que era referência no agronegócio brasileiro. Otávio acrescenta ainda

que “[...] a gente não repetiu os erros que eles cometeram lá porque pegamos a experiência deles [...]”.

Contudo, sabe-se que no processo de aprendizagem algumas dificuldades são comuns de acontecerem. Por isso, apesar da Inaceres não ter repetido os erros cometidos pelas empresas equatoriana e brasileira ela teve suas próprias dificuldades com a transferência de conhecimento e tecnologia. As falas dos sujeitos, principalmente daqueles envolvidos diretamente com a parte produtiva, demonstram que o modo como as pessoas aprendem, as condições necessárias para a aprendizagem, e a relação entre o conhecimento prévio e o novo conhecimento influencia no processo de aprendizagem.

[...] Só que essa transferência de tecnologia trouxe algumas dificuldades de adaptação, por quê? Porque aqui no Brasil ainda existia muito pouco de fábrica automatizada. E já era um conceito mais automatizado com esteiras. E por algum motivo algumas coisas se perderam. (Miguel)

[...] Você pega uma empresa, Unacau, com o funcionamento aqui na região e a gente vai contra inclusive a marca, melhor dizendo, a fábrica para pouco tempo depois fechar, dessa vez porque o modelo de produção daquela fábrica ainda era muito artesanal e o modelo de produção da fábrica de Uruçuca representava nada menos do que uma evolução daquilo que já existia no Equador que era o maior produtor mundial, então foi um choque né? (Gabriel)

Mas a transferência de conhecimento já não foi tão fácil, por quê? Porque a fábrica de certa forma, ainda precária, mas já funcionava com o que se aprendeu lá no Equador misturado com outros conhecimentos de outras fábricas da redondeza. A forma de descascar o palmito é o mais clássico [...] (Miguel).

Apesar das dificuldades enfrentadas com a transferência de conhecimento e tecnologia, Lucas acredita que o aspecto interacional e experimental são fatores fundamentais no processo de aprendizagem. De acordo com ele, esse processo envolve a interação entre as pessoas que a partir da sua conduta tende a servir de exemplo e passa a “*fazer escola dentro da empresa*”; e, a prática, onde o conhecimento é adquirido ao executar a tarefa, ou seja, é o “*aprender a fazer fazendo*”.

[...] se essas pessoas que estão à frente dos projetos, elas são honestas, responsáveis, éticas, elas cultivam os valores que a gente espera que todo mundo cultive, é, seguramente ela vai fazer a escola dentro da empresa. As pessoas elas tendem a seguir os bons

exemplos, os maus também, mas os bons exemplos, ali a cada dia eles tendem a seguir [...] (Lucas)

[...] na Inaceres nós estamos tentando, e eu acho que já conseguimos boa parte disso. É, levar as pessoas em torno de um objetivo de que o resultado da empresa ela depende de todos nós, e que é preciso aprender a fazer fazendo, é preciso utilizar as ferramentas corretas da empresa, é preciso seguir os princípios de ética, missão, valores [...] (Lucas)

Além dos aspectos interacional e experimental, Lucas acredita que o processo de aprendizagem ocorre também em função da atividade e do contexto em que está inserido. Nesse sentido, ele utiliza o momento da nacionalização da Inaceres para exemplificar que contextos diferentes exigem do profissional novos aprendizados e readequações para a execução de atividades e para atender o novo contexto.

Porque você imagina é, um novo aprendizado, uma nova readequação, que você vem de um processo onde você presta contas a dois grupos distintos, com a cultura já estabelecida até aquele momento, e de repente, é, esse grupo se “desfaz” por uma decisão, é, de acordo entre eles [...] mas foi um novo aprendizado porque você passou, aí saiu de uma estrutura aonde você prestava contas, por exemplo, a alta direção da empresa, aí de repente você modifica isso e, e presta conta a uma única pessoa, e aí você precisa reaprender, é, o perfil dessa pessoa, as características de liderança dela, os pontos positivos, pontos negativos, e aí termina você tendo um tempo maior pra não entrar em choque e conseguir prestar conta e fazer seus trabalhos de forma correta né? (sussurros). (Lucas)

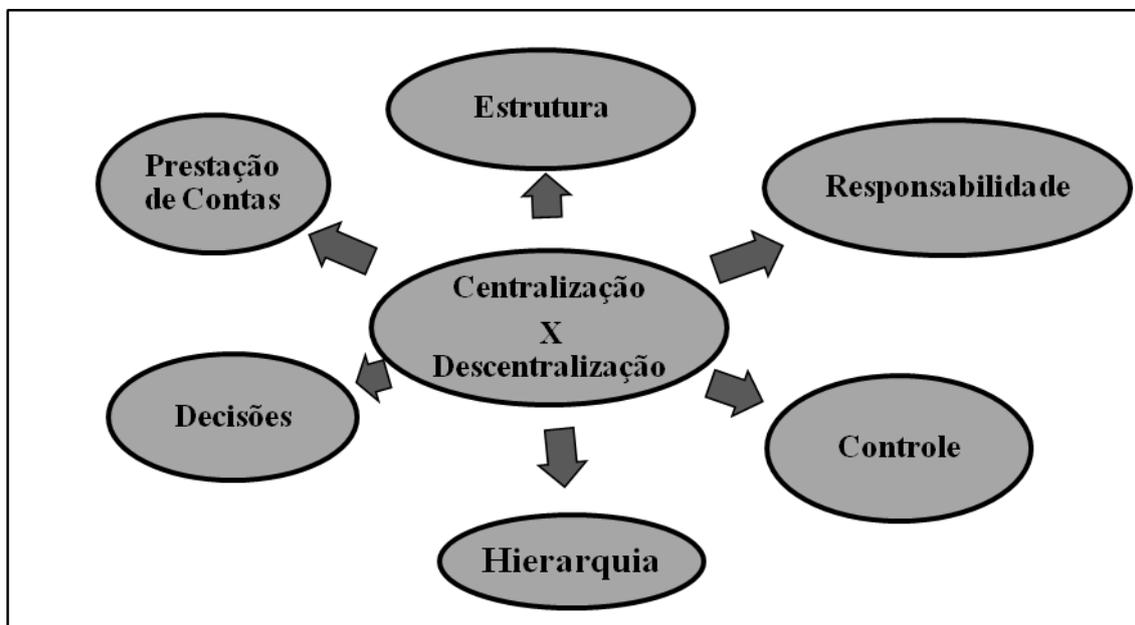
Dessa maneira, pode-se dizer que a trajetória histórica da Inaceres foi marcada por um processo de aprendizagem contínuo e dinâmico que envolveu aspectos socioculturais, situacionais, cognitivos, interacionais e experimentais que facilitaram a interação e convivência entre as pessoas de diferentes culturas que fizeram ou ainda fazem parte do contexto organizacional da Inaceres.

4.3.5 Tema: Centralização versus Descentralização

O tema *Centralização versus Descentralização* emerge de maneira consistente e expressiva através das unidades de sentido que recorreram na narrativa dos sujeitos, a saber: estrutura, responsabilidade, controle, hierarquia,

prestação de contas e decisão conforme apresentado pela figura 11.

Figura 11 – Dimensão empírica: Centralização versus Descentralização



Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa (2016)

A trajetória histórica da Inaceres teve como ponto de partida a formação de aliança estratégica na forma de *joint venture*. Logo, sabe-se que por se tratar de uma operação conjunta entre empresas diferentes, os direitos e as obrigações devem ser jurídica e estrategicamente alinhados a fim de cumprir os objetivos estabelecidos de maneira lucrativa para as partes envolvidas.

De acordo com Lucas, desde a constituição da Inaceres a administração ficou sob a responsabilidade da empresa brasileira devido a fatores estratégicos, como localização geográfica, somados às exigências jurídicas. Otávio, por sua vez, afirma que a parte tecnológica ficou sob a responsabilidade da empresa equatoriana. Dessa maneira, nota-se que os sujeitos concebem a constituição da Inaceres a partir de um modelo estrutural com as responsabilidades bem definidas.

[...] a parte organizacional administrativa, a Agroceres ela foi administrando digamos, pelo fato de ser uma empresa nacional, e aí precisava realmente que a empresa é, tivesse sua permanência digamos, entre aspas no Brasil e a Inaexpo não tinha, então era preciso constituir uma Inaexpo Brasil. A Agroceres foi nesse momento capitaneando todo projeto enquanto a Inaexpo Brasil se configurava

como uma empresa de pessoa jurídica aqui. (Lucas)

Como é que as coisas funcionavam? Em termos de controle de capital os dois eram iguais, era 50% pra cada um. E a parte tecnológica seria da Inaexpo e a parte administrativa seria da Agroceres. É assim que foi estruturado. Foi assim que foi montado. Então, tudo que era referente à parte tecnológica do palmito a gente tinha sempre uma orientação da Inaexpo. (Otávio)

Essa definição de responsabilidades estabeleceu um modelo estrutural centralizado. Nota-se que essa centralização permitiu que os funcionários da Inaceres tivessem maior interação e convivência com a diretoria brasileira e menor com a diretoria equatoriana. Vale ainda ressaltar que essa centralização e consequente interação despertaram em alguns funcionários sentimentos de pertencimento da Inaceres apenas à empresa brasileira quando na verdade ela ainda era *joint venture*.

Como a Agroceres era responsável pela condução, era frequente pessoas da Agroceres aqui, muita gente da diretoria, até pessoas do corporativo era muito comum, não só diretores, mas também analistas, porque os processos estavam sendo estabelecidos aqui. Então, era intenso essa parte de frequência. O pessoal do Equador eles vinham, eu diria que a diretoria vinha semestralmente, algum membro da diretoria e anualmente havia uma reunião de apuração de resultados, mas existia uma diretoria técnica que vinha aqui duas, três vezes ao ano fazer seu acompanhamento, agora era muito mais acompanhamento porque a gestão ela foi feita pela Agroceres, portanto a presença dos colaboradores da Agroceres era muito constante. (Gabriel)

[...] nosso contato era pouco, porque eles vinham aqui mais ou menos uma vez no ano e quando eles vinham, eles eram mais assim uma questão de cumprimento, cumprimentava a gente daquela forma, mais assim a parte deles era mais processo, era mais a fabrica, visitar as fazendas, porque o escritório daqui da Bahia, o administrativo aqui na Bahia era mais ligado a Agroceres, os equatorianos tinha acesso mais à produção, a parte de administração era mais, então contato quase nenhum administrativo. (Mel)

E eu me reportava pra direção e todo o apoio financeiro e organizacional e administrativo a gente tinha da Agroceres, o RH, a parte de contabilidade. A gente fazia o básico aqui, mas usava a estrutura da Agroceres que ela já estava implantada. Porque a Agroceres já tinha muitas unidades no Brasil inteiro de outras coisas. [...] A gente aqui, a Inaceres, fazia parte, como se fosse só lá da Agroceres. Não era, mas ela era tratada dessa forma. Então não havia diferença nenhuma da Agroceres, no que se refere a outras unidades. [...] a gente funcionava como se fosse da Agroceres mesmo. A gente se dava bem lá com todo mundo. E nesse ponto a Agroceres foi muito boa. Ela foi muito feliz nisso aí. (Otávio)

De acordo com Miguel, a administração de uma organização como a Inaceres não deve ser centralizada em apenas uma das empresas participantes da parceria. Ele acredita que faltou mais participação e envolvimento da diretoria equatoriana na administração da Inaceres.

[...] a coisa tem que ser feita assim, o mais junto uma com a outra. Não dá pra se fazer só de um lado. A transferência de tecnologia ela não é só assim: oh, toma ai a tecnologia e daí em diante a responsabilidade é sua. Se fizer dessa maneira aí a coisa não anda pra frente. [...] E era nítido que a Inaexpo tratava as coisas muito mais simples, principalmente administrativamente do que a Agroceres. Então, ela não entendia porque que a gente 'dava tantas voltas' para uma coisa simples. Ao mesmo tempo em que a gente fazia umas coisas assim que eles admiravam. Então, assim, tinha que haver mais esse contato no início. (Miguel)

Embora essa centralização tenha sido uma decisão tomada pelas diretorias envolvidas na *joint venture*, Miguel acredita que essa divisão de responsabilidade pode ter sido um dos motivos que contribuiu para que a empresa brasileira comprasse a parte da Inaceres que pertencia à empresa equatoriana. De acordo com ele *“a administração era 100% Agroceres, e eu penso que isso ai não foi uma coisa boa. Talvez bom para a Agroceres, hoje é 100% dela, é ela quem controla, ela faz do jeito dela”*.

Após a aquisição da Inaceres pela empresa brasileira, Lucas afirma que a centralização aumentou. De acordo com ele, a Inaceres passou de uma estrutura hierárquica mais complexa para uma mais simples, porém, tanto a linha de responsabilidade quanto o processo de tomada de decisão tornaram-se mais centralizado.

Olha o que permaneceu, é como os processos produtivos eles estão muito respaldados pela parte técnica, isso permaneceu, é, eu acho que a grande mudança, foi no aspecto administrativo, é, quando você tem uma estrutura hierárquica, de vários degraus, é, você, todos têm que prestar contas. Você presta contas ao seu diretor que presta conta ao conselho e assim vai sucessivamente, e quando o conselho é de, duas companhias é, diferentes, o nível de auditoria é muito maior, quando você presta conta ao diretor e o diretor ele tem apenas o presidente pra prestar contas, você sabe que o intervalo é bem maior, então essa distância, ela, eu acho, no meu ponto de vista não necessariamente na Inaceres aconteceu isso mas, eu acho que essa distância, ela, centraliza as decisões, e a centralização de decisões, ela é muito ruim para as empresas, e eu acho que a gente teve um pouco de centralização de decisões, e quando as decisões são centralizadas, as empresas perdem, então a diferença principal eu

acho que a gente saiu de um modelo mais descentralizado para um modelo mais centralizado.(sussurro) (Lucas)

Lucas afirma ainda que essa nova estrutura hierárquica da Inaceres demandou um processo de aprendizagem e readaptação em relação às novas linhas de autoridade e de responsabilidade. Para ele, sair de uma estrutura para outra dentro de uma mesma organização exige novas posturas e habilidades para que o desempenho funcional não seja comprometido.

Porque você imagina é, um novo aprendizado, uma nova readequação, que você vem de um processo onde você presta contas a dois grupos distintos, com a cultura já estabelecida até aquele momento, e de repente, é, esse grupo se “desfaz” por uma decisão, é, de acordo entre eles e, que saíram muito bem inclusive, foi uma decisão realmente de saída, mas eles tem hoje parcerias em outros negócios, apesar de terem saído da área de palmito eles são parceiros hoje na área de sementes, prova de que o negócio não foi ruim pra eles, mas para aquele momento era importante, um dos dois tinha que sair, é, por uma decisão realmente é de, nível de diretoria, mas foi um novo aprendizado porque você passou aí saiu de uma estrutura aonde você prestava contas por exemplo, a alta direção da empresa, aí de repente você modifica isso e, e presta conta a uma única pessoa, e aí você precisa reaprender, é, o perfil dessa pessoa, as características de liderança dela, os pontos positivos, pontos negativos, e aí termina você tendo um tempo maior pra não entrar em choque e conseguir prestar conta e fazer seus trabalhos de forma correta né? (sussurros). (Lucas)

Em relação às rotinas e os procedimentos administrativos após a nova estrutura hierárquica da Inaceres, Mel afirma que não houveram mudanças significativas. Ela ressalta apenas que a nova estrutura hierárquica facilitou o acesso à diretoria, e, conseqüentemente, melhorou a comunicação interna bem como diminuiu o tempo de execução de alguns trâmites administrativos, visto que a partir de então a Inaceres se baseava em um tipo de legislação, de normas e regras sem ser necessário tecer explicações e justificativas.

Num foi aquela coisa, aquele “boom”, num teve aquele choque em dizer assim, pelo menos pra nós aqui na Bahia. Já na Agrocereceres a gente ouvia falar, “nossa, agora é 100% nossa”. Pra eles, mas aqui pra gente os resquícios que chegaram aqui, eram que com certeza era benéfico pra gente, justamente por essas questões de leis trabalhistas. Tipo o que a gente precisava é, é, fazer aqui na Bahia agora, é, bastava uma autori, uma a autorização apenas do pessoal de São Paulo, num precisava, por exemplo, a gente às vezes pedia, um exemplo, um aumento de salário, a gente pedia ao nosso gestor, no meu caso coordenador administrativo, ela já poderia dar o aval, antes não, antes não porque o pessoal do Equador, precisa ter uma

justificativa de porque eu vou ta aumentando o seu salário, de porque eu vou ta te dando 30 dias de férias, que as vezes a gente vende dez e goza 20, então tudo tinha que ser justificado e autorizado pelos equatorianos. Então naquele momento que passou a ser 100% Agroceres foi mais fácil, tudo ficou mais fácil, o acesso ao diretor ficou mais fácil, a ele, basta ele autorizar pra poder exercer ou acontecer qualquer coisa. Na Inaceres Bahia hoje ficou bem mais fácil. (Mel)

Ainda nesse sentido, Carlos afirma que a estrutura hierárquica da Inaceres após a sua nacionalização contribuiu para que as rotinas administrativas tornassem mais fáceis e ágeis. De acordo com ele, a necessidade de justificativas e permissões das diretoriais brasileira e equatoriana para aquisição de qualquer item contribuía para que a rotina administrativa se tornasse lenta e burocrática demais.

Oh mudou um pouco, porque antes pelo menos ao meu ver, né, pra você comprar um computador, pra você comprar uma impressora, pra você comprar, era um Deus nos acuda, acho que tinha que pedi autorização até do Presidente da República atual, né, da época, por que era uma confusão. Hoje pelo fato de só algumas pessoas que mandam é mais fácil das coisas acontecerem, quando a gente pede alguma coisa, solicita alguma coisa, tá precisando de alguma coisa, de alguma mudança, alguma coisa é mais fácil hoje do que antes. Hoje é muito mais fácil, não é tão fácil, porque no tempo de crise você tem que se adaptar a crise, mas no caso assim, de tomar uma decisão, acho que ficou mais fácil e se não tomar é por que é não mesmo, por que antes tinha aquela coisa de não vamos vê tal ai já sabia que era, que alguém tinha que dar o palpite, um dos sócios tinha que da um palpite e era ruim por que até pra comprar uma máquina era uma confusão danada. (Carlos)

E por fim, Edgar afirma que mesmo com a nova estrutura hierárquica a Inaceres continuou prezando pelas regras, leis e conduta dos seus funcionários. De acordo com ele, a centralização do poder não “engessou” a gestão, pelo contrário, ele admite que a Inaceres possui uma gestão flexível que permite acesso aos superiores e possibilita o desenvolvimento dos funcionários.

[...] a Inaceres, ela preza muito pelas regras, né! Pela conduta dos funcionários, e ao mesmo tempo é uma empresa bem liberal, é uma empresa que, te dá uma liberdade tamanha, que eu digo em nome dos funcionários, e esses funcionários eles tem, é, sabe os, quais são os deveres deles, as obrigações, mas eles tem total liberdade de vim falar com o superior, de solicitar algo que pra ele, é, por exemplo: ‘eu quero fazer uma, uma auto escola, será que eu posso adequar meu

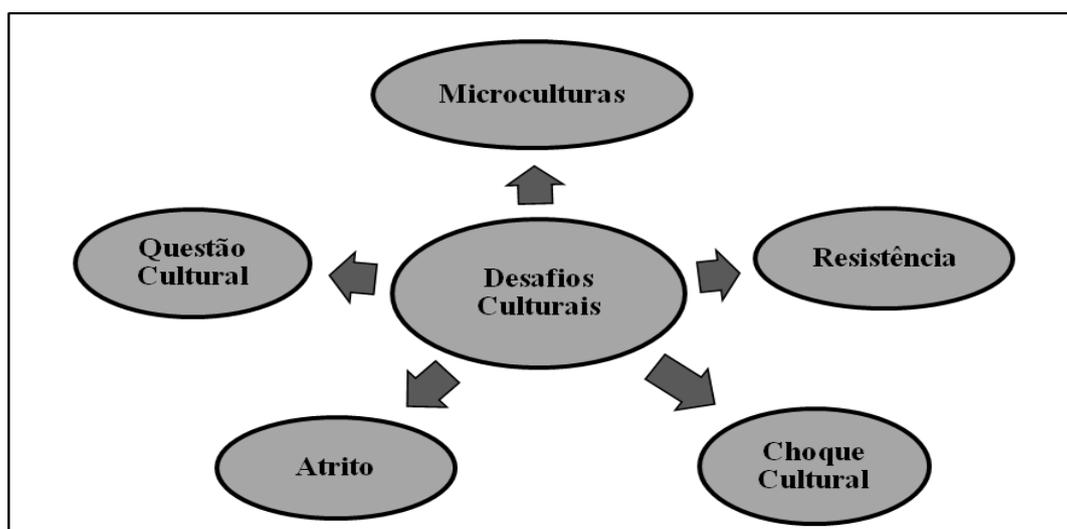
horário?'. Então, a Inaceres em si, ele permite que o funcionário tenha essa flexibilidade [...] a Inaceres é uma empresa que ela preza pelas regras, pelas as leis, a gente segue a conduta. Nós temos aí o termo de conduta na Inaceres onde todos nós assinamos quando entramos aqui. Então, nós sabemos quais são os nossos deveres, o que é que a gente pode fazer, o que é que a gente deve fazer, o que a gente não deve fazer. E ao mesmo tempo tem a essa flexibilidade que é de gestão, aí não tá nas leis, não tá nas regras, não tá, mas sim, na parte de gestão, que é passada pelo Manoel que tem total liberdade pra tomar as ações, conduzir os funcionários [...] (Edgar)

Parece que durante toda a trajetória histórica da Inaceres a administração sempre foi centralizada. Diante dos discursos dos sujeitos a mudança na estrutura hierárquica após a nacionalização da Inaceres permitiu menor número de níveis hierárquicos, maior uniformidade em termos de processos administrativos, maior acessibilidade aos superiores, flexibilização do trabalho e decisões mais rápidas.

4.3.6 Tema: Desafios Culturais

O tema *desafios culturais* se revelou de forma significativa e recorrente através das unidades de sentido que recorreram na narrativa, a saber: microculturas, resistência, choque cultural, atrito e questão cultural, conforme apresentado pela figura 12.

Figura 12 – Dimensão empírica: Desafios Culturais



Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa (2016)

O tema *desafios culturais* tem uma relação muito estreita com os temas *culturas, convivência e interação, e aprendizagem*. Diante das narrativas dos sujeitos nota-se que os desafios culturais só foram percebidos a partir da interação e convivência entre os indivíduos de diferentes culturas. Sendo que tanto a interação e convivência quanto os desafios culturais possibilitaram novos aprendizados para esses indivíduos.

Considerando a localização da Inaceres pode-se dizer que inserir a cultura do palmito na região cacauera foi um grande desafio cultural. Sabe-se que a plantação do palmito de pupunha tem uma estrutura de funcionamento totalmente diferente de uma fazenda de cacau. Logo, os produtores daquela região tiveram algumas resistências em aceitar participar do projeto de integração da Inaceres.

De acordo com Tami, por conta da cultura do palmito ser uma novidade para os cacauicultores, um dos grandes desafios era vencer a desconfiança dos produtores da região e conseguir a aceitação deles na participação do projeto de integrados. Ela afirma que “[...] *ninguém, acho que aqui na região, Uruçuca, circunvizinha, ninguém acreditava na cultura, ninguém veio dizer: ah, vai dar certo.*” Ou seja, por se tratar de uma cultura diferente, os produtores não sabiam se daria certo na região cacauera e ficavam em dúvida se valeria a pena participar do projeto ou não.

Otávio, também afirma que “[...] *fazer com que os produtores da região entrassem nesse negócio que era uma cultura nova não era muito fácil.*” foi um trabalho desafiador para a Inaceres. Contudo, de acordo com ele, um dos motivos de resistência dos produtores de cacau em participar do projeto de integração da Inaceres era o medo de uma nova doença, como aconteceu com a vassoura de bruxa.

Havia uma reação muito grande da região, dos cacauicultores, porque por ignorância lá da região, havia um temor de que a importação de sementes de pupunha, que a região não tinha essas sementes. Então, tinha que trazer essas sementes, essas sementes tinham que ser importadas. Então, o pessoal pensava que haveria o risco de trazer doenças pro cacau, doenças que não existiam no cacau. Que essas sementes eram importadas do Peru [...]

Vale ressaltar que mesmo com as garantias oferecidas pela Inaceres e também cientes da necessidade de diversificação de cultivos, alguns produtores da região cacaueteira ainda resistem em participar do projeto de integração. Contudo, para Gabriel, outro motivo de resistência desses produtores que se tornava um desafio cultural era que “o modelo trazido pela Inaceres era um modelo basicamente empresarial, e aí já começa com as disfunções”.

De acordo com Gabriel, a Inaceres trouxe um modelo empresarial para uma região em que muitos fazendeiros viam suas fazendas apenas como propriedades rurais e não como negócio. Esses fazendeiros estavam acostumados com um modelo de negociação muito pautado no coronelismo, no assistencialismo, na monocultura, em empréstimos a juros subsidiado e a uma alta inadimplência. Logo, ele afirma que tanto a forma de captação quanto a forma de negociação com os produtores não seguiam os costumes da região.

E a pupunha ela pela sua própria natureza, ela tem uma estrutura de funcionamento muito diferente de uma fazenda de cacau. Então, a gente pegou um trabalhador que a gente tava dizendo a ele pra fazer não apenas um trabalho diferente, mas envolver um modelo comportamental diferente, a gente tava chamando o fazendeiro não apenas pra cultivar uma cultura diferente, mas pra mudar radicalmente todo seu modelo de condução desse negócio. A começar por aí, ele não enxerga seu negócio como um negócio totalmente tido, tanto que as fazendas aqui raramente tem o CNPJ, isso já diz muita coisa.

Nesse sentido, Lucas afirma que “[...] o grande desafio foi primeiro compreender as microculturas voltada pra área empresarial.”. Ele afirma que diante tal desafio foi necessário traçar um perfil daqueles produtores e percebeu que os produtores de cada uma das cidades daquela região tinham além de perfis, interesses e culturas também diferentes.

[...] Depois disso, traçar um perfil de cada um daqueles produtores que a gente tinha interesse de trabalhar. Então, o que é que a gente percebeu? A gente percebeu que, é... vou fazendo uma citação aqui, “a gente parecia tá mais perto da Babilônia”, assim em termos empresariais do que de uma região cacaueteira como se dizia.

Mesmo diante de todos esses desafios culturais, Otávio acredita que a inserção da Inaceres na região cacaueteira teve um efeito muito positivo, pois “[...] ela estava com uma cultura, um produto novo numa região que estava

precisando de diversificação [...]”. De acordo com ele, tanto os produtores quanto os órgãos públicos buscavam diversificação para a região a fim de diminuir a dependência do cacau. Contudo, ele afirma que esperava que os produtores tivessem maior participação no projeto de integração da Inaceres.

Nesse sentido, Otávio acreditava que no Brasil fosse acontecer do mesmo jeito que era no Equador, onde a produção de terceiros era maior que a produção própria. Porém, embora houvesse a necessidade de diversificação e a Inaceres oferecesse essa alternativa, no Brasil foi diferente.

Segundo Gabriel, embora o projeto de integração fosse bem estruturado e formatado, alguns aspectos de natureza cultural não foram adequadamente observados. Ou seja, apesar do modelo funcionar muito bem no Equador, *“[...] a questão cultural no Equador é muito diferente da brasileira, e, sobretudo Sul da Bahia, que tinha um modelo todo pautado na cultura do cacau.”*

Além das dificuldades encontradas com os produtores da região, Gabriel afirma que outro desafio cultural foi em relação ao comportamento do trabalhador rural. Esse estava acostumado com o modelo de produção do cacau que é totalmente diferente do modelo de produção do palmito de pupunha. Ele afirma que a forma de pegar na ferramenta, a forma de se posicionar e até mesmo a questão da ergonomia era totalmente adaptada para a cultura do cacau.

[...] as pessoas às vezes tinham crise existencial nessa parte agrícola. Elas estavam acostumadas a plantar cacau, a colher cacau, a secar cacau e nesse novo modelo de produção, que é uma cultura totalmente diferente, eles não faziam nada disso. Então, havia aí uma perda de identidade e essa perda de identidade ele repercutia até na produtividade. (Gabriel)

Gabriel afirma ainda que diante dos desafios culturais com os trabalhadores rurais, a Inaceres precisou fazer algumas adaptações em relação a alguns procedimentos técnicos e também em alguns itens de rotina de trabalho. Dessa maneira, percebe-se que a Inaceres ao reconhecer que esses trabalhadores tinham outros costumes ela não tentou impor suas normas e regras, mas buscou trabalhar com estratégias para facilitar o desempenho e a convivência desses trabalhadores no ambiente organizacional.

É tanto que a estrutura de segurança do trabalho a gente teve que repensar totalmente. E eu lembro claramente de uma ocasião que se comprou protetor solar para os trabalhadores e quando a gente foi distribuir teve gente que dizia assim: 'rapaz não sou viado não pra ficar usando essas coisas'. [...]

[...] um banheiro na roça era coisa que você ia lá detrás do pé de jaca e fazia ali, até pra poder fazer os banheiros na zona rural serem usados de trabalho, mas conseguiu-se, com muita dificuldade nós conseguimos [...]

Outro ponto relacionado ao trabalhador rural foi o comportamento orientado por uma cultura assistencialista em relação à saúde do trabalhador. De acordo com Gabriel, devido à questão cultural da região, “[...] *o trabalhador ele tava acostumado a ser tratado como um coitado.*”. Embora esse comportamento fosse comum na região por conta dos costumes dali, Gabriel afirma ter sido um desafio cultural, pois de um lado a diretoria da Inaceres não estava acostumada com esse tipo de comportamento e por outro lado, os trabalhadores achavam que os cuidados preventivos eram desnecessários, visto que “[...] *o cara entendia que a ginástica laboral ela era uma perda de tempo, mesmo quando a gente passava com um médico falando sobre a necessidade muscular de se fazer isso [...]*”.

Ainda nesse sentido, Gabriel afirma que embora a Inaceres tivesse a preocupação de ensinar as questões de boas práticas de fabricação, as questões de ergonomia e até mesmo as questões associadas à eficiência dentro de um sistema de produção, os trabalhadores sempre apresentavam dificuldades no desempenho das suas atividades e muitas vezes continuavam a fazer de maneira errada porque não fazia parte dos costumes da região as práticas de produção fabril.

E de novo a gente fala de choques culturais, a gente fala de pessoas, que é claro, que houve uma dificuldade, se a pessoa não tava acostumada a fazer aquilo e teve que fazer, e aprendeu de um modo rápido, houve sim problema de lesões né, apesar de todo o esforço, por mais que o pessoal da área da saúde e segurança do trabalho tentasse prever, a gente ensinando como fazer as coisas né, havia um bloqueio psicológico até para o cara como ele pegaria na haste de palmito para efetuar o corte. Então, ele fazia, a gente colocava as pessoas lá, eles ficavam continuando a fazer de modo errado porque não era algo que ele tava acostumado.

Diferentemente da direção da Inaceres que reconhecia as diferenças culturais que envolvia os trabalhadores com sua cultura regional e buscava

sempre o alinhamento das atividades e as normas de execução, os órgãos de fiscalização do trabalho e da indústria cobravam da Inaceres que os seus funcionários atendessem todas as normas e exigências independentemente da questão cultural.

[...] Quando conversava com o fiscal, e pedia um prazo maior pra adaptar, não apenas pra uma questão de recurso, mas por uma questão de adaptação cultural das pessoas. Se dizia assim, tem que ter água potável, mas não era só pegar a água potável botar em recipiente e expô-lo na roça, isso envolvia também fazer o trabalhador abrir mão da sua garrafa pet, que ele tava acostumado a levar para a roça ou até mesmo ele beber água no córrego que passava. Então, estou citando só uma coisa pra mostrar que do mesmo jeito que houve um processo rápido de implantação houve também uma cobrança muito intensa e rápida e muitas vezes sem o tempo que se precisava. Talvez houvesse tempo para aquele tipo de coisa, mas não pra ajudar pessoas a compreender como seria esse novo momento. (Gabriel)

Gabriel afirma ainda, que apesar da Inaceres reconhecer as diferenças culturais e constantemente buscar a integração entre os funcionários e as diferentes culturas, todos os processos organizacionais sempre foram bem estabelecidos e claros. Logo, sempre existiu uma cobrança por parte de todo pessoal do corporativo para que os processos fossem cumpridos da maneira correta.

Ainda nessa perspectiva, pode-se dizer que a exigência de cumprimento dos processos também era mais um desafio cultural que a Inaceres enfrentava, e que esse desafio cultural não estava apenas relacionado aos funcionários da Inaceres, mas até mesmo aos prestadores de serviços. De acordo com Gabriel “[...] *as pessoas não estavam acostumados com a nota fiscal [...]*”, e por isso, até mesmo os mais simples procedimentos administrativos tornavam-se complicados de serem realizados.

[...] houve um episódio, em que a gente teve, eu parei um caminhão porque não podia sair com semente sem nota fiscal e tal, “mas rapaz, são só semente, não estou levando palmito industrializado, não estou, é só semente”, porque eu acho assim né? A filosofia local, você bota a mercadoria no bagageiro do carro e leva, porque eles não entendem aquilo como um produto, é só uma semente, e houve um atrito muito grande por causa disso, principalmente porque a regra da empresa era não sair nada sem nota. Então, houve um atrito muito grande e em um dado momento, às vezes, um diálogo ele não conseguia evoluir no momento de aceitação, e a gente, teve momento que tinha que simplesmente dizer “olha, quer você concorde ou não, a regra é essa”, na dinâmica como todo, tudo tinha

que ter pressa, tudo tinha que acontecer, nem sempre havia tempo de evoluir esse diálogo, muitas coisas que precisavam acontecer por que existia um cronograma.

Por fim, pode-se dizer que toda a trajetória da Inaceres foi marcada por desafios culturais que envolveram tanto membros internos quanto externos. Diante dos discursos dos sujeitos a Inaceres enfrentou os desafios culturais sem homogeneizar as diferenças culturais, além de manter o cuidado de atender às exigências legais, de adaptar os indivíduos aos costumes e as normas da empresa e de buscar o alcance dos objetivos organizacionais.

4.4 Diálogo Teórico

A história da Inaceres remete inicialmente à ideia de vivência intercultural, pois o Equador e o Brasil começaram a interagir através da formação de uma *joint venture*. Essa história segue a lógica de diferentes nacionalidades interagindo devido ao interesse de aumentar as possibilidades de crescimento e expansão em um mercado ainda mais competitivo devido ao processo de globalização. Entende-se isso através das seguintes afirmações:

“[...] o pessoal da Inaexpo, eles queriam se expandir, eles não queriam ficar só lá no Equador. O Equador é um país muito pequenininho que não consumia nada. Então, tudo o que eles produziam lá era para exportação [...] E o Brasil tem um mercado consumidor muito grande [...] o mercado brasileiro era o que os atraíam”. (Otávio)

“[...] o pessoal do Equador tinha necessidade de entrar no Brasil pra expandir o mercado. O maior mercado do mundo de palmito é o Brasil. Então, não tava combinando a maior empresa de palmito não está no maior mercado consumidor. Então, existia um interesse grande do Equador de realmente começar a entrar no Brasil. E a melhor forma de entrar era com uma empresa que tivesse respaldo no Brasil e a Agrocerec tem isso”. (Miguel)

De acordo com Freitas (2009), a convivência intercultural pode ser considerada como um resultado automático de uma economia cada vez mais competitiva e globalizada, ou, também, como uma condição de atuação das empresas na contemporaneidade (BARBOSA; VELOSO, 2009). Nos casos específicos de aquisições, fusões e *joint venture*, Freitas (2009) afirma que a vivência intercultural implica numa convivência de equipes e leis multiculturais

cada vez mais complexas, diversas e mutáveis.

No caso da Inaceres, a complexidade é significativa por conta do cruzamento de níveis de cultura no âmbito organizacional. A formação da *joint venture* culminou no cruzamento da cultura equatoriana com a cultura brasileira e posteriormente a implantação do projeto de integração e a aquisição da Unacau culminou no cruzamento de culturas regionais. Todos esses cruzamentos resultaram em uma maior complexidade no que se refere aos níveis de cultura, tratados por Linstead (2001), pelo fato de o Brasil possuir uma diversidade cultural expressiva. Diversidade essa compreendida com a afirmação abaixo:

[...] se a gente imaginar que o Brasil a gente pode dividir em várias regiões, mas eu diria cinco como tá lá na nossa constituição, mas você pegar, por exemplo, e separar as culturas no Brasil, você vai ter uma infinidade enorme de regiões, se você separar as culturas da Bahia, você vai ter uma infinidade enorme de regiões, e se separar a da região cacaueira mais ainda [...]. (Lucas)

Quando se trata de diversidade cultural atrelada à vivência intercultural no âmbito organizacional percebe-se, tanto no aspecto teórico quanto no empírico, que a interação entre culturas diferentes não é um processo fácil de ser realizado (SOUZA; FENILI, 2013), não existe um modelo ou um manual que apresente quais as formas de lidar e entender o outro ou como as coisas devem acontecer nos ambientes empresariais de diferentes culturas (BARBOSA; VELOSO, 2009; MOTTA; CALDAS, 2011). Numa perspectiva empírica, percebe-se que cada situação vivida representa um aprendizado tanto em relação às questões de diálogo quanto de entendimento para ações, que pode ser levado em consideração em situações futuras.

Ao considerar que a Inaceres se constituiu como uma *joint-venture* e posteriormente se nacionalizou, faz-se necessário falar também da sua estrutura organizacional, visto que a sua formação se deu a partir da parceria de duas empresas de nacionalidades diferentes e, conseqüentemente, de estruturas, leis, políticas e comportamentos diferentes que influenciaram tanto a estrutura, quanto as ações organizacionais da Inaceres.

A estrutura organizacional está relacionada ao arranjo eficiente dos elementos constitutivos da empresa que possibilitem a execução das

estratégias e, conseqüentemente, o alcance dos seus objetivos (CURY, 2005). Esses elementos se estendem desde a divisão do trabalho a ser executado até o estabelecimento do exercício do poder (HALL, 1984; CURY, 2005; VASCONCELLOS, 1989; PINTO, 2002).

Hall (1984) afirma que a estrutura organizacional visa atender três funções básicas, a saber: (i) realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais; (ii) minimizar ou ao menos regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização, a fim de assegurar que os indivíduos se conformem às exigências das organizações e não o inverso; e (iii) estabelecer as posições de poder e o fluxo de informações sobre as atividades das organizações.

A montagem da estrutura organizacional da Inaceres levou em consideração as experiências de cada uma das empresas envolvidas na sua constituição e estabeleceu deveres, responsabilidades e autoridades de maneira centralizada, conforme discursos abaixo:

[...] em termos de controle de capital os dois eram iguais, era 50% pra cada um. E a parte tecnológica seria da Inaexpo e a parte administrativa seria da Agroceres. É assim que foi estruturado, foi assim que foi montado. (Otávio)

[...] já que é uma *joint-venture*, 50 %, 50%, no acordo entre eles lá. A administração era 100% Agroceres [...] (Miguel)

De acordo com Peci (2003), a estrutura organizacional é definida a partir das estratégias de negócios que envolvem vantagens e desvantagens, privilegiando certos aspectos comparativamente a outros. Para essa autora, tanto as organizações quanto as ações e estruturas organizacionais têm sido vistas como respostas às condições objetivas sem levar em consideração os processos sociais e culturais que dão forma à estrutura e ao comportamento organizacional.

Seguindo essa lógica, pode-se afirmar que a estrutura organizacional da Inaceres foi definida privilegiando a centralização funcional e decisória em detrimento dos processos sociais e culturais. Além disso, vale ressaltar que o resultado da estrutura organizacional pode ter favorecido a criação e

implementação de estratégias e decisões que influenciaram o percurso histórico da Inaceres.

Nesse sentido, uma das estratégias da Inaceres, que influenciou a sua trajetória histórica e que estava atrelada a centralização funcional e decisória em detrimento dos processos sociais e culturais, foi o projeto de integração. A Inaceres decidiu implantar esse projeto com os fazendeiros da região sul da Bahia porque ela precisava aumentar a sua produção agrícola.

Embora esse projeto fosse responsável pela maior parte do palmito processado no Equador e ser considerado uma experiência bem sucedida na cultura equatoriana, a Inaceres enfrentou algumas dificuldades na implantação do projeto na região cacaueteira devido justamente a questão cultural regional, conforme discursos abaixo:

[...] o projeto de integração que é um projeto muito bom, muito bem estruturado, muito bem formatado, todavia, hoje a gente olha pra trás e percebe que alguns aspectos de natureza cultural eles não foram adequadamente observados, muito mais pela nossa falta de experiência [...] a gente tinha esse modelo funcionando muito bem no Equador, mas a questão cultural no Equador é muito diferente da brasileira, e, sobretudo Sul da Bahia, que tinha um modelo todo pautado na cultura do cacau [...] o modelo trazido por essas duas instituições, através da *joint venture*, a Inaceres, era um modelo que traz uma estrutura de funcionamento que não estava cem por cento alinhado a cultura local. (Gabriel)

Havia uma reação muito grande da região, dos cacauicultores, porque por ignorância lá da região, havia um temor de que a importação de sementes de pupunha, que a região não tinha essas sementes [...] o pessoal pensava que haveria o risco de trazer doenças pro cacau, doenças que não existiam no cacau [...] o fungo que ataca o cacau é um e o fungo que ataca a pupunha é outro. Um não ataca o outro, não tem como fazer isso. Mas até o pessoal (os fazendeiros) descobrir, Ave Maria, foi uma celeuma muito grande. (Otávio)

[...] as fazendas aqui raramente tem o CNPJ, isso já diz muita coisa. (Gabriel).

[...] a gente parecia tá mais perto da Babilônia, assim, em termos empresariais do que de uma região cacaueteira como se dizia. Os produtores de Ilhéus, por exemplo, eles eram um perfil de grandes produtores, muito interessados em financiamento, enquanto os produtores, por exemplo, da região de Una ou de Camamu, mais ou norte, eles estavam interessados em produzir mesmo que fosse com a parte dos recursos oriundos da própria empresa (a fazenda)[...] a nossa micro região tem culturas totalmente diferentes [...] a grande dificuldade foi implantar um projeto, tendo a tranquilidade de entender cada uma das micro culturas [...] (Lucas)

A principal dificuldade na implantação do projeto de integração na região cacauera estava relacionada com a resistência dos produtores em introduzir a cultura do palmito nas suas terras, pois o modelo de gestão da Inaceres e o modelo de gestão dos proprietários de terras daquela região eram totalmente diferentes. Todavia, tanto as dificuldades quanto as diferenças culturais possuem forte relação com a trajetória histórica do cultivo do cacau na região sul da Bahia.

A região sul da Bahia tinha a cana-de-açúcar como principal produto cultivado até meados do século XVIII. A partir de então, os franceses introduziram o plantio e o cultivo do cacau nessa região na tentativa de quebrar a hegemonia espanhola sobre a industrialização do cacau, pois a Europa sofria de escassez de terras cultiváveis e havia um aumento de demanda do chocolate no mercado internacional (HEINE, 2004; ROCHA, 2008).

Embora a demanda do chocolate fosse cada vez maior na Europa e a industrialização e a comercialização do cacau e do chocolate fosse cada vez mais promissora, os brasileiros ainda acreditavam mais na cultura da cana-de-açúcar e por isso, o investimento na cultura do cacau foi maior por parte dos estrangeiros que moravam na região sul da Bahia do que pelos próprios moradores da região. Heine (2004) afirma que foi somente na segunda metade do século XIX que a cultura do cacau ganhou expressividade na região, visto que a lavoura cacauera cresceu e se tornou destaque na economia baiana.

Diante esse novo contexto, Heine (2004) afirma que o valor das terras dessa região estava atrelado à capacidade de produzir cacau. Logo, a cultura do cacau passou a ser considerada fonte de renda e na última década do século XIX o cultivo do cacau assumiu caráter monocultor e adotou um modelo de gestão coronelista. Dessa maneira, os proprietários de terras foram tomados por sentimentos gananciosos e de cobiça pelas terras que ocasionou um jogo de interesse e ganância onde grandes proprietários tomavam a produção de cacau dos pequenos produtores.

Dessa maneira, por um lado, os produtores passaram cada vez mais a acreditar no cultivo do cacau, pois o retorno financeiro era alto. Por outro lado, a região foi criando uma cultura egoísta, excessivamente confiante em seu poder e dependente do cacau (HEINE, 2004; ROCHA, 2008). Ou seja, a cultura

do cacau produzia riqueza e proporcionava conforto, prazer e poder que “enchiam” os olhos dos produtores que lutavam por mais terra para aumentar a sua produção e conseqüentemente maximizar suas riquezas.

Nesse sentido, Heine (2004) afirma que quando os grandes proprietários de terras, produtores e detentores de riqueza, chamados de coronéis, queriam realizar suas vontades e/ou seus caprichos eram capazes de passar por cima de qualquer obstáculo.

Embora a cultura do cacau tenha contribuído para o crescimento e desenvolvimento da região sul da Bahia, que passou a ser chamada de região cacauera, ela também proporcionou momentos de grandes dificuldades para os produtores, governo e toda a sociedade da região a partir dos anos 1990.

Rocha (2008) afirma que apesar da região cacauera ser a principal área produtora de cacau do Estado da Bahia e viver anos áureos com o cultivo do cacau, também viveu momentos de grandes dificuldades devido a fatores, como por exemplo, a baixa de preço do produto, política cambial, baixa produtividade por conta de fatores climáticos e a doença advinda da praga conhecida como vassoura-de-bruxa que acometeu os cacauais da região.

As dificuldades enfrentadas com a praga da vassoura de bruxa levaram a região cacauera a uma longa e profunda crise em que muitos produtores de cacau se endividaram, outros abandonaram as plantações, alguns foram obrigados a demitir seus funcionários, e alguns perderam até a vontade de viver a ponto de tirar sua própria vida (ROCHA, 2008).

Apesar da crise e de todas as dificuldades, a região cacauera manteve costumes, valores e crenças, tais como a monocultura, o coronelismo, o egoísmo, o paternalismo tanto nas memórias quanto nas atitudes das pessoas como também na história local que justificam a resistência dos produtores em introduzir uma nova cultura como o palmito tal qual era proposto pelo projeto de integração da Inaceres.

Embora muitos produtores tivessem receio e até mesmo medo de introduzir uma nova cultura nas suas fazendas, alguns deles aceitaram a proposta de integração e tornaram-se parceiros da Inaceres. Diante da parceira firmada, a convivência e interação entre os funcionários da Inaceres e os fazendeiros e encarregados dessas fazendas contribuíram para o cruzamento

do nível cultural regional *versus* organizacional.

Apesar da resistência inicial de muitos e da recusa de alguns outros, aqueles produtores que aceitaram participar do projeto de integração desenvolveram uma relação interpessoal com os funcionários da Inaceres devido à necessidade de convivência e interação entre eles. Porém, em algumas situações o funcionário precisava saber lidar com aqueles produtores que ultrapassavam a relação empresarial e sentiam-se à vontade e confiavam confidenciar suas experiências pessoais, conforme ilustra o discurso abaixo:

[...] tem uma mesmo que liga direto, aí quando vai pedir colheita conta os problemas dela tudo até pedir a colheita. E eu fico ouvindo. Aí ouço, ouço, aí depois que ela conta tudo, desabafa, ela fala: 'ôh, Mila, tu me perdoa eu tá falando isso pra tu, que num tem o direito de tá ouvindo isso. Mas é porque eu tava precisando desabafar com alguém. Agora eu vou dizer o que eu quero'. Aí, então, pede a colheita (risos). [...] se não souber lidar talvez seja mais difícil. Qualquer resposta errada é um erro que você não consegue reparar mais, porque para o pessoal do campo, dependendo do que você fale é uma afronta. Aí você perde, você quebra o elo, entendeu?

Diante dessas situações em que os funcionários precisam lidar com as diferenças culturais e de comportamento para não comprometer o desempenho da organização, é necessário que eles aprendam novas habilidades. Nesse sentido, Bitencourt (2001) argumenta que essa capacidade de aprender de maneira contínua a partir das experiências no âmbito organizacional e traduzir estes conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho da empresa está relacionada com o processo de aprendizagem organizacional.

De acordo com Vasconcelos e Mascarenhas (2007), a aprendizagem organizacional pode ser definida como um processo contínuo relacionado à mudança de comportamentos do indivíduo na organização a partir da articulação constante entre os valores e as capacidades dos indivíduos e suas experiências naquele ambiente.

Nesse sentido, a capacidade de aprender a partir das experiências no âmbito organizacional foi uma constante em toda a trajetória histórica da Inaceres. A interação e convivência entre as pessoas de diferentes localidades, tanto o público interno quanto o externo contribuíram para que o aprender a se adaptar ou se readaptar a determinadas culturas através de mudanças de comportamentos e atitudes fosse contínuo.

Finalmente, da discussão teórica se infere que apesar das diferentes culturas envolvidas na história da Inaceres essa diversidade cultural não resultou em conflitos que favorecesse ao distanciamento das pessoas e culturas envolvidas. Mas a multiplicidade de culturas, particularmente, nacionais, locais e organizacionais, resultaram em uma interação que resultou em uma interculturalidade integrada em toda trajetória histórica da Inaceres.

5 CONCLUSÃO

Nesta seção de conclusão da tese são apresentadas as considerações finais, as limitações do estudo realizado, e sugestões para novos estudos.

Partiu-se do pressuposto de que na Inaceres, por se originar da junção de empresas de países distintos, a interculturalidade se reflete em toda sua trajetória histórica, envolvendo seus funcionários e a organização em sua totalidade. O que se questionou foi quais são os reflexos da interculturalidade na organização Inaceres? Em resposta a esta questão, definiu-se: como objetivo geral, compreender como a interculturalidade se reflete na organização Inaceres; e como objetivos específicos, construir a história da Inaceres, e analisar a interculturalidade na história da Inaceres.

As decisões metodológicas foram apropriadas para cumprimento desses objetivos, permitindo que: as informações contidas nos documentos fossem analisadas; e os sujeitos contassem o que pensam e o que sentem sobre a história da Inaceres a partir de suas narrativas, e refletissem a interculturalidade em suas próprias vivências e na trajetória.

A história da Inaceres, construída com base em análise documental e entrevistas narrativas associadas à história de vida e história oral, se resume a uma organização que se constituiu no Brasil a partir da parceria de um grupo empresarial equatoriano e outro brasileiro, e que foi instalada na região Sul da Bahia. Depois de instalada e já em funcionamento, essa organização adquiriu, estrategicamente, outra empresa do mesmo ramo e outras marcas já conhecidas no mercado nacional. Após alguns anos a empresa brasileira adquiriu as ações pertencentes ao grupo equatoriano e a Inaceres tornou-se uma empresa 100% nacional.

Ao analisar a interculturalidade na história da Inaceres, foi possível identificar que os principais reflexos da interculturalidade na organização Inaceres são: **culturas, convivência e interação, centralização e descentralização, comunicação, aprendizagem e desafios culturais.**

Quando se trata do tema **culturas**, os sujeitos percebem e reconhecem as diferentes culturas envolvidas na trajetória histórica e compartilham valores,

regras e costumes culturais diversos. Logo, a interculturalidade se reflete na Inaceres como uma teia tecida pelos sujeitos através do cruzamento de diferentes níveis de cultura na Inaceres.

A **convivência e interação** entre pessoas de diferentes culturas são vistas pelos sujeitos como um processo complexo e sutil que envolve habilidades técnicas e humanas para não acarretar prejuízos para a organização. Assim, a interculturalidade se reflete na Inaceres como um processo que envolve adaptação, aprendizagem, empatia, respeito, resistência, integração, treinamentos, desafios, comunicação, experiência, conflito entre as diferentes pessoas e as diferentes culturas.

Em relação à **comunicação**, os sujeitos a consideram como o principal elo entre a interação e a aprendizagem das pessoas de diferentes culturas. Nesse sentido, a interculturalidade se reflete na Inaceres através dos mais variados meios de comunicação, dos diferentes idiomas, dialetos, linguagens e jeitos diferentes de falar que contribuem para que os sujeitos aprendam a lidar e interagir com as diferenças culturais.

A **aprendizagem**, por sua vez, é considerada pelos sujeitos como um processo contínuo e dinâmico que facilita a convivência e a interação com as diferentes culturas no ambiente organizacional. Dessa maneira, a interculturalidade se reflete na Inaceres através do treinamento, da adaptação e dos aprendizados formais e informais nas situações que envolviam diferentes culturas.

Quanto à **centralização e descentralização**, os sujeitos consideram que as diferentes culturas envolvidas na Inaceres contribuíram para as mudanças estruturais e hierárquicas durante a sua trajetória histórica. Logo, a interculturalidade se reflete na Inaceres através da flexibilidade e agilidade em alterar a estrutura, a hierarquia, as responsabilidades, a acessibilidade e os processos.

Os **desafios culturais** foram reconhecidos pelos sujeitos como fator que contribuiu para que a organização não buscasse homogeneizar as diferenças culturais. Nesse sentido, a interculturalidade se reflete na Inaceres através dos atritos, choques culturais e resistências entre as diferentes culturas de todos envolvidos na organização.

A título de conclusão da análise da interculturalidade na história da Inaceres, desenvolveu-se um diálogo teórico em que se tratou de: constituição da Inaceres a partir das ideias de convivência intercultural tratada por Freitas (2009), Barbosa e Veloso (2009), Linstead (2001), Heine (2004), Rocha (2008), Bitencourt (2001) e Vasconcelos e Mascarenhas (2007); aquisição de outra indústria e marcas, pela Inaceres, a partir de Linstead (2001), Souza e Fenili (2013), Vasconcelos e Mascarenhas (2007), Bitencourt (2001) e Motta e Caldas (2009); e a nacionalização da Inaceres a partir de Cury (2005), Hall (1984), Vasconcelos (2002), Pinto (2002), Peci (2003), Vasconcelos e Mascarenhas (2007) e Bitencourt (2001). Com o diálogo realizado, inferiu-se que a diversidade cultural não resultou em conflitos que favorecesse ao distanciamento das pessoas e culturas envolvidas.

Dessa análise conclui-se, como se pressupôs, que na Inaceres a interculturalidade se reflete em toda sua trajetória histórica, envolvendo seus funcionários e a organização em sua totalidade. Essa interculturalidade resulta da interação das diferentes culturas que fizeram e fazem parte da história da organização. As diferentes culturas envolvidas na interação e convivência organizacional resultaram em uma interculturalidade integrada em toda trajetória histórica da Inaceres.

Na construção da história da Inaceres e na análise da interculturalidade na história da Inaceres foram encontrados alguns percalços. Em primeiro lugar, não foi possível entrevistar os sujeitos equatorianos envolvidos na trajetória histórica da Inaceres. Possivelmente, outros temas poderiam emergir pela inclusão de indivíduos de outra nacionalidade. Em segundo lugar, houve dificuldade para se discutir teoricamente a abordagem histórica da interculturalidade. Atribui-se essa dificuldade à carência no campo de estudos organizacionais de estudos sobre interculturalidade e com abordagens históricas. Embora esses percalços sejam considerados como limitações, eles também devem ser encarados como oportunidade para estudos posteriores.

Como sugestão para novos estudos, indica-se a continuidade de estudos sobre interculturalidade, com a utilização da abordagem histórica e de outras abordagens teórico-metodológicas, a fim de que novas discussões sejam desenvolvidas e aprofundadas até suprir a escassez teórica existente no

campo dos estudos organizacionais. Além de estudos sobre interculturalidade, sugere-se explorar a abordagem histórica no campo dos estudos organizacionais, tratando de outros temas e objetos.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-Fraçois. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: ATLAS, 1994.
- ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura Organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de administração de empresas**. v. 43, n.2, 2003.
- ALVESSON, Mats; BERG, Per Olof. **Corporate culture and Organizational symbolism: an overview**. New York : Walter de Gruyter, 1992.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. Software em pesquisa qualitativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 429-460, 2010.
- BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- BARBOSA, Livia; VELOSO, Letícia. A cultura do outro: interculturalidade e dialogia nas empresas. In: **Cultura e diferenças nas organizações: reflexões sobre nós e os outros**. Livia Barbosa (coord). São Paulo: Atlas, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Lda, 1977.
- BARROS, José D'Assunção. História Cultural: um panorama teórico e historiográfico. Textos de história, vol. 11, n 1/2, 2003. Disponível em: <http://periodicos.unb.br/index.php/textos/issue/view/679>
- BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 320f. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2001.
- BOAS, Franz. **Antropologia cultural**. Tradução de Celso Castro. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.
- BUENO, Janaína Maria. **Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural**. 2010. 314f. Tese de doutorado em Administração – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, SP, 2010.
- BURKE, Peter. **O que é história cultural?** Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

CALZA, F.; ALIANE, N.; CANNAVALE, C. Cross-cultural differences and Italian firms' internalization in Algeria. **European Business Review**, v. 22, n.2, p. 246-272, 2010.

CANEDO, Daniele. “**Cultura é o quê?**” – Reflexões sobre o conceito de cultura e a atuação dos poderes públicos. ENECULT 2009. V Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura. Salvador/BA: 2009.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. **O fim do Mundo Telemig: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações**. 2001. 326f. (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais, 2001.

CAVEDON, Neusa R. **Antropologia para administradores**. 2. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

_____.FACHIN, Roberto Costa . Homogeneidade Versus Heterogeneidade Cultural: Um Estudo em uma Universidade Pública. **Organizações & Sociedade** , Salvador, v. 9, n. 25, p. 61-76, 2002.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Rio de Janeiro: Vozes, p. 127-153, 2008.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 4.ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

CANCLINI, Nestor G. **A Globalização imaginada**. Tradução Sérgio Molina. São Paulo: Iluminuras, 2007.

CRAIDE, Aline; ABDALA, Virgínia D.; BRITO, Alexandre C. de; “**Eu vim de Lá, (Mas Ninguém Avisou!)**”: reflexões sobre estratégias de Gestão de Pessoas voltadas à interculturalidade. EnANPAD 2010. XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ: 2010.

CRAIDE, Aline. **Intramobilidade e Interculturalidade Intranacional: desafios contemporâneos para profissionais e organizações**. 2011. 406f. Tese de doutorado em Administração – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração. Salvador, BA, 2011.

_____.**A adoção da História de Vida em Pesquisas sobre a Interculturalidade: uma nova possibilidade de aplicação no campo da Administração**. EnEPQ 2011. III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. João Pessoa/PB: 2011.

- CRAIDE, Aline; FISCHER, Tânia M. D.; DRUMMOND-ABDALA, Virgínia; BRITO, Alexandre C. **Intramobilidade e Interculturalidade Intranacional: desafios contemporâneos de profissionais brasileiros.** EnANPAD 2011. XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ: 2011.
- CRUZ, Valmir da C.; CRUZ, Neusa N. A. da; BARBOSA, Milka A. C.; MENDONÇA, José R. C. de; COUTINHO, Filipe da S. **Interculturalidade e intramobilidade de profissionais da indústria do couro na região do Submédio do São Francisco.** EnGPR2013. IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Brasília/ DF: 2013.
- CUCHE, Denys. **O conceito de cultura nas ciências sociais.** Tradução de Viviane Ribeiro. 2 ed. Bauru: EDUSC, 2002.
- CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística.** 8. ed. rev. e ampl.. – São Paulo: Atlas, 2005.
- DESLAURIERS, J-P; KÉRISIT, M. O delineamento da pesquisa qualitativa. In: POUPART *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.** Rio de Janeiro: Vozes, p. 127-153, 2008.
- DENZIN, N.K. **The research act.** Chicago: Aldino Publishing Co, 1970.
- DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. Introduction: the Discipline and Practice of Qualitative Research. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (org.) **Handbook of Qualitative Research.** 2 ed. London: Sage Publications, Inc. 2000, p. 1-28.
- FELDMAN, Martha S. The meanings of ambiguity: learning from stories and metaphors. In: FROST, Peter J.; MOORE, Larry F.; LOUIS, Meryl Reis; LUNDBERG, Craig C.; MARTIN, Joanne. **Reframing Organizational Culture.** Califónia: SAGE Publications, 1991.
- FERREIRA, Fábio Vizeu. **Management no Brasil em perspectiva histórica: o projeto do IDORT nas décadas de 1930 e 1940.** 2008. 257f. Tese de Doutorado. São Paulo: EAESP/FGV, 2008.
- FISCHER, T.; MAC-ALLISTER, M. Nota Técnica: jogando com a cultura organizacional. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções.** V. 2, São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2012.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os *late movers*. In: FLEURY, A.;

FLEURY, M. T. L. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 01- 14.

FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, F. C. PRESTES. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2011.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, Maria Ester de. **O Imperativo Intercultural na Vida e na Gestão Contemporânea**. Revista Organizações & Sociedade. Salvador, v. 15, n. 45, p. 79-89, abr-jun de 2008.

_____. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades? In: **Cultura e diferenças nas organizações: reflexões sobre nós e os outros**. Lívia Barbosa (coord). São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FROST, Peter; MOORE, Larry F; LOUIS, Meryl Reis; LUNDBERG, Craig C.; MARTIN, Joane. An allegorical view of organizational culture. In: FROST, Peter; MOORE, Larry F; LOUIS, Meryl Reis; LUNDBERG, Craig C.; MARTIN, Joane. **Organizational Culture**. California : SAGE Publications, 1985.

GEERTZ. Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. Tradução: Roberto Cataldo Costa. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GUEDES, A. L. **Negócios internacionais**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GODOI, C. K; BALSINI, C.P.V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 89-112, 2006.

GODOI, C. K; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento diálogo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A.B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 301-323, 2006.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

HALL, R. H. **Organizações**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HEINE, Maria Luiza. **Jorge Amado e os coronéis do cacau**. Ilhéus, Ba : Editus, 2004.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações** – compreender a nossa programação mental. Edições Síbalos. Lisboa. 1991.

ICHIKAWA, E. Y; SANTOS, L. W. Contribuições da história oral à pesquisa organizacional. In: GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A.B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 181-205, 2006.

JAIME, Pedro. Multiculturalismo, lutas por reconhecimento e gestão da diversidade. In: **Cultura e diferenças nas organizações: reflexões sobre nós e os outros**. Lívia Barbosa (coord). São Paulo: Atlas, 2009.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista Narrativa. In:BAUER, M. W.; GASKELL, G. **A pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Rio de Janeiro: Vozes, p. 90-113, 2002.

JUNG, J.; SU, X. **The effect of organizational culture stemming from national culture towards quality management deployment**. TQM Magazine, v. 20, n. 6, 2008.

LARAIA, R. DE B. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1986.

LE GOFF, Jacques. **A História nova**. Tradução de Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fontes, 1990.

LINSTEAD, Stephen A. Organizational Culture. In: **International encyclopedia of the social & behavioral sciences**. Oxford: Pergamon, 2001, p. 10930-10934, ISBN: 0-08-043076-7.

KELLE, U. Análise com auxílio de computador: codificação e indexação. In: Bauer, M. e GASKELL, G. (Ed). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

KROEBER, A.L. **A natureza da cultura**. Tradução de Teresa Louro Peres. Lisboa: Edições 70, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, Clovis Lopes; NOGUEIRA, Eros E. Silva. Instituições, cultura e identidade organizacional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1, 2000, Curitiba. Anais... Curitiba: Cromo Editora, 2000.

MARIOTTO, F. L. **Estratégia internacional da empresa**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MARTIN, Joanne. **Organizational culture: mapping the terrain**. Thousand Oaks : Sage, 2002.

_____. **Culture in organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.

_____; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. V.2. São Paulo: Atlas, 2001, pp. 219-251.

_____; MEYERSON, D. Organizational culture and the denial, channeling, and acknowledgement of ambiguity. In: L.R. Pondy, R.J.Bolan, Jr., and H. Thomas(Eds). **Managing ambiguity and change**. New York: John Wiley, 1987.

MASCARENHAS, A. O. **Etnografia e Cultura Organizacional: uma contribuição da Antropologia à Administração de Empresas**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 88-94, abr./jun. 2002.

MEYERSON, Debra; MARTIN, Joanne. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of management studies**, Oxford, v. 24, n.6, p. 623-647, 1987.

MINAYO, M. C. DE S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 8º ed., 2004.

MONTEIRO, Daniel F. B.; SOUSA, Romário R. **A (Re) Construção da História de uma Fábrica a partir da Ótica Operária**. EnANPAD 2013. XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ: 2013.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 1ed. 13 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. Introdução: Cultura organizacional e cultura brasileira. In: MOTTA, F. C. PRESTES. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2011.

MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. PRESTES. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2011.

PECI, Alketa. **Estrutura e ação nas organizações: algumas perspectivas sociológicas**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.43, n.1, p. 1-12. 2003

_____. O Simbólico e o Real: as contribuições das teorias não Dicotômicas. In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S. (org.) **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.

PINTO, Ricardo Lopes. **Evolução da Estrutura Organizacional ao Longo do Ciclo de Vida do Projeto**: Um estudo de caso. 2002. 176p. Dissertação de mestrado, FEA/USP, 2002.

PINTO, C. F.; SERRA, F. R.; FERREIRA, M. P. **A bibliometric study on culture research in international business**. BAR, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, art.6, pp. 340-363, July/Sept. 2014.

QUEIROZ, M.I.P. Relatos Oraís: do 'indizível' ao 'dizível'. In: VON SIMSON, O.M. **Experimentos com histórias de vida**. São Paulo: Vértice, 1988.

RIBERAL, Ricardo / CEPLAC. **Inaceres**: um elo na construção da cadeia do palmito de pupunha no Brasil. Disponível em: <http://www.ceplac.gov.br/paginas/pupunheira/download/CDTrabalhos/palestras/Ricardo%20Ribeiral%20%20-%20Inaceres%20%20um%20elo%20na%20constru%C3%A7%C3%A3o%20da%20cadeia%20do%20palmito.pdf>. Acesso em: 25 de maio de 2014.

RIBEIRO, Carmem da Silva. **Marketing de relacionamento e interculturalidade em B2B**: O caso Cia. Vale do Rio Doce no Mercado Japonês. EnANPAD 2007. XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ: 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2009.

ROCHA, Lurdes Bertol. **A região cacaueira da Bahia** – dos coronéis à vassoura-de-bruxa: saga, percepção, representação / Lurdes Bertol Rocha. – Ilhéus: Editus, 2008.

RODRIGUES, Grace K. M.; CRAIDE, Aline; TUDE, João M. **Interculturalidade**: a chegada da calçados azaélia na bahia e o encontro de duas culturas distintas. . EnANPAD 2007. XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ: 2007.

RODRIGUES, G. K. M. **Competência intercultural: uma reflexão sobre a natureza do conceito e suas relações com a cultura brasileira**. 2012. 200f. Tese de doutorado em Administração – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração. Salvador, BA, 2012.

SACKMANN, S.A. Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge. **Administrative Science Quarterly**, v.37, n.1, p.140-191, 1992

SANTOS, Boaventura de Souza. Os processos da globalização. In: SANTOS, B. S. (org). **A globalização e as ciências sociais**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. E rd Ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SILVA, L. P. da. **A influência da reforma gerencial sobre a cultura de uma organização pública**: a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia em Análise. 2011. 382f. Tese de doutorado em Administração, Escola de Administração, Salvador, Ba, 2011.

SMIRCICH, LINDA. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quartely**, v. 28, n. 3. Cornell University, 1983.

SOUZA, E.C. L. de; FENILI, R. R. **Produção científica sobre internacionalização de empresas**: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. EnANPAD 2011. XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ: 2011.

SOUZA, R. K. S. de. **Sobre (vivência) e mortalidade de pequenos negócios**: o caso de mercados varejistas potiguares. 2011. 187f. Dissertação de mestrado em Administração, PPGA/UFRN, Natal, RN, 2011.

STRAUSS, A.L. **Qualitative analysis for social scientists**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

TANURE, Betânia. Singularidades da gestão à brasileira?! In: **Cultura e diferenças nas organizações**: reflexões sobre nós e os outros. Livia Barbosa (coord). São Paulo: Atlas, 2009.

VAN MAANEM, John; BARLEY, Stephen R. Cultural organization: fragments of a theory. In: FROST, Peter; MOORE, Larry F; LOUIS, Meryl Reis; LUNDBERG, Craig C.; MARTIN, Joane. **Organizational Culture** . Carlifornia : SAGE Publications, 1985, pp. 31-53

VASCONCELLOS, Eduardo. **Estrutura das Organizações**. São Paulo: Pioneira, 1989, 2 ed.

VASCONCELOS, Isabela F. de Gouveia de; MASCARENHAS, André O. **Organizações em aprendizagem**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7°ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WHITE, Leslie A. **O conceito de cultura**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2009.

WEICK, Karl E. The vulnerable system: an analysis of the Tenerife air disaster. In: FROST, Peter J. ; MOORE, Larry F.; LOUIS, Meryl Reis; LUNDBERG, Craig C.; MARTIN, Joanne. **Reframing Organizational Culture** . Califónia: SAGE Publications, 1991.

WILLIAMS, Raymond. **Palavras-chave**: um vocabulário de cultura e sociedade. Tradução de Sandra Guardini Vasconcelos. São Paulo: Boitempo, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA – Atores que participaram da constituição da Inaceres

1º Momento da entrevista: dados de caracterização

Nome:

Idade:

Estado Civil:

País onde nasceu:

Estado onde nasceu:

Cidade onde nasceu:

Escolaridade:

Idiomas:

Cargo exercido:

Tempo de Empresa:

2º Momento da entrevista: primeiro estímulo evocativo de narrativas ancoradas na história da Inaceres.

Estou muito feliz e agradecida de estar aqui hoje para ouvir sobre suas histórias. Estou à disposição para ouvi-lo e gostaria que o senhor (a), voltasse no túnel do tempo, lá no início da formação da Inaceres e me contasse a história da Inaceres.

3º Momento da entrevista: segundo estímulo evocativo de narrativas ancoradas na história da vida do sujeito como participante na formação da Inaceres.

Me fale da sua experiência e da sua história profissional no período de formação da Inaceres.

Questões de apoio (utilizadas somente quando as narrativas ancoradas na história de vida não tenham contemplado tais assuntos):

- Como foi a decisão pela localização da indústria? O que motivou a escolha da cidade? Já conhecia a região?
- Como foi o encontro das culturas equatorianas e brasileiras, em termos pessoais e profissionais?
- Me fale um pouco sobre a expectativa em relação a realidade local da cidade escolhida para instalação da Inaceres.
- Me fale um pouco sobre o seu relacionamento e convívio com pessoas de outras regiões e países devido a formação da Inaceres.
- Me fale um pouco sobre as relações de interação e convivência entre você e demais profissionais estrangeiros que participaram da formação da Inaceres.

- Me fale um pouco sobre os principais aprendizados (pessoais e profissionais) que você teve a partir da interação com pessoas de diferentes culturas na formação da Inaceres.
- Me fale um pouco sobre os aspectos que ajudam a aproximação ou distância de pessoas de culturas diferentes em contexto da formação da Inaceres.
- Se surgisse a oportunidade de formar outra *joint-venture*, o que o (a) senhor (a) faria de diferente?

APÊNDICE B – Roteiros de Entrevistas – Atores que fazem ou fizeram parte da Inaceres após a Aquisição de outra Indústria

1º Momento da entrevista: dados de caracterização

Nome:

Idade:

Estado Civil:

País onde nasceu:

Estado onde nasceu:

Cidade onde nasceu:

Escolaridade:

Idiomas:

Cargo Exercido:

Tempo de Empresa:

2º Momento da entrevista: primeiro estímulo evocativo de narrativas ancoradas na história da Inaceres no período de aquisição de outra indústria e novas marcas.

Estou muito feliz e agradecida de estar aqui hoje para ouvir sobre suas histórias. Estou à disposição para ouvi-lo e gostaria que o senhor (a), voltasse no túnel do tempo, lá na época que a Inaceres adquiriu outra indústria e outras marcas e contasse a história da Inaceres nessa época.

3º Momento da entrevista: segundo estímulo evocativo de narrativas ancoradas na história da vida do sujeito como participante da Inaceres Indústria após a aquisição de outra Indústria

Me fale da sua experiência e da sua história profissional no período em que a Inaceres adquiriu outra indústria e novas marcas.

Questões de apoio (utilizadas somente quando as narrativas ancoradas na história de vida não tenham contemplado tais assuntos):

- Como foi a decisão pela ida para Inaceres? O que motivou a sua decisão? Já conhecia a cidade?
- Quais eram as suas expectativas antes de começar a trabalhar na Inaceres?
- Como foi a sua chegada na Inaceres?
- Me fale um pouco sobre como aconteceu a sua integração com os novos colegas e chefes.
- Você acha que o quê a Inaceres poderia fazer para facilitar a interação e convivência de profissionais vindos de outros lugares para trabalhar lá?

- Me fale um pouco sobre como aconteceu o processo de adaptação aos costumes próprios da cidade e à vida cotidiana
- Me fale um pouco sobre o seu relacionamento e convívio (profissional e pessoal) com pessoas de culturas diferentes.
- Me fale um pouco sobre as situações do dia-a-dia que são ou foram mais fáceis e mais difíceis de superar em função da interação e convivência com pessoas de outras culturas e se a Inaceres o (a) auxiliou nesse sentido.

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA – Atores que participam da Inaceres após a sua nacionalização

1º Momento da entrevista: dados de caracterização

Nome:

Idade:

Estado Civil:

País onde nasceu:

Estado onde nasceu:

Cidade onde nasceu:

Escolaridade:

Idiomas:

Cargo Exercido:

Tempo de Empresa:

2º Momento da entrevista: primeiro estímulo evocativo de narrativas ancoradas na história da Inaceres após a mesma se nacionalizar

Estou muito feliz e agradecida de estar aqui hoje para ouvir sobre suas histórias. Estou à disposição para ouvi-lo e gostaria que o senhor (a), voltasse no túnel do tempo, lá no período da nacionalização da Inaceres e me contasse a história da Inaceres daquele tempo aos dias atuais.

3º Momento da entrevista: segundo estímulo evocativo de narrativas ancoradas na história da vida do sujeito como participante da Inaceres na sua nacionalização.

Me fale da sua experiência, da sua história profissional após a nacionalização da Inaceres.

Questões de apoio (utilizadas somente quando as narrativas ancoradas na história de vida não tenham contemplado tais assuntos):

- Como foi o processo de nacionalização da Inaceres?
- Me fale um pouco sobre as mudanças que aconteceram
- Me fale um pouco sobre o que permaneceu após o processo de nacionalização
- Você considera que as experiências adquiridas com a interação e convivência entre culturas diferentes podem influenciar a cultura organizacional? Como?

**APÊNDICE D – Documento protocolar da pesquisa: documento de
apresentação**

DOCUMENTO DE APRESENTAÇÃO

Por meio da presente, apresentamos a pesquisadora Risia Kaliane Santana de Souza, doutoranda junto ao curso de Pós-Graduação em Administração da UFBA. A referida pesquisadora está autorizada a tratar de assuntos concernentes a sua pesquisa sobre Interculturalidade e Cultura Organizacional.

Sem mais para o momento, agradecemos a atenção dispensada.

Atenciosamente,

Profª Dra. Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva

Orientadora da Pesquisa

APÊNDICE E – Documento protocolar da pesquisa: termo de consentimento

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____, sendo conhecedor (a) do tema e metodologia utilizados pela aluna do curso de doutorado do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA), consinto em participar da pesquisa conduzida pela mesma.

Entendo que toda e qualquer informação prestada por mim no decorrer da entrevista pode ser utilizada na escrita de relatórios referentes à pesquisa. Entendo também que as entrevistas podem ser gravadas. É acertado entre mim, signatário (a) deste termo e a aluna, que todas as possibilidades de identificação enquanto entrevistado devem ser impedidas.

Uruçuca, _____ de _____ de _____

Assinatura: _____

**APÊNDICE F – Documento protocolar da pesquisa: termo de
confidencialidade**

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Pelo presente termo, a signatária, Risia Kaliane Santana de Souza, aluna do curso de doutorado do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia (NPGA/UFBA), em fase de pesquisa de campo, compromete-se a manter as suas fontes de informação em total anonimato. Neste sentido, não fará a identificação do entrevistado na redação final dos relatórios.

Uruçuca, _____ de _____ de _____

Risia Kaliane Santana de Souza
Doutoranda NPGA/UFBA

APÊNDICE G – Quadro de Categorização

All current quotations (372). Quotation-Filter: All

HU: CATEGORIZAÇÃO_ENTREVISTAS
 File: [C:\Users\Risia\Documents\Scientific Software\ATLAsTi\TextBank\CATEGORIZAÇÃO_ENTREVISTAS.hpr7]
 Edited by: Super
 Date/Time: 2015-12-09 09:05:39

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:6 [essas duas empresas começaram ..] (4:4) (Super)

Codes: [Comunicação] [Internacionalização]

No memos

essas duas empresas começaram então a se falar buscando uma, eu diria uma espécie de *joint venture*

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:40 [a gente saiu de um modelo mais..] (32:32) (Super)

Codes: [Centralização X Descentralização]

No memos

a gente saiu de um modelo mais descentralizado para um modelo mais centralizado.

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:50 [novo aprendizado] (31:31) (Super)

Codes: [Aprendizagem]

No memos

novo aprendizado

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:51 [reaprender] (31:31) (Super)

Codes: [Aprendizagem]

No memos

reaprender

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:58 [facilidade de convivência] (28:28) (Super)

No codes

No memos

facilidade de convivência

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:65 [um dos grandes desafios da Joi..] (25:25) (Super)

No codes

No memos

um dos grandes desafios da *joint venture* é você fazer as pessoas irem em direção de um objetivo comum.

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:66 [capacidade de ouvir os outros] (25:25) (Super)

No codes

No memos

capacidade de ouvir os outros

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:67 [capacidade de falar corretamen..] (25:25) (Super)

No codes

No memos

capacidade de falar corretamente

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:69 [cultura do aprender a fazer fa..] (23:23) (Super)

No codes

No memos

cultura[internacional] do aprender a fazer fazendo

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:75 [cultivam os valores que a gent..] (22:22) (Super)

Codes: [Cultura Organizacional - Family: Multiculturas]

No memos

cultivam os valores que a gente espera que todo mundo cultive,

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:76 [fazer a escola dentro da empre..] (22:22) (Super)

Codes: [Aprendizagem]

No memos

fazer a escola dentro da empresa

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:77 [ser uma estrutura que vá pouco..] (22:22) (Super)

Codes: [Cultura Organizacional - Family: Multiculturas] [Valores]

No memos

ser uma estrutura que vá pouco a pouco mantendo essa tradição de perpetuar essa cultura ela precisa de pessoas honestas

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:78 [princípios éticos] (21:21) (Super)

Codes: [Valores]

No memos

princípios éticos

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:79 [valores bem definidos] (21:21) (Super)

Codes: [Valores]

No memos

valores bem definidos

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:82 [extremamente honestas] (21:21) (Super)

Codes: [Valores]

No memos

extremamente honestas

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:87 [readaptação] (14:14) (Super)

No codes

No memos

readaptação

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:95 [o grande desafio foi readaptar..] (13:13) (Super)

Codes: [Aprendizagem]

No memos

o grande desafio foi [me] readaptar a cultura brasileira.

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:96 [os latinos, eles, eles no meu ..] (13:13) (Super)

Codes: [Valores]

No memos

os latinos, eles no meu ponto de vista sempre despertaram extrema confiança nas coisas que você diz.

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:97 [o grande problema na verdade f..] (13:13) (Super)

Codes: [Aprendizagem]

No memos

o grande problema na verdade foi readaptar com a cultura aqui da gente.

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:99 [prospecção dos produtores que ..] (12:12) (Super)

Codes: [Cultura dos Fazendeiros - Family: Multiculturas]

No memos

prospecção dos produtores que tinham área de produção de palmitos na Bahia,

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:101 [eles decidiram iniciar esse pr..] (2:2) (Super)

Codes: [Internacionalização]

No memos

eles decidiram iniciar esse projeto

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:102 [da Inaexpo ser uma empresa int..] (3:3) (Super)

Codes: [Internacionalização]

No memos

da Inaexpo ser uma empresa internacional. Eles tinham contato com outras empresas do mundo todo,

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:103 [enquanto a diretoria da Inaexp..] (5:5) (Super)

Codes: [Comunicação]

No memos

enquanto a diretoria da Inaexpo se reunia com a diretoria da Agrocere

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:104 [a parte técnica buscava encont..] (5:5) (Super)

Codes: [Estruturas]

No memos

a parte técnica buscava encontrar fazendas

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:105 [os dois grupos iniciaram realm..] (6:6) (Super)

Codes: [Internacionalização]

No memos

os dois grupos iniciaram realmente essa *joint venture*

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:107 [empresa nacional,] (7:7) (Super)

No codes

No memos

empresa nacional,

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:108 [a parte organizacional adminis..] (7:7) (Super)

Codes: [Estruturas]

No memos

a parte organizacional administrativa, a Agrocere ela foi administrando

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:109 [era preciso constituir uma Ina..] (7:7) (Super)

Codes: [Internacionalização]

No memos

era preciso constituir uma Inaexpo Brasil

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:110 [iniciou-se o projeto técnico q..] (8:8) (Super)

No codes

No memos

iniciou-se o projeto técnico que era aquisição de sementes

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:114 [a Inacere começou a reduzir a..] (10:10) (Super)

No codes

No memos

a Inaceres começou a reduzir a área de cacau

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:115 [projeto ambiental que era exat..] (11:11) (Super)

No codes

No memos

projeto ambiental que era exatamente pra poder a Inaceres ter autorização pra cortar parte das árvores existentes

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:117 [Eles acreditam em você, ao con..] (13:13) (Super)

Codes: [Valores]

No memos

Eles acreditam em você, ao contrário do Brasil

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:118 [Nós somos um pouco mais descon..] (13:13) (Super)

Codes: [Cultura Brasileira] [Valores]

No memos

Nós somos um pouco mais desconfiados do que eles.

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:119 [eles acreditam muito mais naqu..] (13:13) (Super)

Codes: [Valores]

No memos

eles acreditam muito mais naquilo que a gente fala do que nós acreditamos nele

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:121 [adaptação] (13:13) (Super)

Codes: [Aprendizagem]

No memos

adaptação

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:122 [os paulistas trabalhavam muito..] (14:14) (Super)

Codes: [Cultura Baiana - Family: Multiculturas] [Cultura Paulista - Family: Multiculturas]

No memos

os paulistas trabalhavam muito, mas os baianos trabalham muito.

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:123 [eles sempre estiveram muito vo..] (14:14) (Super)

Codes: [Cultura Equador - Family: Multiculturas]

No memos

eles sempre estiveram muito voltados pra fazer as coisas certas

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:124 [cultura] (14:14) (Super)

No codes
No memos

cultura

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:129 [separar as culturas do Brasil] (15:15) (Super)

Codes: [Cultura Brasileira]

No memos

separar as culturas do Brasil

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:130 [separar as culturas da Bahia] (15:15) (Super)

Codes: [Cultura Baiana - Family: Multiculturas]

No memos

separar as culturas da Bahia

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:131 [separar a da região cacaueira] (15:15) (Super)

Codes: [Cultura Baiana - Family: Multiculturas]

No memos

separar a [cultura] da região cacaueira

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:132 [compreender as microculturas v..] (16:16) (Super)

Codes: [Cultura Organizacional - Family: Multiculturas]

No memos

compreender as microculturas voltada pra área empresarial

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:133 [perfil de cada um daqueles pro..] (16:16) (Super)

Codes: [Cultura dos Fazendeiros - Family: Multiculturas]

No memos

perfil de cada um daqueles produtores que a gente tinha interesse de trabalhar

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:134 [a gente parecia tá mais perto ..] (16:16) (Super)

Codes: [Cultura Organizacional - Family: Multiculturas]

No memos

a gente parecia tá mais perto da Babilônia”, assim em termos empresarial do que de uma região cacaueira como se dizia

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:135 [A Agroceres foi nesse momento ..] (7:7) (Super)

Codes: [Centralização X Descentralização]

No memos

A Agroceres foi nesse momento capitanião todo projeto

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:137 [o projeto pôde ter sido implan..] (11:11) (Super)

No codes
No memos

o projeto pôde ter sido implantado sem nenhum problema ambiental.

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:138 [me convidaram pra poder realiz..] (2:2) (Super)

Codes: [Cultura dos Fazendeiros - Family: Multiculturas]

No memos

me convidaram pra poder realizar uma prospecção de fazendas

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:139 [já tinha um conhecimento razoá..] (13:13) (Super)

Codes: [Aprendizagem]

No memos

já tinha um conhecimento razoável da cultura latino americana

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:140 [cultura de organização, de val..] (13:13) (Super)

Codes: [Cultura Equador - Family: Multiculturas] [Valores]

No memos

cultura de organização, de valores, muito bem definida

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:141 [jeitinho brasileiro.] (13:13) (Super)

Codes: [Cultura Brasileira]

No memos

jeitinho brasileiro.

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:142 [deu certo com a Agroceres por ..] (14:14) (Super)

Codes: [Cultura Paulista - Family: Multiculturas]

No memos

deu certo com a Agroceres porque a Agroceres tem também essa, uma grande parte dessa cultura [fazer as coisas certas],

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:143 [desafio] (14:14) (Super)

No codes

No memos

desafio

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:144 [na do Brasil que é totalmente ..] (14:14) (Super)

Codes: [Cultura Brasileira]

No memos

na [cultura] do Brasil que é totalmente diferente

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:145 [as pessoas elas são mais infor..] (14:14) (Super)

Codes: [Cultura Brasileira]

No memos

as pessoas elas são mais informais dentro da formalidade

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:146 [cultura como essa] (14:14) (Super)

No codes

No memos

cultura como essa

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:147 [linha de fazer as coisas certa..] (14:14) (Super)

Codes: [Valores]

No memos

linha de fazer as coisas certas

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:148 [pessoas que culturalmente, é, ..] (14:14) (Super)

No codes

No memos

pessoas que culturalmente, é, não tinha essa linha de pensamento

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:149 [desafio] (14:14) (Super)

No codes

No memos

desafio

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:150 [desafio] (16:16) (Super)

No codes

No memos

desafio

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:151 [dentro da nossa micro região j..] (17:17) (Super)

Codes: [Cultura Baiana - Family: Multiculturas]

No memos

dentro da nossa micro região já tinha, tem culturas totalmente diferentes

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:152 [a grande dificuldade foi impla..] (17:17) (Super)

Codes: [Internacionalização]

No memos

a grande dificuldade foi implantar um projeto

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:153 [entender inicialmente cada um ..] (17:17) (Super)

Codes: [Desafios culturais]

No memos

entender inicialmente cada um das micro culturas,

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:154 [uma das coisas mais difícil qu..] (19:19) (Super)

Codes: [Integração]

No memos

uma das coisas mais difícil que existe na vida profissional realmente é a gestão de pessoas

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:155 [gente de vários lugares, de di..] (19:19) (Super)

Codes: [Cultura Inaceres - Family: Multiculturas]

No memos

gente de vários lugares, de diferentes aspirações,

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:156 [me reinventar, me readequar ne..] (19:19) (Super)

Codes: [Aprendizagem]

No memos

me reinventar, me readequar nessas culturas existentes

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:157 [ter alguém que fale os dois id..] (20:20) (Super)

Codes: [Comunicação]

No memos

ter alguém que fale os dois idiomas [...] fundamental na relação dos dois grupos

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:158 [valores bem estabelecidos] (21:21) (Super)

Codes: [Valores]

No memos

valores bem estabelecidos

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:159 [valores definidos] (21:21) (Super)

Codes: [Valores]

No memos

valores definidos

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:160 [levar as pessoas em torno de u..] (23:23) (Super)

No codes

No memos

levar as pessoas em torno de um objetivo

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:161 [o resultado da empresa ela dep..] (23:23) (Super)

No codes

No memos

o resultado da empresa ela depende de todos nós,

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:162 [é preciso aprender a fazer faz..] (23:23) (Super)

Codes: [Aprendizagem]

No memos

é preciso aprender a fazer fazendo

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:163 [é preciso utilizar as ferramen..] (23:23) (Super)

No codes

No memos

é preciso utilizar as ferramentas corretas da empresa

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:164 [é preciso seguir os princípios..] (23:23) (Super)

Codes: [Valores]

No memos

é preciso seguir os princípios de ética, missão, valores

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:165 [é um processo que nós estamos ..] (23:23) (Super)

No codes

No memos

é um processo [a cultura organizacional da Inaceres] que nós estamos ainda fazendo

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:166 [capacidade de empatia] (25:25) (Super)

No codes

No memos

capacidade de empatia

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:167 [se colocar no lugar do outro] (25:25) (Super)

No codes

No memos

se colocar no lugar do outro

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:168 [Uma das grandes deficiências n..] (25:25) (Super)

No codes

No memos

Uma das grandes deficiências nos empresários brasileiros que a gente percebe aí no dia a dia é que eles não são bem preparados pra formação de uma *joint venture*

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:172 [ainda temos pessoas que trabal..] (27:27) (Super)

No codes
No memos

ainda temos pessoas [da Unacau] que trabalharam com a gente na parte de produção

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:173 [Na parte agrícola, mantemos fu..] (27:27) (Super)

No codes
No memos

Na parte agrícola, mantemos funcionários até hoje

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:174 [a gente preservou aqueles que ..] (27:27) (Super)

No codes
No memos

a gente preservou aqueles que quiseram se adequar,

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:175 [não existe no Brasil uma cultu..] (28:28) (Super)

No codes
No memos

não existe no Brasil uma cultura de RH em que você trabalha com subsistemas,

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:176 [nós não como empresa, mas esta..] (28:28) (Super)

No codes
No memos

nós não como empresa, mas estamos bem longe como país de ter um processo de integração de pessoas;

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:177 [a integração de uma empresa pr..] (28:28) (Super)

No codes
No memos

a integração de uma empresa pra outra, talvez seja o ponto mais importante quando você absorve uma empresa da outra

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:178 [essas estruturas elas são falh..] (28:28) (Super)

No codes
No memos

essas estruturas elas são falhas no Brasil

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:180 [honestas, responsáveis, éticas..] (22:22) (Super)

Codes: [Valores]

No memos

honestas, responsáveis, éticas

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:181 [não adianta o gerente querer, ..] (22:22) (Super)

No codes

No memos

não adianta o gerente querer, se a diretoria não quer, se não respalda.

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:182 [nós ainda estamos construindo] (23:23) (Super)

No codes

No memos

nós ainda estamos construindo

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:183 [botar os diretores na sala de ..] (25:25) (Super)

Codes: [Aprendizagem]

No memos

botar os diretores na sala de aula.

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:184 [Eles precisam entender, apesar..] (25:25) (Super)

No codes

No memos

Eles precisam entender, apesar de serem os que mandam e comandam, que você vai tratar com culturas diferentes.

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:185 [algo em comum] (25:25) (Super)

No codes

No memos

algo em comum

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:186 [coisas muito pequenas] (25:25) (Super)

No codes

No memos

coisas muito pequenas

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:187 [emotivas e subjetivas] (25:25) (Super)

No codes

No memos

emotivas e subjetivas

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:189 [tentativa de influenciar] (29:29) (Super)

No codes

No memos

tentativa de influenciar

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:190 [faltava mais áreas, e surgiu a..] (26:26) (Super)

No codes

No memos

faltava mais áreas, e surgiu a oportunidade que era, foi a Unacau

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:191 [essas pessoas, inclusive foram..] (29:29) (Super)

No codes

No memos

essas pessoas, inclusive foram importantes na cultura organizacional

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:192 [ao cumprir, por exemplo a roti..] (30:30) (Super)

Codes: [Valores]

No memos

ao cumprir, por exemplo a rotina de trabalho dele de não faltar,

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:193 [a cultura organizacional de Ur..] (30:30) (Super)

Codes: [Cultura Uruçuca - Family: Multiculturas]

No memos

a cultura organizacional de Uruçuca que tá modificando

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:194 [ele passou a trazer essa cultu..] (30:30) (Super)

Codes: [Cultura Unacau - Family: Multiculturas]

No memos

ele passou a trazer essa cultura de lá

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:195 [cumpridor do que foi acertado] (30:30) (Super)

Codes: [Valores]

No memos

cumpridor do que foi acertado

P 1: 1FICHA_ LUCAS.doc - 1:196 [um novo aprendizado, uma nova ..] (31:31) (Super)

Codes: [Aprendizagem]

No memos

um novo aprendizado, uma nova readequação

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:197 [você vem de um processo onde v..] (31:31) (Super)

Codes: [Centralização X Descentralização]

No memos

você vem de um processo onde você presta contas a dois grupos distintos, com a cultura já estabelecida até aquele momento

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:198 [esse grupo se “desfaz” por uma..] (31:31) (Super)

No codes

No memos

esse grupo se “desfaz” por uma decisão, é, de acordo entre eles

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:199 [decisão realmente de saída] (31:31) (Super)

No codes

No memos

decisão realmente de saída

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:200 [o negócio não foi ruim pra ele..] (31:31) (Super)

No codes

No memos

o negócio não foi ruim pra eles, mas para aquele momento era importante, um dos dois tinha que sair, é, por uma decisão realmente é de, nível de diretoria

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:201 [saiu de uma estrutura aonde vo..] (31:31) (Super)

Codes: [Centralização X Descentralização]

No memos

saiu de uma estrutura aonde você prestava contas por exemplo, a alta direção da empresa

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:202 [você modifica isso e, e presta..] (31:31) (Super)

Codes: [Centralização X Descentralização]

No memos

você modifica isso e, e presta conta a uma única pessoa, e aí você precisa reaprender

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:203 [você tendo um tempo maior pra ..] (31:31) (Super)

Codes: [Aprendizagem]

No memos

você tendo um tempo maior pra não entrar em choque e conseguir prestar conta e fazer seus trabalhos de forma correta

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:204 [a centralização de decisões, e..] (32:32) (Super)

Codes: [Centralização X Descentralização]

No memos

a centralização de decisões, ela é muito ruim para as empresas

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:205 [quando o conselho é de duas co..] (32:32) (Super)

Codes: [Centralização X Descentralização]

No memos

quando o conselho é de duas companhias diferentes o nível de auditoria é muito maior

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:206 [você presta conta ao diretor e..] (32:32) (Super)

Codes: [Centralização X Descentralização]

No memos

você presta conta ao diretor e o diretor ele tem apenas o presidente pra prestar contas você sabe que o intervalo é bem maior

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:207 [a gente teve um pouco de centr..] (32:32) (Super)

Codes: [Centralização X Descentralização]

No memos

a gente teve um pouco de centralização de decisões, e quando as decisões são centralizadas, as empresas perdem

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:208 [processo de transição constant..] (33:33) (Super)

No codes

No memos

processo de transição constante

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:209 [uma cultura organizacional ela..] (33:33) (Super)

Codes: [Cultura Organizacional - Family: Multiculturas]

No memos

uma cultura organizacional ela também não é uma coisa fixa, ela é dinâmica

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:210 [é fundamental que ela seja din..] (33:33) (Super)

Codes: [Cultura Organizacional - Family: Multiculturas]

No memos

é fundamental que ela seja dinâmica

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:211 [ser respaldados às inovações, ..] (33:33) (Super)

Codes: [Cultura Organizacional - Family: Multiculturas]

No memos

ser respaldados às inovações, a tudo que acontece no entorno da empresa.

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:212 [Ela pode ser estabelecida] (33:33) (Super)

Codes: [Cultura Organizacional - Family: Multiculturas]

No memos

Ela pode ser estabelecida

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:215 [houve na verdade em alguns mom..] (29:29) (Super)

No codes

No memos

houve na verdade em alguns momentos exemplos negativos da qual a gente não quis que essa cultura se prosperasse na empresa

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:216 [algumas coisas na cultura elas..] (33:33) (Super)

Codes: [Valores]

No memos

algumas coisas na cultura elas são base, por exemplo a ética, o profissionalismo, o respeito, a honestidade,

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:217 [grande interesse em realizar u..] (1:1) (Super)

Codes: [Internacionalização]

No memos

grande interesse em realizar um projeto de produção de palmito aqui na Bahia

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:218 [foi um projeto muito bem feito..] (9:9) (Super)

Codes: [Internacionalização]

No memos

foi um projeto muito bem feito na qual a gente teve anuência dos órgãos públicos do Brasil.

P 1: 1FICHA_LUCAS.doc - 1:219 [Conseguimos juntos com a Agroc..] (11:11) (Super)

Codes: [Centralização X Descentralização]

No memos

Conseguimos juntos com a Agroceres, a parte ambiental da Agroceres, contratamos vários profissionais da região,

P 2: 2FICHA_EDGAR.doc - 2:6 [talvez se eu tivesse entrado d..] (1:1) (Super)

No codes

No memos

talvez se eu tivesse entrado de vez, eu tivesse enfrentado muitas barreiras aqui dentro no meu processo de gestão

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:10 [-a dificuldade maior foi conhe..] (3:3) (Super)

No codes

No memos

-a dificuldade maior foi conhecer essas pessoas, saber a forma que elas trabalham, como elas trabalham, o quê que elas esperavam de mim

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:14 [cultura de Uruçuca] (5:5) (Super)

No codes

No memos

cultura de Uruçuca

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:32 [essa questão da empatia. Você ..] (11:11) (Super)

No codes

No memos

essa questão da empatia. Você tratar as pessoas de forma verdadeira, ser atenciosa né, é, elas entenderem quê você, você tá ouvindo elas, você tá prestando atenção nelas

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:50 [você tinha aquela pressão técn..] (14:14) (Super)

No codes

No memos

você tinha aquela pressão técnica, você tinha que seguir, você era cobrado por aquilo, se isso continuasse, por exemplo, é, a gente estaria num rumo mais técnico, a gente estaria com esse clima.

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:51 [o pessoal de São Paulo, eles t..] (15:15) (Super)

No codes

No memos

o pessoal de São Paulo, eles tem uma visão de gestão maior do que a gente que tá na parte operacional.

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:52 [se o pessoal de São Paulo pass..] (15:15) (Super)

No codes

No memos

se o pessoal de São Paulo passar mais tempo aqui, eles vão sair daqui com a outra visão da INACERES que eles tem lá pelo computador

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:53 [se a gente for pra lá também a..] (15:15) (Super)

No codes

No memos

se a gente for pra lá também a gente vai entender mais quais são as dificuldades do pessoal de São Paulo.

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:54 [essa transição, essa mescla de..] (15:15) (Super)

No codes
No memos

essa transição, essa mescla de grupos, enfim, ela ajuda bastante, ela contribui bastante para o crescimento da empresa

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:56 [a INACERES ela acaba sendo dua..] (17:17) (Super)

No codes
No memos

a INACERES ela acaba sendo duas empresas, a INACERES de São Paulo e a INACERES de Uruçuca. É o mesmo nome, a mesma empresa, o mesmo CNPJ, porém são culturas diferentes.

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:58 [adaptação] (17:17) (Super)

No codes
No memos

adaptação

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:76 [é mais fácil um brasileiro fal..] (26:26) (Super)

Codes: [Comunicação]
No memos

é mais fácil um brasileiro falando espanhol você aprender do que um espanhol falando espanhol.

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:80 [a INACERES precisava na época ..] (1:1) (Super)

No codes
No memos

a INACERES precisava na época de pessoa pra coordenar os processos na parte industrial.

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:81 [eu tive uma experiência muito ..] (1:1) (Super)

No codes
No memos

eu tive uma experiência muito bacana que foi a parte do treinamento que a INACERES propôs pra mim

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:82 [passar por todas as etapas de ..] (1:1) (Super)

No codes
No memos

passar por todas as etapas de produção, tanto da parte agrícola como da parte industrial.

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:83 [foi incrível por que esse proc..] (1:1) (Super)

No codes
No memos

foi incrível por que esse processo foi o processo que eu pude conhecer as pessoas

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:84 [fui fazer um treinamento, em S..] (2:2) (Super)

No codes
No memos

fui fazer um treinamento, em São Paulo, de palmito, específico de palmito,

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:86 [eu não tive dificuldade por qu..] (4:4) (Super)

No codes
No memos

eu não tive dificuldade por que eu tive essa aproximação [treinamentos],

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:87 [a adaptação foi bem tranquila,..] (4:4) (Super)

No codes
No memos

a adaptação foi bem tranquila, não tive dificuldade.

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:88 [as pessoas aqui, por exemplo, ..] (5:5) (Super)

No codes
No memos

as pessoas aqui, por exemplo, de Uruçuca, são bem mais, digamos próximas

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:89 [se algo acontecer todo mundo f..] (5:5) (Super)

No codes
No memos

se algo acontecer todo mundo fica sabendo, então tem uma preocupação, tem um zelo com a pessoa bem maior do que numa cidade que é maior

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:90 [eles são bem retraídos mesmo, ..] (5:5) (Super)

No codes
No memos

eles [uruçuquenses] são bem retraídos mesmo, mais fechados,

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:91 [as pessoas são bem mais fechad..] (5:5) (Super)

No codes

No memos

as pessoas são bem mais fechadas, acho pelo fato da cidade ser uma cidadezinha pequena onde todo mundo se conhece, tem uma preocupação um com o outro ali

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:92 [a INACERES é uma empresa muito..] (5:5) (Super)

No codes

No memos

a INACERES é uma empresa muito familiar, você tem aqui três a quatro funcionários que são da mesma família

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:93 [essa cultura de união aqui foi..] (5:5) (Super)

No codes

No memos

essa cultura de união aqui foi bastante interessante

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:94 [a gente tem que está sempre em..] (6:6) (Super)

No codes

No memos

a gente tem que está sempre em comunicação

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:95 [Uruçuca você tem aquela retraç..] (7:7) (Super)

No codes

No memos

Uruçuca você tem aquela retração, mas, é, do pessoal de Uruçuca eles se sentem um pouco, é, é questão cultural

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:96 [São Paulo já é diferente, São ..] (7:7) (Super)

No codes

No memos

São Paulo já é diferente, São Paulo as pessoas elas tem uma minha visão, [...] por tá no centro que é totalmente diferente daqui do Sul da Bahia, ai, elas tem um jeito mais duro de lidar.

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:97 [difíceis de você convencer] (7:7) (Super)

No codes

No memos

difíceis de você convencer

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:98 [pessoas que tem um nível intel..] (7:7) (Super)

No codes
No memos

pessoas que tem um nível intelectual alto

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:99 [tem bastante resistência.] (7:7) (Super)

No codes
No memos

tem bastante resistência.

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:100 [aqui a gente consegue ajuda ma..] (7:7) (Super)

No codes
No memos

aqui a gente consegue ajuda mais fácil

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:101 [as pessoas são mais solidárias..] (7:7) (Super)

No codes
No memos

as pessoas são mais solidárias aqui

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:102 [as pessoas são mais humildes e..] (7:7) (Super)

No codes
No memos

as pessoas são mais humildes e São Paulo a gente tem um pouco de dificuldade em relação a isso

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:103 [conhecer o que era a cultura d..] (2:2) (Super)

No codes
No memos

conhecer o que era a cultura de palmito

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:104 [é um pessoal extremamente técn..] (8:8) (Super)

No codes
No memos

é um pessoal extremamente técnico, extremamente profissional, [...] eles querem é saber o resultado, eles querem do resultado, eles te cobram pelo resultado,

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:105 [o maior aprendizado é, realmen..] (9:9) (Super)

No codes
No memos

o maior aprendizado é, realmente você saber com quem você tá tratando.

P 2: 2FICHA_EDGAR.doc - 2:106 [são pessoas bem resistentes, t..] (9:9) (Super)

No codes

No memos

são pessoas [paulistas] bem resistentes, trato com as pessoas daqui de Uruçuca

P 2: 2FICHA_EDGAR.doc - 2:107 [meu principal aprendizado foi ..] (9:9) (Super)

No codes

No memos

meu principal aprendizado foi isso, foi essa questão de saber lidar com as pessoas, saber conversar com as pessoas.

P 2: 2FICHA_EDGAR.doc - 2:108 [eu aprendi bastante com isso, ..] (9:9) (Super)

No codes

No memos

eu aprendi bastante com isso, saber lidar com todas essas etapas e essas pessoas.

P 2: 2FICHA_EDGAR.doc - 2:109 [eu acredito que é você ser étic..] (10:10) (Super)

No codes

No memos

eu acredito que é você ser ético, profissional,

P 2: 2FICHA_EDGAR.doc - 2:110 [você fala a verdade] (10:10) (Super)

No codes

No memos

você fala a verdade

P 2: 2FICHA_EDGAR.doc - 2:111 [você tem que ser profissional,..] (10:10) (Super)

No codes

No memos

você tem que ser profissional, eu acho que isso é o, é o principal

P 2: 2FICHA_EDGAR.doc - 2:112 [aproximar é você ter essa ques..] (11:11) (Super)

No codes

No memos

aproximar é você ter essa questão da empatia

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:113 [tratar as pessoas de forma ver..] (11:11) (Super)

No codes
No memos

tratar as pessoas de forma verdadeira, ser atenciosa

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:114 [isso ajuda você aproximar bast..] (11:11) (Super)

No codes
No memos

isso ajuda você aproximar bastante as diferentes culturas

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:115 [O pessoal de São Paulo a mesma..] (11:11) (Super)

No codes
No memos

O pessoal de São Paulo a mesma coisa, você tem que ser firme, você tem que ser mais técnico

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:116 [agir de forma profissional e é..] (11:11) (Super)

No codes
No memos

agir de forma profissional e ética eu acho que te aproxima bastante das diferentes culturas.

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:117 [o que te distancia eu acho que..] (12:12) (Super)

No codes
No memos

o que te distancia eu acho que realmente é você não ter, não saber ouvir.

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:118 [as pessoas elas tem que se sen..] (12:12) (Super)

No codes
No memos

as pessoas elas tem que se sentir valorizadas pra que tenham uma aproximação, se ela se sentir que não é valorizada, se elas se sentir que não são ouvidas, elas acabam se distanciando.

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:119 [é uma empresa muito boa, muito..] (13:13) (Super)

No codes
No memos

é uma empresa muito boa, muito profissional. Ela procura fazer as coisas da forma correta

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:120 [a gente não tem, por exemplo, ..] (13:13) (Super)

No codes
No memos

a gente não tem, por exemplo, é, ações na justiça com funcionários, é, isso mostra que a empresa ela tá no caminho correto, no caminho da ética, no caminho da legalidade

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:121 [a gente cumpre as regras ambie..] (13:13) (Super)

No codes
No memos

a gente cumpre as regras ambientais

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:122 [a INACERES ela preza muito pel..] (13:13) (Super)

No codes
No memos

a INACERES ela preza muito pelas regras, pela conduta dos funcionários, e ao mesmo tempo é uma empresa bem liberal, é uma empresa que, te dar uma liberdade tamanha

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:123 [eles tem total liberdade de vi..] (13:13) (Super)

No codes
No memos

eles [funcionários] tem total liberdade de vim falar com o superior, de solicitar algo que pra ele

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:124 [a INACERES em si, ele permite ..] (13:13) (Super)

No codes
No memos

a INACERES em si, ela permite que o funcionário tenha essa flexibilidade.

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:125 [a INACERES é uma empresa que e..] (13:13) (Super)

No codes
No memos

a INACERES é uma empresa que ela preza pelas regras, pelas as leis, a gente segue a conduta.

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:126 [ao mesmo tempo tem a essa flex..] (13:13) (Super)

No codes
No memos

ao mesmo tempo tem a essa flexibilidade que é de gestão, aí não tá nas leis, não tá nas regras, não tá, mas sim, na parte de gestão

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:127 [eles vinham aqui pra olhar tec..] (14:14) (Super)

No codes
No memos

eles vinham aqui pra olhar tecnicamente o nosso processo.

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:128 [eles vinham olhar o processo e..] (14:14) (Super)

No codes
No memos

eles vinham olhar o processo em si, tecnicamente, tá certo, tá errado, e te dava um feedback sobre isso

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:129 [mostra qual é a importância de..] (14:14) (Super)

No codes
No memos

mostra qual é a importância de vim gente de fora pra analisar o seus processos, pra te dar um feedback, um feedback profissional.

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:130 [essa integração, é trazer essa..] (16:16) (Super)

No codes
No memos

essa integração, é trazer essa pessoa pra praticar as atividades que os funcionários praticam, conhecer, saber como é a cultura aqui da cidade

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:131 [não dá pra um engenheiro de São..] (17:17) (Super)

No codes
No memos

não dá pra um engenheiro de São Paulo vim trabalhar em Uruçuca sem passar por um processo de adaptação,

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:132 [esse processo de adaptação tá ..] (17:17) (Super)

No codes
No memos

esse processo de adaptação tá entre conhecer as pessoas, aproximar aqui através de treinamentos, conviver aqui na cidade em si, ver como é que funciona

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:133 [tem uma cultura diferente, ela..] (18:18) (Super)

No codes
No memos

tem uma cultura diferente, ela é daqui de Uruçuca

P 2: 2FICHA_EDGAR.doc - 2:134 [exercer aquela atividade foi u..] (18:18) (Super)

No codes
No memos

exercer aquela atividade foi um desafio, um desafio que pouco a pouco a gente foi superando através da comunicação, dos treinamentos, mostrando a importância dessa pessoa para a empresa, para os processos, para aquelas pessoas que estão do lado,

P 2: 2FICHA_EDGAR.doc - 2:135 [uma pessoa que é da cidade, co..] (19:19) (Super)

No codes
No memos

uma pessoa que é da cidade, convive ali todo final de semana um na casa do outro e tal, e transformar essa pessoa em uma pessoa superior

P 2: 2FICHA_EDGAR.doc - 2:136 [a gente conseguiu através da c..] (19:19) (Super)

No codes
No memos

a gente conseguiu através da conversa, da adaptação, traçando perfil, a gente conseguiu fazer com que essa pessoa evoluísse

P 2: 2FICHA_EDGAR.doc - 2:137 [-Eu participei pouco desse pro..] (20:20) (Super)

No codes
No memos

-Eu participei pouco desse processo por que como minha área era mais área operacional,

P 2: 2FICHA_EDGAR.doc - 2:138 [a gente já notava que tinha es..] (20:20) (Super)

Codes: [Nacionalização]
No memos

a gente já notava que tinha esse interesse da AGROCERES que era, onde a INACERES fez parte, de adquirir aos outros cinquenta por cento

P 2: 2FICHA_EDGAR.doc - 2:139 [não tive muito contato, aí tev..] (20:20) (Super)

No codes
No memos

não tive muito contato, aí teve a ultima visita deles aqui, onde eu pude, eles enxergaram em mim uma pessoa que estariam aqui também , então eles é, me ensinaram muita coisa, fizeram várias coisas comigo

P 2: 2FICHA_EDGAR.doc - 2:140 [foi um aprendizado grande] (20:20) (Super)

Codes: [Aprendizagem]
No memos

foi um aprendizado grande

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:141 [não teve muita diferença por q..] (20:20) (Super)

No codes

No memos

não teve muita diferença por que não participei muito do processo, então só foi mesmo quando teve o rompimento a gente seguiu e pouca coisa mudou né, por que já era bem implementado

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:142 [os equatorianos eles eram bast..] (21:21) (Super)

Codes: [Nacionalização]

No memos

os equatorianos eles eram bastante técnicos, eles eram sempre preocupados com os resultados

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:143 [quando eles encerraram a parce..] (21:21) (Super)

No codes

No memos

quando eles encerraram a parceria, é, isso aí foi aos poucos, foi digamos assim, foi tendo abertura

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:144 [acabou que não teve essa subst..] (21:21) (Super)

No codes

No memos

acabou que não teve essa substituição

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:145 [eles tinham bastante experiênc..] (21:21) (Super)

No codes

No memos

eles tinham bastante experiência em palmito, por que eles tinham bem mais tempo que a gente. São os maiores produtores de palmito do mundo

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:146 [a gente parou de ter esse feed..] (21:21) (Super)

No codes

No memos

a gente parou de ter esse feedback

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:147 [gente meio que não tinha mais ..] (21:21) (Super)

No codes

No memos

gente meio que não tinha mais pra quem perguntar, se a gente encontrava

alguma dificuldade aqui no nosso processo, então a gente teve um pouquinho de perda na área técnica

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:148 [Manoel, excelente aí na área t..] (22:22) (Super)

No codes
No memos

Manoel, excelente aí na área técnica, aprendeu muito com eles lá também nessa área de palmito

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:149 [eu senti um pouco de falta na ..] (22:22) (Super)

No codes
No memos

eu senti um pouco de falta na parte técnica

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:150 [eu senti bastante falta aí des..] (22:22) (Super)

No codes
No memos

eu senti bastante falta aí dessa parte técnica

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:151 [praticamente assim, a cultura ..] (23:23) (Super)

No codes
No memos

praticamente assim, a cultura da empresa, assim não mudou

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:152 [tirando essa parte técnica que..] (23:23) (Super)

Codes: [Cultura Inaceres - Family: Multiculturas]
No memos

tirando essa parte técnica que teve essa perda, mas as regras, as leis aqui dentro, a forma de se trabalhar, é, numa gestão corpo a corpo com as pessoas, com os funcionários, sempre preocupado com a produtividade, enfim dos funcionários, atenção com os funcionários, isso ai não mudou, isso aí permaneceu até hoje e, foi uma coisa que já vinha já dessa transição, não teve essa perda.

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:153 [Eles eram bastante exigentes] (24:24) (Super)

Codes: [Cultura Equador - Family: Multiculturas]
No memos

Eles eram bastante exigentes

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:154 [eles me passaram tudo que eles..] (24:24) (Super)

Codes: [Aprendizagem]
No memos

eles me passaram tudo que eles sabiam

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:155 [foi uma ajuda muito incrível] (24:24) (Super)

No codes

No memos

foi uma ajuda muito incrível

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:156 [teve o problema do idioma no c..] (24:24) (Super)

Codes: [Comunicação]

No memos

teve o problema do idioma no começo

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:157 [eu não falava, então teve essa..] (24:24) (Super)

Codes: [Comunicação]

No memos

eu não falava [espanhol], então teve essa dificuldade, mas rapidamente a gente foi, foi se adaptando

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:158 [Como se fosse relação de profe..] (24:24) (Super)

Codes: [Aprendizagem]

No memos

Como se fosse relação de professor e aluno,

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:159 [eles tinham muita experiência ..] (24:24) (Super)

Codes: [Aprendizagem]

No memos

eles tinham muita experiência e eu queria aprender

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:160 [esse era o relacionamento que ..] (24:24) (Super)

Codes: [Aprendizagem]

No memos

esse era o relacionamento que a gente tinha lá, professor – aluno, né? Quem sabia e quem tava querendo aprender.

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:161 [A gente tinha que entender o q..] (25:25) (Super)

Codes: [Comunicação]

No memos

A gente tinha que entender o que eles estavam falando

P 2: 2FICHA_ EDGAR.doc - 2:162 [eu tive que falar o espanhol p..] (26:26) (Super)

Codes: [Comunicação]

No memos

eu tive que falar o espanhol por conta deles, eu fui aprendendo algumas coisas

P 2: 2FICHA_EDGAR.doc - 2:163 [a gente tem aqui um clima orga..] (27:27) (Super)

Codes: [Cultura Inaceres - Family: Multiculturas]

No memos

a gente tem aqui um clima organizacional bacana, pessoas que estão envolvidas aqui no trabalho, comprometidas

P 2: 2FICHA_EDGAR.doc - 2:164 [é uma empresa que segue os com..] (27:27) (Super)

Codes: [Cultura Inaceres - Family: Multiculturas] [Cultura Organizacional - Family: Multiculturas]

No memos

é uma empresa que segue os compromissos legais, que segue, segue as leis, paga devidamente em dia, tem os compromissos com os funcionários, procura fazer essa interação entre os funcionários-comunidade, empresa-comunidade.

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:1 [como o RH da Agroceres, a base..] (1:1) (Super)

No codes

No memos

como o RH da Agroceres, a base deles é lá em Rio Claro, eu aqui sou um anexo,

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:5 [a área agrícola são culturas d..] (4:4) (Super)

No codes

No memos

a área agrícola são culturas de trabalhadores rurais, são pessoas que se você não abrir a porta pra eles entrarem e se você não se abrir pra eles falarem com você, a comunicação não rola

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:8 [eu sei a dificuldade que o tra..] (5:5) (Super)

No codes

No memos

eu sei a dificuldade que o trabalhador rural passa, sei o que uma pessoa no chão da fábrica passa, por que eu passei por aquilo, eu passei o dia com eles.

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:9 [eu tento me colocar no lugar d..] (6:6) (Super)

No codes

No memos

eu tento me colocar no lugar deles por que vi, eu vivi essa experiência

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:10 [eu acho que esse treinamento q..] (7:7) (Super)

No codes

No memos

eu acho que esse treinamento que eu tive no começo foi primordial.

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:11 [hoje eu consigo saber qual é a..] (10:10) (Super)

No codes

No memos

hoje eu consigo saber qual é a realidade de cada um mais ou menos.

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:12 [isso me aproxima de cada um, e..] (11:11) (Super)

No codes

No memos

isso me aproxima de cada um, eu sei a realidade de cada um deles e a comunicação facilita.

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:16 [eu preciso tolerar e eu aprend..] (12:12) (Super)

Codes: [Aprendizagem]

No memos

eu preciso tolerar e eu aprendo a tolerar, a me colocar no lugar.

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:46 [nosso tempo na visão deles, pr..] (3:3) (Super)

No codes

No memos

nosso tempo na visão deles, principalmente, parece ser um pouco diferente sabe?

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:47 [tem aquela distorção de achar ..] (3:3) (Super)

No codes

No memos

tem aquela distorção de achar que a gente talvez não siga o ritmo que eles seguem

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:48 [a gente aqui trabalha com dive..] (4:4) (Super)

No codes

No memos

a gente aqui trabalha com diversos públicos

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:49 [tive oportunidade de fazer um ..] (5:5) (Super)

Codes: [Aprendizagem]

No memos

tive oportunidade de fazer um treinamento maravilhoso aqui logo quando eu entrei

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:50 [eu conheci a realidade lá de d..] (11:11) (Super)

No codes
No memos

eu conheci a realidade lá de dentro

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:51 [é pelo jeito de falar, a forma..] (11:11) (Super)

Codes: [Comunicação]
No memos

é pelo jeito de falar, a forma de falar.

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:52 [Eu acho que tudo é questão de ..] (13:13) (Super)

Codes: [Comunicação]
No memos

Eu acho que tudo é questão de comunicação, tanto a comunicação como mensagem como a forma de falar.

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:53 [tudo gira em torno da comunica..] (13:13) (Super)

Codes: [Comunicação]
No memos

tudo gira em torno da comunicação, desde da diretoria até o chão de fábrica

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:54 [como é que você fala com ele q..] (13:13) (Super)

Codes: [Comunicação]
No memos

como é que você fala com ele que pode distanciar ele ou aproximar ele de vez pra vocês atingir juntos os objetivos.

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:55 [a gente ainda é muito preso as..] (14:14) (Super)

No codes
No memos

a gente ainda é muito preso as culturas ligadas as cidades onde a Inaceres estar, por exemplo, entendeu?

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:56 [a gente tenta lidar com a ment..] (14:14) (Super)

No codes
No memos

a gente tenta lidar com a mentalidade de onde a gente vive

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:57 [a gente se adapta bem, por exe..] (15:15) (Super)

No codes

No memos

a gente se adapta bem, por exemplo, a gente sabe receber quem vem de fora, independente de outras culturas a gente sabe integrar as pessoas

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:58 [-Inaceres como parte de um gru..] (16:16) (Super)

No codes

No memos

-Inaceres como parte de um grupo respeitado que faz 70 anos agora, que é a Agrocres

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:59 [a gente já tem uma base, um al..] (16:16) (Super)

No codes

No memos

a gente já tem uma base, um alicerce forte que nos mantem forte independente de qualquer crise venha ter ou não.

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:60 [eu só lidava com essa pessoas ..] (17:17) (Super)

No codes

No memos

eu só lidava com essa pessoas por telefone e por e-mail, eu conheci cada pessoa, em cada área que ela fica.

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:61 [Fiquei uma semana lá, mas assi..] (17:17) (Super)

No codes

No memos

Fiquei uma semana lá, mas assim, foi tempo suficiente pra me integrar de verdade com aquelas pessoas

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:62 [às vezes, quando a gente liga ..] (18:18) (Super)

No codes

No memos

às vezes, quando a gente liga só do telefone e tal, a gente não conhece de fato as pessoas.

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:63 [Depois daquela viagem eu me se..] (18:18) (Super)

No codes

No memos

Depois daquela viagem eu me senti até mais segura

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:64 [meu jeito de lidar com o funci..] (19:19) (Super)

No codes
No memos

meu jeito de lidar com o funcionário, de lidar com o cliente, seja quem entrou, é muito diferente do jeito deles

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:65 [a gente tem sempre um jeitinho..] (19:19) (Super)

Codes: [Comunicação]
No memos

a gente tem sempre um jeitinho [...] mais doce de falar, é um jeito mais tranquilo de lidar, não tão rígido, não tão fechado

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:66 [essa era a dificuldade.] (19:19) (Super)

No codes
No memos

essa era a dificuldade.

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:67 [quando eu voltei de lá eu tive..] (20:20) (Super)

Codes: [Aprendizagem]
No memos

quando eu voltei de lá eu tive que me readaptar a minha verdadeira cultura daqui

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:68 [minha realidade de Uruçuca é c..] (20:20) (Super)

No codes
No memos

minha realidade de Uruçuca é completamente diferente,

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:69 [a minha realidade é completame..] (20:20) (Super)

No codes
No memos

a minha realidade é completamente diferente.

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:70 [eu tive dificuldade nesse aspe..] (20:20) (Super)

Codes: [Comunicação]
No memos

eu tive dificuldade nesse aspecto de e até a nossa forma de falar com o funcionário é por mais formalidade que a gente também use aqui é diferente da dele entendeu.

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:71 [ela teve dificuldade de lidar ..] (21:21) (Super)

No codes

No memos

ela teve dificuldade de lidar comigo

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:72 [ela tinha dificuldade de sair ..] (21:21) (Super)

No codes

No memos

ela tinha dificuldade de sair de São Paulo e vim pro interior da Bahia, que na visão dela, naquele momento era, era como tipo assim, perder tempo

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:73 [ela era um ritmo completamente..] (21:21) (Super)

No codes

No memos

ela era um ritmo completamente diferente do meu.

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:74 [a gente chocou um pouco, sabe] (21:21) (Super)

No codes

No memos

a gente chocou um pouco, sabe

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:75 [teve que haver intervenções de..] (21:21) (Super)

No codes

No memos

teve que haver intervenções de pessoas,

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:76 [tinha mesmo a questão cultural..] (21:21) (Super)

No codes

No memos

tinha mesmo a questão cultural, ela achava que o ritmo de baiano era diferente, e tinha que ser igual paulista. E não tem que ser.

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:77 [eu não sou dona da empresa, a ..] (21:21) (Super)

No codes

No memos

eu não sou dona da empresa, a gente ta aqui no mesmo barco

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:78 [Eu associei a questão cultural..] (21:21) (Super)

No codes

No memos

Eu associei a questão cultural, não associei nada pessoal

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:79 [foi uma questão cultural um po..] (21:21) (Super)

No codes

No memos

foi uma questão cultural um pouco de resistência

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:80 [da forma com que se cobra você..] (22:22) (Super)

No codes

No memos

da forma com que se cobra você pode chegar no lugar lá em cima, mas se você cobrar desmotivando, você acaba com qualquer equipe

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:81 [é uma forma agressiva, é uma f..] (23:23) (Super)

No codes

No memos

é uma forma agressiva, é uma forma que mais assusta, que mais assim, mais impõe do que auxilia

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:82 [talvez não seja a melhor pesso..] (23:23) (Super)

Codes: [Aprendizagem]

No memos

talvez não seja a melhor pessoa a vim treinar por que já que cria um bloqueio

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:83 [eu confesso que eu sinto falta..] (24:24) (Super)

No codes

No memos

eu confesso que eu sinto falta

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:84 [a gente sente uma vontade uma ..] (24:24) (Super)

No codes

No memos

a gente sente uma vontade uma dificuldade de ter uma pessoa física

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:85 [Eu sinto porque não existe uma..] (24:24) (Super)

No codes

No memos

Eu sinto porque não existe uma periodicidade

P 3: 3FICHA_BEL.doc - 3:86 [a periodicidade é pouca.] (25:25) (Super)

No codes

No memos

a periodicidade é pouca.

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:21 [cultura que foi instalada lá a..] (6:6) (Super)

No codes

No memos

cultura que foi instalada lá atrás,

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:25 [eles também não conhecem a nos..] (5:5) (Super)

No codes

No memos

eles também não conhecem a nossa realidade, as dificuldades que temos,

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:28 [diferença de cultura] (3:3) (Super)

No codes

No memos

diferença de cultura

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:32 [os paulistas, eles tem uma res..] (3:3) (Super)

Codes: [Cultura Paulista - Family: Multiculturas]

No memos

os paulistas, eles tem uma resistência em relação, eu não sei nem se seria uma resistência ou preconceito mesmo, em relação ao baiano.

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:33 [eu trabalho com integrados que..] (1:1) (Super)

No codes

No memos

eu trabalho com integrados que vendem palmitos pra gente, e cada um deles tem sua forma de lidar.

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:34 [Tem uns que são pequenos produ..] (1:1) (Super)

No codes

No memos

Tem uns que são pequenos produtores mesmo, eles são rústicos, e aí, às vezes, da forma deles você tem que conseguir compreender aquilo que eles querem dizer

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:35 [aqueles que já são grandes pro..] (1:1) (Super)

No codes

No memos

aqueles que já são grandes produtores, que já é uma forma diferente, essa questão também da cultura né, o nível cultural de cada um

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:36 [a gente tem que aprender a lid..] (1:1) (Super)

Codes: [Aprendizagem]

No memos

a gente tem que aprender a lidar com isso

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:37 [a Inaceres ainda peca nisso, n..] (2:2) (Super)

No codes

No memos

a Inaceres ainda peca nisso, na questão do treinamento mesmo, da capacitação, de chegar junto

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:38 [nós aqui, uruçquenses não tem..] (3:3) (Super)

No codes

No memos

nós aqui, uruçquenses não temos esse preconceito

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:39 [a gente tem uma certa dificult..] (3:3) (Super)

No codes

No memos

a gente tem uma certa dificuldade por conta disso

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:40 [os paulistas, por questão cult..] (3:3) (Super)

Codes: [Cultura Paulista - Family: Multiculturas]

No memos

os paulistas, por questão cultural mesmo, eles tem um ritmo muito diferente da gente,

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:41 [O ritmo deles é muito acelerad..] (3:3) (Super)

Codes: [Cultura Paulista - Family: Multiculturas]

No memos

O ritmo deles é muito acelerado

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:42 [na conversa mesmo eles falam m..] (3:3) (Super)

Codes: [Cultura Paulista - Family: Multiculturas]

No memos

na conversa mesmo eles falam muito rápido, eles processam, eu acho que eles processam as informações mais rápido e às vezes eles exigem que a gente corra nesse mesmo ritmo que eles

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:43 [o grande problema dessa difere..] (3:3) (Super)

No codes

No memos

o grande problema dessa diferença de cultura seja, éh, a barreira que, às vezes, os paulistas colocam

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:44 [questão do preconceito eu vejo..] (4:4) (Super)

No codes

No memos

questão do preconceito eu vejo como algo que distancia quando você coloca barreiras

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:45 [na verdade cada um tem que res..] (4:4) (Super)

No codes

No memos

na verdade cada um tem que respeitar o ritmo do outro, cada um tem que respeitar a cultura do outro

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:46 [o que também poderia aproximar..] (5:5) (Super)

No codes

No memos

o que também poderia aproximar é justamente isso você conseguir respeitar o outro com a sua diferença

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:47 [Tentar fazer esse intercâmbio] (5:5) (Super)

No codes

No memos

Tentar fazer esse intercâmbio

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:48 [algumas pessoas em específico ..] (5:5) (Super)

No codes

No memos

algumas pessoas em específico pra ir conhecer a realidade de lá, pra ir receber um treinamento lá

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:49 [porque a gente vai ver a reali..] (5:5) (Super)

No codes

No memos

porque a gente vai ver a realidade deles

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:51 [Os problemas que temos que com..] (5:5) (Super)

No codes

No memos

Os problemas que temos que com certeza eles não têm acesso a muita coisa que nós vivenciamos

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:52 [algo que foi lá atrás impede q..] (6:6) (Super)

No codes
No memos

algo que foi lá atrás impede que mudanças aconteçam na cultura de hoje

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:53 [precisa quebrar tabus, né, que..] (7:7) (Super)

No codes
No memos

precisa quebrar tabus, né, que foram colocados lá atrás, para que melhore, pra que se construa na verdade uma cultura organizacional melhor.

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:54 [tem pessoas aqui que elas não ..] (8:8) (Super)

No codes
No memos

tem pessoas aqui que elas não são abertas à mudanças, e as empresas elas vão mudando, elas têm a necessidade de mudar, elas têm que tá aberta pra se adaptar na verdade ao momento

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:55 [são pessoas que estão abertas ..] (8:8) (Super)

Codes: [Cultura Paulista - Family: Multiculturas]
No memos

são pessoas [os paulistas] que estão abertas a mudanças, querem infiltrar isso

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:56 [muita gente da Inaceres tá com..] (8:8) (Super)

No codes
No memos

muita gente da Inaceres tá com a visão cultural de lá de trás,

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:59 [as pessoas continuam ali fecha..] (9:9) (Super)

No codes
No memos

as pessoas continuam ali fechadas pra que novas oportunidades, pra que mudanças ocorram

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:60 [esse choque assim, um lado gan..] (9:9) (Super)

No codes
No memos

esse choque assim, um lado ganhou esse choque, entendeu? Como um lado ganhou esse choque ele permanece tendo como o topo da situação

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:61 [isso vem da cultura de lá de t..] (9:9) (Super)

No codes
No memos

isso vem da cultura de lá de trás onde as pessoas tinham essa visão de que tinha que ser na base da ditadura, na base da imposição

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:62 [esse espaço fechado ainda que ..] (9:9) (Super)

No codes
No memos

esse espaço fechado ainda que bloqueia essa questão da cultura de São Paulo com a cultura daqui

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:63 [choque] (9:9) (Super)

No codes
No memos

choque

P 4: 4FICHA_MILAdoc - 4:64 [bloqueio] (9:9) (Super)

No codes
No memos

bloqueio

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:65 [choque] (8:8) (Super)

No codes
No memos

choque

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:66 [choque,] (9:9) (Super)

No codes
No memos

choque,

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:67 [questão da cultura com os inte..] (10:10) (Super)

No codes
No memos

questão da cultura com os integrados

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:68 [é algo extremamente importante..] (10:10) (Super)

No codes
No memos

é algo extremamente importante pra Inaceres, e às vezes, é algo também muito difícil de lidar, justamente por questões culturais,

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:69 [Essa questão de você lidar com..] (10:10) (Super)

No codes
No memos

Essa questão de você lidar com o integrado.

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:70 [é a cultura dele, o jeito dele..] (11:11) (Super)

No codes
No memos

é a cultura dele, o jeito dele, você entra em choque, porque você tira na verdade como se fosse uma afronta.

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:71 [choque] (11:11) (Super)

No codes
No memos

choque

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:72 [qualquer resposta errada você,..] (12:12) (Super)

No codes
No memos

qualquer resposta errada é um erro que você não consegue reparar mais porque pra o pessoal do campo, dependendo do que você fale, é uma afronta, aí você perde, você quebra o elo

P 4: 4FICHA_MILA.doc - 4:73 [já o pessoal de Rio Claro aind..] (12:12) (Super)

No codes
No memos

já o pessoal de Rio Claro ainda que aconteça alguma coisa, você tem como reverter

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:1 [essa questão de trabalhar tamb..] (1:1) (Super)

No codes
No memos

essa questão de trabalhar também com o pessoal de São Paulo, lá em Rio Claro que é a sede da empresa, me fez aprender muito.

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:3 [a gente se espelha muito neles..] (2:2) (Super)

No codes

No memos

a gente se espelha muito neles lá, a questão comportamental e estrutural.

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:11 [naquele momento que passou a s..] (12:12) (Super)

Codes: [Centralização X Descentralização] [Nacionalização]

No memos

naquele momento que passou a ser ser 100% Agroceres foi mais fácil, tudo ficou mais fácil, o acesso ao diretor ficou mais fácil, a ele, basta ele autorizar pra poder exercer ou acontecer qualquer coisa. Na Inaceres Bahia hoje ficou bem mais fácil.

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:17 [diferentes culturas] (11:11) (Super)

No codes

No memos

diferentes culturas

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:18 [diferentes culturas] (11:11) (Super)

No codes

No memos

diferentes culturas

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:21 [eles tinham aquele bloqueio e ..] (3:3) (Super)

No codes

No memos

eles tinham aquele bloqueio e vergonha, e eles eram introspectivos quanto a chegada de uma pessoa nova

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:22 [a parte deles era mais process..] (5:5) (Super)

No codes

No memos

a parte deles [Equador] era mais processo, era mais a fabrica, visitar as fazendas

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:23 [o administrativo aqui na Bahia..] (5:5) (Super)

No codes

No memos

o administrativo aqui na Bahia era mais ligado a Agroceres

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:24 [os equatorianos tinha acesso m..] (5:5) (Super)

No codes
No memos

os equatorianos tinha acesso mais a produção,

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:25 [eles chegavam aqui muito simpá..] (6:6) (Super)

Codes: [Cultura Equador - Family: Multiculturas]

No memos

eles chegavam aqui muito simpáticos, bem receptivos via que a gente tava mesmo dando o suor por eles,

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:26 [nosso relacionamento era bom, ..] (6:6) (Super)

No codes

No memos

nosso relacionamento era bom, porque eles chegavam aqui ficavam bastante satisfeitos com trabalho desenvolvido aqui

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:27 [os equatorianos têm uma cultur..] (7:7) (Super)

Codes: [Cultura Equador - Family: Multiculturas]

No memos

os equatorianos têm uma cultura diferente

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:28 [eles achando que no Brasil a g..] (7:7) (Super)

Codes: [Cultura Equador - Family: Multiculturas]

No memos

eles achando que no Brasil a gente trabalha menos,

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:29 [é diferente a gente acaba que ..] (7:7) (Super)

Codes: [Cultura Equador - Family: Multiculturas]

No memos

é diferente a gente acaba que a gente tem que seguir a daqui eles meios que olham com maus olhos isso.

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:30 [dois grupos de pessoas realmen..] (8:8) (Super)

No codes

No memos

dois grupos de pessoas realmente diferentes

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:31 [o comportamento do paulista, e..] (8:8) (Super)

Codes: [Cultura Paulista - Family: Multiculturas]

No memos

o comportamento do paulista, eu particularmente acho eles mais sérios

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:32 [o baiano é mais caloroso, mais..] (8:8) (Super)

Codes: [Cultura Baiana - Family: Multiculturas]

No memos

o baiano é mais caloroso, mais receptivo

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:33 [eu acho eles mais frios, mais ..] (8:8) (Super)

Codes: [Cultura Paulista - Family: Multiculturas]

No memos

eu acho eles mais frios, mais sérios

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:34 [cho eles bem fechados, é única..] (8:8) (Super)

Codes: [Cultura Paulista - Family: Multiculturas]

No memos

cho eles bem fechados, é única e exclusivamente profissional

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:35 [quanto ao baiano ele tem uma c..] (8:8) (Super)

Codes: [Cultura Baiana - Family: Multiculturas]

No memos

quanto ao baiano ele tem uma cultura mais, melhor de lidar, mais fácil, mais receptivo.

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:36 [A estrutura da empresa já é de..] (10:10) (Super)

Codes: [Cultura Organizacional - Family: Multiculturas]

No memos

A estrutura da empresa já é determinada, já é vem protocolada, já existem procedimentos, então quem entra independente de onde, qual cultura, de qual religião

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:37 [resta quem for contratado se a..] (10:10) (Super)

Codes: [Aprendizagem]

No memos

resta quem for contratado se adequar aqueles procedimentos

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:38 [já aconteceu de vir pessoas co..] (10:10) (Super)

Codes: [Aprendizagem]

No memos

já aconteceu de vir pessoas contratadas e não se adequar aos procedimentos da empresa, o que causou na saída.

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:39 [na Agroceres a gente ouvia fal..] (12:12) (Super)

Codes: [Nacionalização]

No memos

na Agrocerec a gente ouvia falar, “nossa, agora é 100% nossa”,

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:40 [os resquícios que chegaram aqu..] (12:12) (Super)

Codes: [Nacionalização]

No memos

os resquícios que chegaram aqui eram que com certeza era benéfico pra gente, justamente pelas essas questões de lei trabalhistas.

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:41 [naquele momento que passou a s..] (12:12) (Super)

Codes: [Nacionalização]

No memos

naquele momento que passou a ser ser 100% Agrocerec foi mais fácil, tudo ficou mais fácil,

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:42 [Na Inacerec Bahia hoje ficou b..] (12:12) (Super)

Codes: [Nacionalização]

No memos

Na Inacerec Bahia hoje ficou bem mais fácil.

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:43 [a não ser essa facilidade de c..] (13:13) (Super)

Codes: [Centralização X Descentralização] [Comunicação]

No memos

a não ser essa facilidade de comunicação, essa facilidade de obter benfeitorias, mais assim não mudou muita coisa pra nós aqui na Bahia não, pelo menos a nível administrativo

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:44 [na agrícola, ou na industria é..] (13:13) (Super)

No codes

No memos

na agrícola, ou na industria como começou a andar com as próprias pernas

P 5: 5FICHA_MEL.doc - 5:45 [a minha coordenadora me dar es..] (14:14) (Super)

No codes

No memos

a minha coordenadora me dar esse amplo espaço, ela me ensina, ela me dar às coisas pra eu poder fazer, pra eu descobrir, ela me dar bastante corda para eu ter bastante conhecimento

P 6: 6FICHA_LIS.doc - 6:1 [depois que eu passei a ser líd..] (1:1) (Super)

No codes

No memos

depois que eu passei a ser líder, né que ai eu tive os contatos, alguns contatos quando o pessoal do Equador vinha

P 6: 6FICHA_LIS.doc - 6:2 [A maior dificuldade era entend..] (2:2) (Super)

Codes: [Comunicação]

No memos

A maior dificuldade era entender o que era que eles estavam falando pra gente

P 6: 6FICHA_LIS.doc - 6:4 [eles falavam muito rápido] (2:2) (Super)

Codes: [Comunicação]

No memos

eles falavam muito rápido

P 6: 6FICHA_LIS.doc - 6:6 [quando falaram que já não tinh..] (5:5) (Super)

No codes

No memos

quando falaram que já não tinha mais a parceria, assim pra mim não mudou assim muita coisa não por que assim trabalho lá no chão de fábrica, então assim a gente não tem muito relacionamento com o pessoal administrativo.

P 6: 6FICHA_LIS.doc - 6:7 [a gente so tinham contato com ..] (2:2) (Super)

No codes

No memos

a gente so tinham contato com eles quando eles estavam dentro da fabrica

P 6: 6FICHA_LIS.doc - 6:8 [eles eram assim um pouco rígid..] (3:3) (Super)

Codes: [Cultura Equador - Family: Multiculturas]

No memos

eles [os equatorianos] eram assim um pouco rígidos

P 7: 7FICHA_CARLOS.doc - 7:2 [por que você ficava muito na d..] (1:1) (Super)

No codes

No memos

por que você ficava muito na dependência achando que eles [os paulistas] podiam, e queriam e tinham que resolver e não resolvia

P 7: 7FICHA_CARLOS.doc - 7:4 [A cultura é o seguinte comprar..] (3:3) (Super)

Codes: [Valores]

No memos

A cultura é o seguinte comprar e pagar em dias, melhor pagador eu não

conheci. comprar e pagar, pode ate pagar pouco, mas paga em dias e essa é a cultura.

P 7: 7FICHA_CARLOS.doc - 7:7 [Essa é a cultura de gerar empr..] (3:3) (Super)

Codes: [Valores]

No memos

Essa é a cultura de gerar emprego, pagar certinho e fazer as coisas tentarem andar dentro do conhecimento.

P 7: 7FICHA_CARLOS.doc - 7:16 [no caso assim, de tomar uma de..] (7:7) (Super)

Codes: [Centralização X Descentralização]

No memos

no caso assim, de tomar uma decisão, acho que ficou mais fácil

P 7: 7FICHA_CARLOS.doc - 7:18 [esa que é uma sociedade com um..] (1:1) (Super)

Codes: [Internacionalização]

No memos

esa que é uma sociedade com uma outra empresa, que é uma multinacional

P 7: 7FICHA_CARLOS.doc - 7:19 [aquele pessoal de São Paulo qu..] (1:1) (Super)

No codes

No memos

aquele pessoal de São Paulo que faz parte do corporativo

P 7: 7FICHA_CARLOS.doc - 7:20 [de vez em quanto vinha uma pes..] (2:2) (Super)

No codes

No memos

de vez em quanto vinha uma pessoa de cada setor conhecer aqui a inaceres, mas hoje não está vindo mais isso ajudaria muito aproximar e ia solucionar também alguns probleminhas

P 7: 7FICHA_CARLOS.doc - 7:21 [conhecer como funciona tudo aq..] (2:2) (Super)

No codes

No memos

conhecer como funciona tudo aqui

P 7: 7FICHA_CARLOS.doc - 7:22 [A gente labuta com dois tipos,..] (4:4) (Super)

No codes

No memos

A gente labuta com dois tipos, que é o gerente da fazenda, o cara que é encarregado pela fazenda

P 7: 7FICHA_CARLOS.doc - 7:23 [a gente tem que um dialogo dif..] (4:4) (Super)

Codes: [Comunicação]

No memos

a gente tem que um dialogo diferente com o esse pessoal

P 7: 7FICHA_CARLOS.doc - 7:24 [são eles que sustentam a metad..] (5:5) (Super)

No codes

No memos

são eles [integrados] que sustentam a metade do palmito dessa fábrica

P 7: 7FICHA_CARLOS.doc - 7:25 [relação de honestidade a gente..] (6:6) (Super)

Codes: [Valores]

No memos

relação de honestidade a gente tem sempre com o integrado

P 7: 7FICHA_CARLOS.doc - 7:26 [Por causa da honestidade que a..] (6:6) (Super)

Codes: [Valores]

No memos

Por causa da honestidade que a gente tem preservado, a honestidade com eles, né. mesmo pagando pouco na haste, mas a gente preserva isso, a gente se põe no lado do produtor

P 7: 7FICHA_CARLOS.doc - 7:27 [Hoje pelo fato de só algumas p..] (7:7) (Super)

No codes

No memos

Hoje pelo fato de só algumas pessoas que mandam é mais fácil das coisas acontecerem

P 8: 8FICHA_DANIEL.doc - 8:1 [A cultura continua sendo a mes..] (3:3) (Super)

Codes: [Nacionalização]

No memos

A cultura continua sendo a mesma da INACERES não vi mudanças

P 8: 8FICHA_DANIEL.doc - 8:2 [-porque do jeito que as coisa ..] (2:2) (Super)

No codes

No memos

porque do jeito que as coisa caminhavam hoje praticamente caminha do mesmo jeito

P 8: 8FICHA_DANIEL.doc - 8:3 [Nada referente assim de mudanç..] (1:1) (Super)

Codes: [Nacionalização]

No memos

Nada referente assim de mudança direto porque as pessoas que estavam aqui continuam sendo as mesmas de quando era junto

P 9: 9FICHA_TAMI.doc - 9:1 [os cacauicultores ainda resist..] (1:1) (Super)

No codes

No memos

os cacauicultores ainda resistem um pouco de aceitar essa nova cultura

P 9: 9FICHA_TAMI.doc - 9:2 [nossos agricultores ainda são ..] (2:2) (Super)

No codes

No memos

nossos agricultores ainda são resistentes a cultura

P 9: 9FICHA_TAMI.doc - 9:3 [não sei o quê os agricultores ..] (2:2) (Super)

No codes

No memos

não sei o quê os agricultores tem essa resistência porque a pupunha é adaptável ao cacau, pode trabalhar as duas culturas juntas e há um retorno, um ano e meio você já ta colhendo o palmito, é uma cultura rápida

P 9: 9FICHA_TAMI.doc - 9:8 [se eles viam algo errado eles ..] (4:4) (Super)

No codes

No memos

se eles viam algo errado eles passavam e a gente consertava não de maneira agressiva não, de maneira compreensiva

P 9: 9FICHA_TAMI.doc - 9:22 [100% Inaceres aí veio o contat..] (3:3) (Super)

Codes: [Comunicação] [Nacionalização]

No memos

100% Inaceres aí veio o contato mais com o pessoal de São Paulo que não tinha.

P 9: 9FICHA_TAMI.doc - 9:24 [Mas uma cultura nova que a gen..] (1:1) (Super)

No codes

No memos

Mas uma cultura nova que a gente não sabia que ia dar certo

P 9: 9FICHA_TAMI.doc - 9:25 [aí a gente ver a importância d..] (3:3) (Super)

Codes: [Comunicação]

No memos

aí a gente ver a importância de ter uma segunda língua, seja espanhol, inglês, francês, o bom é ter uma segunda língua.

P 9: 9FICHA_TAMI.doc - 9:26 [eram pessoas simples] (3:3) (Super)

Codes: [Cultura Equador - Family: Multiculturas]

No memos

eram pessoas [os equatorianos] simples

P 9: 9FICHA_TAMI.doc - 9:27 [não tinha essa distância, eles..] (3:3) (Super)

Codes: [Cultura Equador - Family: Multiculturas]

No memos

não tinha essa distância, eles chegava junto mesmo

P 9: 9FICHA_TAMI.doc - 9:28 [aí veio a Inaceres não quer ma..] (3:3) (Super)

Codes: [Nacionalização]

No memos

aí veio a Inaceres não quer mais a Inaexpo

P 9: 9FICHA_TAMI.doc - 9:29 [O mais difícil só era mesmo a ..] (4:4) (Super)

Codes: [Comunicação]

No memos

O mais difícil só era mesmo a comunicação