



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GRACE KELLY MARQUES RODRIGUES

CULTURAS REGIONAIS NO BRASIL:
UM ESTUDO SOBRE AS PERCEPÇÕES MÚTUAS DE GAÚCHOS E
BAIANOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Salvador
2008

GRACE KELLY MARQUES RODRIGUES

**CULTURAS REGIONAIS NO BRASIL:
UM ESTUDO SOBRE AS PERCEPÇÕES MÚTUAS DE GAÚCHOS E
BAIANOS NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UFBA como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Tânia M. Diederichs Fischer

Salvador
2008

TERMO DE APROVAÇÃO

GRACE KELLY MARQUES RODRIGUES

**CULTURAS REGIONAIS NO BRASIL:
UM ESTUDO SOBRE AS PERCEPÇÕES MÚTUAS DE GAÚCHOS E
BAIANOS NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Dissertação aprovada para obtenção do grau de Mestrado Acadêmico em
Administração pela Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

Salvador, ____ de _____ de 2008.

BANCA EXAMINADORA

Tânia M. Diederichs Fischer (Orientadora)
Doutora em Administração, Universidade de São Paulo (USP)
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Marcelo Dantas
Doutor em Sociologia, Université de Paris, França
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Carlos Alex de Cantuária Cypriano
Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET-BA)

A
Deus.
Minha mãe Helena e minha irmã Betânia.
João, pelo amor e companheirismo.

AGRADECIMENTOS

A Deus, minha força e minha inspiração, sempre.

A minha mãe Helena e minha irmã Betânia, que mesmo à distância, estão sempre presentes em minha vida, me dando todo apoio que necessito.

A João, pelo amor e companheirismo em todos os momentos.

Aos meus amigos e outros membros queridos da minha família, que também à distância me dão força sempre.

À professora Tânia Fischer sou grata pela orientação consistente e assertiva, sempre visualizando novos caminhos para o meu pensar.

Aos meus professores de outras épocas, cujos ensinamentos continuam presentes e inspiradores em minha vida.

À organização e entrevistados que me deram a oportunidade de construir este trabalho, minha gratidão.

Ao CNPq, cujo apoio é fundamental para o avanço da pesquisa e do conhecimento.

A equipe do NPGA, especialmente Dacy e Anáelia, pela atenção especial.

À Cândia pelo cuidadoso trabalho de revisão.

RESUMO

RODRIGUES, Grace K. M. R. **Culturas Regionais no Brasil**: um estudo sobre as percepções mútuas de gaúchos e baianos no ambiente de trabalho. 2008. 175 f. dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) - Escola de Administração, Salvador, 2008.

A realidade brasileira é constituída por uma construção histórico-social que reúne uma profusão de tradições, de línguas, etnias, costumes, visões de mundo e de comportamentos, os quais expressam modos de ser e de se relacionar distintos, identificando a pluralidade cultural como uma das grandes características do país. Nesse contexto, esta dissertação analisa a interação entre culturas regionais no Brasil, procurando evidenciar as diferentes percepções existentes entre as culturas gaúcha e baiana durante o convívio no ambiente de trabalho de uma organização gaúcha instalada na Bahia há mais de dez anos. A revisão teórica sobre cultura, cultura organizacional, estudos da cultura nacional e a formação das culturas regionais gaúcha e baiana subsidiou o trabalho empírico e as análises dos resultados obtidos. Por meio de entrevistas semi-estruturadas com gaúchos e baianos foram verificadas diferenças na maneira como estes, embora pertencentes a uma mesma cultura nacional, percebem a si e ao outro grupo cultural distinto. Verificou-se, também, que, na percepção dos entrevistados, a organização, ambiente deste convívio intercultural, tende a uniformizar tal diversidade, não atentando em suas decisões para a relevância das diferenças presentes dentro ou fora dos limites da organização.

Palavras-chave: cultura, cultura nacional, cultura regional, cultura organizacional, interculturalidade, percepção.

ABSTRACT

Brazilian society is made up of a socio-historic construct which brings together a profusion of traditions, languages, ethnicities, customs, visions of the world and behaviors which are expressed in distinct ways of being and relating to others resulting in cultural plurality being one of the most predominant characteristics of the country. Given this, the present dissertation analyses the interaction among regional cultures in Brazil, tracing the varying perceptions that exist between the southern (gaucha) and bahian culture in the work scenario: an organization from the south operating in Bahia for more than 10 years. The theoretical review of the literature on culture, organizational culture, studies into national culture and the formation of regional bahian and gaucha cultures formed the basis of the empirical work and the analyses of the results obtained. Using semi-structured interviews with people from the south and Bahia, differences in how they view themselves and those of other cultural group, albeit of the same national culture, were found. According to the interviewees the organization, an intercultural environment, also tends to minimize the diversity, paying little attention to the relevance of differences which are present within and beyond the limits of the organization.

Keywords: culture, national culture, regional culture, organizational culture, inter-culturality, perception.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	O caminho percorrido na elaboração da pesquisa	17
Quadro 2 -	Sócios e entidades tradicionalistas no Rio Grande do Sul, Brasil e exterior	65
Quadro 3 -	Entrevistas realizadas em campo	92
Quadro 4 -	Dimensões de análise	93
Quadro 5 -	Modelo de análise	94
Quadro 6 -	Percepções em ação	105

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BA	Bahia
CTG	Centro Tradicionalista Gaúcho
MTG	Movimento Tradicionalista Gaúcho
PCP	Planejamento e Controle da Produção
RS	Rio Grande do Sul
SIC	Serviço de Informação da Carne

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	A Temática e o Problema de Pesquisa	12
1.2	Escolhas Metodológicas	16
1.3	Estrutura do Trabalho	19
2	SOBRE A CULTURA: ALGUMAS CONCEITUAÇÕES E ESTUDOS	21
2.1	O Amplo Significado de Cultura	21
2.2	A Experiência do Convívio Intercultural	27
2.3	A Cultura e o Ambiente de Trabalho	29
2.3.1	Os estudos de cultura organizacional	29
2.3.2	A diversidade cultural nas organizações	36
2.4	Breve Olhar sobre os Estudos de Cultura Brasileira e Identidade Nacional	39
3	SOBRE AS CULTURAS REGIONAIS	54
3.1	A Cultura Gaúcha - breve histórico sobre sua formação e identidade	54
3.2	A Cultura Baiana - breve histórico sobre sua formação e identidade	71
4	O ESTUDO DE CASO	85
4.1	Contextualização do Caso	85
4.1.1	A organização	85
4.1.2	Itapetinga - um breve histórico	86
4.1.3	A chegada da organização à Bahia e o encontro de culturas distintas	89
4.2	Percepções em Ação	92
4.2.1	O instrumento	92
4.2.2	Realização das entrevistas e perfil dos entrevistados	92
4.2.3	Análises	94

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
	REFERÊNCIAS	110
	APÊNDICES	118

1 INTRODUÇÃO

1.1 Temática e Problema de Pesquisa

Mais do que um país de grandes extensões territoriais, variações climáticas e populacionais, o Brasil comporta uma vastidão de culturas que o coloca, certamente, entre os países de maior riqueza cultural do mundo. Esse mosaico de culturas diferencia-se por particularidades históricas, de herança cultural e compartilhamento de símbolos culturais presentes em diversas regiões brasileiras. São inúmeros os exemplos dessa diversidade, como as diversas variações de sotaque e expressões lingüísticas conferidas à língua materna nacional, demonstrando que elementos histórico-culturais distintos podem ter influenciado o modo de ser e de se expressar da população em várias regiões brasileiras.

A cultura brasileira é um complexo multicultural, em que coexistem diversas culturas que pressupõem análises diferenciadas, devendo-se levar em consideração as singularidades e as origens de cada região. A multiplicidade de culturas existente no país revela-se na imagem que os outros países têm em relação ao Brasil, bem como no nível regional e local, aí compreendidas as variadas percepções que as diversas regiões do território possuem umas das outras. A temática desta dissertação refere-se, especificamente, a duas culturas regionais bastante ilustrativas no cenário nacional: a cultura baiana e a cultura gaúcha.

Sobre a cultura baiana, amplamente conhecida pelas influências da cultura africana, manifestadas na religiosidade, na musicalidade, ou na culinária típica, regada aos sabores do acarajé, do vatapá, do mungunzá, sabe-se que não é possível resumir sua riqueza e diversidade a esses referenciais. A cultura baiana contempla, naturalmente, expressões de outras matrizes culturais, dentre as quais, por exemplo, a presente no interior do estado, em que, mais

especificamente, se destaca a cultura sertaneja, muito conhecida pelas imagens típicas do sertão, como o vaqueiro e a culinária típica regional, da qual a carne seca, o feijão de corda, a manteiga de garrafa, entre outros, são elementos característicos. É expressiva, também, a cultura do recôncavo, onde o samba de roda é um forte símbolo dentre outras festas populares da região.

Da mesma forma, na cultura gaúcha, ainda que determinadas manifestações culturais sejam mais difundidas do que outras, coexistem, nessa região, elementos distintos, não se limitando ao churrasco ou a erva-mate, por exemplo, a riqueza da culinária regional gaúcha, assim como não só a milonga ou o vanerão reproduzem a musicalidade local.

Nesse cenário, em que emergem diferenças simbólicas entre grupos que, mesmo pertencentes ao mesmo país são constituídos por referenciais culturais distintos, surge o **problema ou a questão de partida** que orientará a construção do presente estudo: como membros de culturas nacionais distintas, como a cultura gaúcha e a cultura baiana, percebem-se uns aos outros?

A partir de tal indagação, o **objetivo** desta pesquisa é conhecer as percepções que membros dessas culturas tão emblemáticas nutrem entre si durante a convivência, a fim de compreender como a formação cultural gaúcha e baiana pode se manifestar na percepção de ambos no encontro intercultural.

A relevância deste estudo justifica-se, inicialmente, pela necessidade de estudos que abordem não só a relação de culturas estrangeiras com a cultura nacional, mas as relações entre culturas nacionais distintas. Outra razão relevante consiste no fato de que existem, em grande número, diversos trabalhos científicos sobre o impacto econômico e infra-estrutural envolvendo o “antes” e o “depois” da chegada de indústrias a determinadas localidades.

Entretanto, são escassos os estudos que enfoquem as interações culturais que se estabelecem entre essas organizações industriais e as cidades para as quais expandem suas unidades. Este projeto pretende, justamente, contribuir ao preenchimento dessa lacuna, utilizando-se do caso da referida unidade industrial gaúcha instalada em Itapetinga, na Bahia.

E, finalmente, justifica-se pela motivação pessoal desta pesquisadora, despertada pela experiência de trabalho anterior em uma organização, em duas localidades diferentes

(Curitiba e São Paulo), em que foi possível verificar o quão distinta pode ser a cultura de uma mesma organização, a depender do contexto na qual esteja inserida.

Para responder à questão de partida e diante do objetivo proposto, optou-se por um **estudo de caso**, envolvendo a interação entre membros das referidas culturas regionais em contato no ambiente de trabalho - uma organização¹ industrial na qual ambos os grupos trabalham. A empresa Alfa é uma organização calçadista, de origem gaúcha, que, a partir de 1997, instalou unidades industriais no interior da Bahia.

Desde então, diversas famílias gaúchas têm se mudado para a Bahia, passando a conviver com um conjunto de costumes, tradições, comportamentos, entre outros aspectos, distintos daqueles que caracterizam a cultura gaúcha. Como questão secundária, a pesquisa buscará saber, também, qual a percepção desses grupos em relação à postura da organização diante da presença dessas diferenças no ambiente de trabalho.

Em outras palavras, este estudo, propõe uma reflexão em torno da interação entre culturas nacionais distintas, partindo do **pressuposto** de que, a despeito das diferenças culturais inerentes a um determinado grupo social, há um compartilhamento de determinados símbolos ou códigos que os diferencia dos demais, em aspectos como, por exemplo, a imagem pré-concebida entre indivíduos pertencentes a grupos culturais distintos.

Assim, pressupõe-se, neste estudo, que o compartilhamento de determinados símbolos ou códigos culturais faz com que essas culturas regionais afirmem-se como distintas das demais culturas regionais brasileiras e, além disso, percebam-se de maneira diferenciada. Para corroborar tais considerações, traz-se a este estudo o entendimento de Maciel, que atenta para a existência de elementos culturais consensuais, os quais influenciariam a percepção de uma cultura em relação à outra. Segundo a autora:

[...] no processo de construção, afirmação e reconstrução de uma identidade social, determinados elementos culturais (traços, manifestações, práticas etc) podem se transformar em marcadores identitários, apropriados e utilizados pelo grupo como sinais diacríticos [...], tornando-se emblemas de identificação de uma determinada população que os utiliza (MACIEL, 2005, p. 448).

¹ A organização que serve aos interesses do presente estudo de caso optou por não se identificar, solicitação perfeitamente acatada no trabalho de pesquisa. Dessa forma, o texto se referirá à organização pelo nome Alfa.

A construção do aporte teórico deste estudo resgatou o conceito de cultura, por se entender que formações culturais distintas pressupõem visões de mundo, percepções e julgamentos, também, distintos. Assim, são apresentadas, ainda que sucintamente, algumas conceituações sobre cultura em seu sentido mais amplo, recorrendo ao entendimento de importantes estudiosos que se debruçaram sobre o assunto.

A revisão teórica estende-se, também, a um breve entendimento sobre o desenvolvimento dos estudos sobre a cultura e identidade nacional e, especificamente, um resgate histórico sobre a formação cultural das duas regiões que servem a esta pesquisa: o Rio Grande do Sul e a Bahia. Realizou-se, ainda, uma revisão breve sobre os estudos que envolvem a temática da cultura no ambiente organizacional, uma vez que, neste estudo, uma organização industrial atua como o cenário de interação entre gaúchos e baianos.

Convém esclarecer ao leitor as limitações desta pesquisa, a qual se baseia em um estudo de caso exploratório. Seu alcance restringe-se à verificar as percepções que permeiam o contato entre indivíduos pertencentes a culturas regionais distintas no Brasil, representados por um grupo de gaúchos e um de baianos, os quais convivem no mesmo ambiente de trabalho, uma organização calçadista.

Um dos fatores limitadores para a ampliação do estudo que, inicialmente, pretendia aprofundar as reflexões sobre as práticas da organização em relação a diversidade cultural, foi justamente a exigência da empresa, ao longo da pesquisa, em distanciar os estudos sobre as ações da organização e centrá-los junto aos funcionários. Assim, para atender a esse requisito, sem comprometer o desenvolvimento do trabalho acadêmico, a proposta de estudo foi revista, e focou-se a pesquisa nas percepções dos funcionários da referida empresa, dispensando, portanto, maiores investigações sobre as escolhas e as práticas da organização em relação a essa temática, entendendo a organização que serviu a este estudo como cenário para o encontro de culturas regionais distintas.

1.2 Escolhas Metodológicas

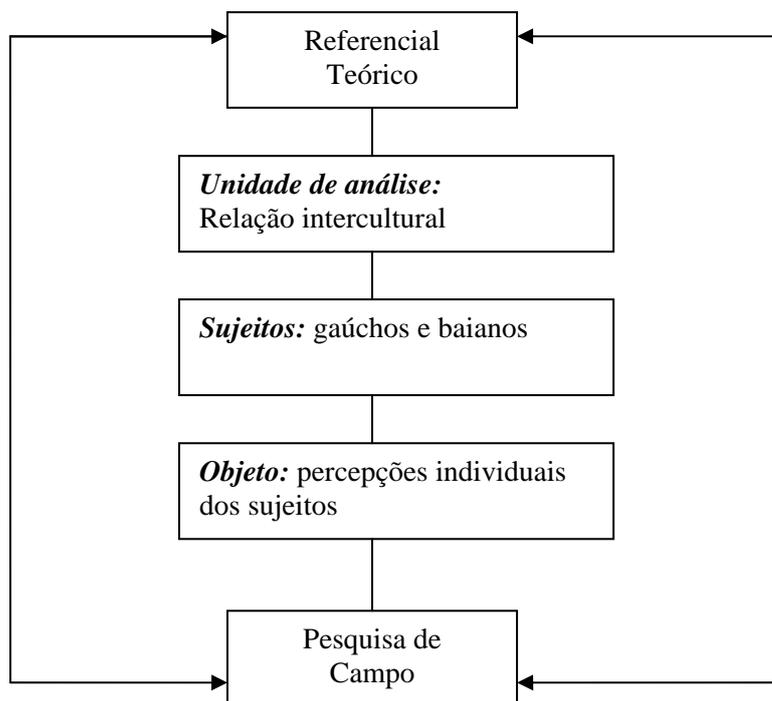
O estudo

Este item tem por objetivo esclarecer as escolhas metodológicas que orientaram a realização desta dissertação. Considerando o problema de pesquisa e os objetivos propostos para o presente estudo, apresentados na introdução (item 1.1), tem-se como unidade de análise a interação cultural entre funcionários gaúchos e baianos da organização Alfa, os quais se constituem como os sujeitos do estudo; e o objeto são as percepções individuais colhidas junto aos referidos sujeitos.

Dentre as várias possibilidades de se entender o conceito de percepção, opta-se, nesse estudo, pela abordagem filosófica pela qual Chauí (1999) discute seu significado. Segundo a autora, a percepção pode ser entendida como fruto da relação do sujeito com o mundo exterior, num processo que vai além dos sentidos físicos (tato, olfato, visão, audição, paladar). Pela percepção o indivíduo confere sentidos e significados ao que percebe ou vê em sua interação com o mundo à sua volta. Para a autora, a percepção “é sempre uma experiência dotada de significação, isto é, o percebido é dotado de sentido e tem sentido em nossa história de vida, fazendo parte de nosso mundo e de nossas vivências” (CHAUÍ, 1999, p. 154).

O caminho percorrido no desenvolvimento da presente pesquisa consistiu no trânsito contínuo entre teoria e campo, com foco nos elementos acima mencionados, conforme ilustra o quadro abaixo:

Quadro 1 - O caminho percorrido na elaboração da pesquisa



Fonte: elaboração própria.

Para a realização desta pesquisa, optou-se pelo método de estudo de caso como forma de compreender um determinado fenômeno social, ou seja, analisar como os sujeitos do estudo - gaúchos e baianos - se percebem uns aos outros no convívio intercultural. Segundo Yin (2005), o método de estudo de caso “representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2005, p. 19).

Assim, considerou-se o estudo de caso como a opção mais apropriada, uma vez que, no presente caso, não se possui qualquer tipo de controle sobre o fato analisado; é, também, interpretado como um fenômeno contemporâneo, visto que as interações entre diferentes culturas, tradições, nacionalidades etc inserem-se nos mais diversos contextos, espaços de tempo e ambientes, entre eles, o ambiente de trabalho; e, finalmente, por tratar-se de um estudo que procura respostas para o “como” baianos e gaúchos percebem-se mutuamente. Trata-se de um estudo de caso de natureza qualitativa e exploratória que buscou captar e

refletir sobre as percepções mútuas de indivíduos em um dado momento e contexto social, em uma primeira abordagem deste fenômeno.

Quanto às fontes de evidência, basicamente, foram extraídas de ampla pesquisa bibliográfica, documental, observação direta e, principalmente, por meio das informações coletadas no campo. Para a coleta de dados, optou-se pela realização de entrevistas não estruturadas, cujo objetivo consistia em apreender a realidade à luz da percepção dos sujeitos entrevistados e, dessa forma, ter acesso aos significados pessoais e à visão daquelas pessoas em relação aos colegas de regiões culturais distintas. De acordo com Gondim (2004, p. 8), é importante ressaltar que esse tipo de instrumento visa compreender, parcialmente, a realidade, em um dado momento e contexto daquele grupo social.

Segundo Martins (2006), a entrevista não estruturada em profundidade é utilizada pelo pesquisador quando a este interessa conhecer crenças, percepções e atitudes dos entrevistados, respostas as quais não seriam captadas por roteiros ou questões estruturadas. Diante de argumentos como o dos autores acima mencionados, a entrevista em profundidade foi definida como a melhor opção para a coleta de informações.

Uma proposição inicial foi lançada aos entrevistados na intenção de obter a história contada sob o ponto de vista destes para, justamente, poder captar suas percepções sobre aquele contexto social - a interação entre culturas regionais distintas. Tal proposição solicitava a cada entrevistado um relato livre sobre sua história, desde o ingresso na empresa até o presente momento, enfatizando a interação com colegas de trabalho de regiões distintas.

O registro desse material ocorreu por meio de gravações, seguidas de transcrições, as quais foram devidamente devolvidas aos entrevistados para eventuais dúvidas ou comentários destes. A observação não-participante, também, auxiliou a percepção do autor deste estudo enquanto outra forma de se registrar comportamentos, atitudes ou quaisquer ocorrências relacionadas aos interesses da pesquisa.

Após a finalização dessa etapa, o material foi compilado e examinado, valendo-se da análise de conteúdo. Bauer e Gaskell (2002) consideram que a análise de conteúdo procura investigar aspectos como sentimentos, pensamentos, planos, objetivos contidos em um texto, no caso, textos de entrevistas transcritos. Assim, para este estudo, a análise de conteúdo foi

considerada a técnica mais apropriada no sentido de verificar elementos tão subjetivos como são as percepções dos sujeitos entrevistados.

Seguindo os passos propostos por Vergara (2005) para a utilização dessa técnica, após a realização das entrevistas e respectivas transcrições, o material foi lido e analisado, sendo definidas categorias para análise, de acordo com o que a autora nomeia “grade aberta”, pela qual as categorias são estabelecidas conforme surgem ao pesquisador durante a análise do material. Tais categorias são reorganizadas durante a pesquisa, determinando categorias finais de análise. Assim, procedeu-se à análise interpretativa do conteúdo, confrontando os resultados obtidos em campo com a teoria que deu suporte ao estudo, para, finalmente, chegar às respostas da questão que norteou a pesquisa.

Outra fonte de evidência foi a revisão de literatura que fundamentou as análises sobre os caminhos percorridos na construção de referenciais culturais nacionais e regionais, focando especificamente a cultura baiana e a cultura gaúcha. Também, foram revistos alguns conceitos em torno do termo cultura e sobre os estudos culturais no ambiente organizacional, o que auxiliou as análises sobre a questão secundária deste estudo, a respeito de como os entrevistados percebem a postura da organização em relação às diferenças culturais presentes no meio organizacional. Fontes bibliográficas como livros, dissertações, periódicos e artigos que tratam a temática dos estudos culturais e de interculturalidade foram os materiais mais utilizados nesta revisão.

1.3 Estrutura do Trabalho

Esta dissertação estrutura-se em cinco capítulos. O primeiro capítulo é esta introdução, na qual foram apresentadas ao leitor a temática, o problema de pesquisa, bem como a definição dos objetivos, justificativa e abrangência do estudo. Ao final desta seção, são explicitadas as escolhas metodológicas, assim como os recursos definidos para a coleta e análise de dados.

No segundo capítulo, buscam-se algumas definições sobre o conceito de cultura, de forma a subsidiar o desenvolvimento do trabalho. Nesse sentido, faz-se uma revisão sobre o amplo significado do termo; a respeito da influência da cultura enquanto condicionante do

comportamento humano; e sobre entendimento da cultura como um processo construído socialmente. Trata-se, ainda, da experiência do convívio intercultural.

Nesse capítulo são resgatados, também, alguns conceitos sobre a cultura organizacional e a presença da diversidade cultural nas organizações, como forma de auxiliar o entendimento em torno do ambiente no qual se desenvolvem as percepções entre gaúchos e baianos.

Para finalizar essa parte, faz-se um panorama sobre o histórico dos estudos de cultura brasileira e de identidade nacional, para que se possa visualizar como avançaram os estudos de cultura no âmbito nacional e, assim, abrir caminho para adentrar na temática das culturas regionais.

No terceiro capítulo, trata-se a questão da formação da cultura regional gaúcha e baiana, como forma de se tomar conhecimento das diferenças histórico-sociais que influenciaram a construção de referenciais distintos para essas culturas, os quais possam impactar as percepções de seus membros no contato com outros grupos.

O capítulo quatro contextualiza o estudo de caso, o trabalho empírico realizado e as análises dos resultados obtidos à luz do referencial teórico apresentado no capítulo anterior.

O quinto e último capítulo dispõe sobre as considerações finais, recapitulando a proposta inicial do estudo e destacando alguns pontos obtidos neste trabalho, os quais possam se constituir em objeto de futuras pesquisas.

2 SOBRE A CULTURA: ALGUMAS CONCEITUAÇÕES E ESTUDOS

Comentário Inicial

Dentre as premissas deste estudo, considera-se que a formação cultural de um grupo se edifica mediante o compartilhamento de valores e códigos culturais comuns a esse grupo, afirmando sua singularidade, distinguindo-o culturalmente de outros grupos sociais e, finalmente, impactando ações e percepções em relação a grupos de formação cultural distinta.

Diante de tais considerações, pretende-se destacar que o presente estudo se dedica a analisar culturas distintas em um mesmo território, ou seja, embora pertençam a um mesmo território nacional, compartilhem mesmo idioma e conduta político-econômica, diferenciam-se no padrão de comportamento e afirmação de seus valores; por fim, afirmam-se como culturas diferentes umas das outras. Segundo Maciel,

A maneira como uma região se reconhece e se vê reconhecer implica um processo de diferenciação de outras regiões, num jogo de contrastes que remete à busca e à construção de denominadores comuns, procurando unificar o coletivo em torno de determinadas representações. Esse processo envolve, entre seus vários aspectos, a construção e utilização de figuras emblemáticas, que servem como modelo e que se expressam em “personagens” que pretendem representar a região e seus habitantes (MACIEL, 2000, p. 77).

Portanto, para que se possa adentrar as análises da temática acima, considera-se, neste trabalho, a importância de se tomar conhecimento, ainda que sucinto, acerca do significado de cultura em seu sentido mais amplo, recorrendo às conceituações antropológicas de importantes estudiosos do tema. Assim, no presente capítulo, serão apresentadas, em linhas gerais, as percepções de alguns autores que procuraram compreender a essência do termo - cultura.

2.1 O Amplo Significado de Cultura

A reflexão em torno do significado de cultura abre caminhos para uma infinidade de debates, dada a complexidade que o tema sugere. Muitos foram os autores que se debruçaram sobre o

assunto em busca de uma definição para o termo cultura, capaz de aproximar-se de seu significado.

Dentre os estudiosos que refletiram sobre esse conceito, pode-se citar Geertz (1989), Elias (1994), Berger & Luckmann (1976), Lévi-Strauss (1996), Schneider (1997), dentre outros. Motta (1997) afirma que “cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições”. O termo cultura é procedente do latim e sua origem é o verbo colo. Na língua romana mais antiga, colo significava “cultivo”, mais precisamente, “cultivo do solo”, ou seja, significado relacionado à atividade agrária, de cultivo da terra. De acordo com Bosi (2005),

Este significado da palavra, relacionado com a sociedade agrária e com o cultivo permaneceu durante séculos, até que os romanos conquistaram a Grécia e foram em parte helenizados. [...] E os gregos tinham já uma palavra para o desenvolvimento humano, que era paidéia, que significava o conjunto de conhecimentos que se devia transmitir às crianças - paidós (criança é paidós) - daí Pedagogia, que é a maneira de levar a criança ao conhecimento. Dessa raiz é que se criou paidéia, que por volta do primeiro século antes de Cristo, o momento forte da helenização de Roma, passou para o Império Romano e carecia de uma tradução em latim [...]. A palavra cultura passou do significado puramente material que tinha em relação à vida agrária para um significado intelectual, moral, que significa conjunto de idéias e valores (BOSI, 2005, p. 1).

Laraia (2005) explica que a primeira definição de cultura, do ponto de vista antropológico, teria sido criada por Edward Tylor, destacada em seu livro “Primitive Culture”, de 1871. Tylor definiu cultura “como sendo todo o comportamento aprendido, tudo aquilo que independe de uma transmissão genética” (TYLOR, 1871 apud LARAIA, 2005 p.30). Outra definição de cultura, inspirada nos estudos de Tylor, afirma que:

Cultura é um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem, de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, para integrar estas pessoas em uma coletividade, distinta de outras (ROCHER, 1969, p.111 apud AKTOUF, 1993, p. 50).

Claude Lévi-Strauss (1976 apud LARAIA, 2005) acredita que a cultura teria se constituído a partir do momento em que a primeira regra de convívio social foi concebida, a qual

consistiria, segundo o autor, na proibição do incesto, um padrão de comportamento comum a praticamente todos os agrupamentos humanos.

Para Kessing (1971 apud LARAIA, 2005, p. 60), os principais entendimentos sobre cultura podem ser agrupados, basicamente, em duas principais correntes: a cultura como sistema adaptativo e as teorias idealistas da cultura.

- **A Cultura como Sistema Adaptativo:** considera as culturas como sistemas de padrão de comportamento socialmente transmitidos, os quais servem para adaptar as comunidades humanas aos seus embasamentos biológicos; tais padrões consistiriam no modo de organização das comunidades, suas práticas, crenças, formas de organização social, política etc;

- **As Teorias Idealistas da Cultura:** estão subdividas em três abordagens:
 - **Cognitiva:** produto dos chamados “novos etnógrafos”, considera a cultura como aquilo que alguém precisa conhecer ou aceitar para conviver em uma sociedade. Refere-se aos modelos construídos por uma sociedade, contendo as suas próprias regras de convivência social;

 - **Estrutural:** perspectiva elaborada por Lévi-Strauss (1996), considera cultura como a criação acumulativa da mente humana; nesse sentido, o pensamento humano estaria submetido a um conjunto de princípios armazenados no inconsciente, os quais guariam as manifestações concretas dos seres humanos;

 - **Simbólica:** desenvolvida principalmente por Geertz (1989) e Schneider (1997), define a cultura como uma construção simbólica de significados, que nasce, cresce e se fortalece no contato, na convivência, nas inter-relações e nos jogos de poder de cada local - organização, família, cidade, país, mundo.

A cultura, portanto, não é algo que se define, mas algo que se constrói num processo ininterrupto. Assim, diante de um mosaico de símbolos e significados que se desdobra e se recria constantemente no complexo das relações humanas, faz-se necessário atentar para os riscos de se enveredar por um caminho de interpretações simplificadas e mesmo restritivas durante a elaboração do presente trabalho. Desse modo, opta-se, previamente, em compartilhar, neste estudo, a visão da cultura interpretativa proposta por Geertz:

Como sistemas entrelaçados de signos interpretáveis (o que eu chamaria símbolos, ignorando as utilizações provinciais), a cultura não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os processos; ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível - isto é, com densidade (GEERTZ, 1989, p. 10).

A análise cultural é intrinsecamente incompleta e, o que é pior, quanto mais profunda, menos completa. É uma ciência estranha, cujas afirmativas mais marcantes são as que têm a base mais trêmula, na qual chegar a qualquer lugar com um assunto enfocado é intensificar a suspeita, a sua própria e a dos outros, de que você não o está encarando de maneira correta (GEERTZ, 1989, p. 15).

Não há dúvida em relação à intensa influência que a cultura exerce sobre diversas dimensões da vida humana. Desde o modo como o homem se vê diante do mundo, até a forma como ele se relaciona com outras pessoas e toma decisões em situações da vida cotidiana, faz-se presente a sua herança cultural. Contudo, para que se possam gerar reflexões acerca da influência da cultura na vida humana, é essencial pensar no indivíduo enquanto parte de um grupo, ou seja, compreender que a existência humana só se realiza por meio do convívio social. Nas palavras de Berger & Luckmann,

Assim como é impossível que o homem se desenvolva como homem no isolamento, igualmente é impossível que o homem isolado produza um ambiente humano [...]. A humanidade específica do homem e sua socialidade estão inextricavelmente entrelaçadas. O *homo sapiens* é sempre, e na mesma medida, *homo socius* (BERGER; LUCKMANN, 1976, p. 75).

A despeito das características físicas, biológicas ou geográficas que compõem a vida do ser humano, este possui uma incrível capacidade de absorver tudo que se lhe apresenta, sejam costumes, modos e maneiras de conviver com outros e, até, crenças que o conduzam a viver de determinada forma. Se uma criança do Tibet, ao nascer, for trazida sem pais ou parentes, apenas ela, para uma cidade do interior do Rio Grande do Sul, por exemplo, todo seu desenvolvimento será baseado nas crenças, costumes e linguagem dos gaúchos; a criança não arriscará qualquer palavra no idioma de seus pais biológicos, nem apresentará em seu comportamento qualquer traço ou costume que remeta à cultura tibetana. Assim que nasce, o ser humano se depara com um mundo repleto de normas, de convenções e valores os quais serão aprendidos por ele e, naturalmente, repassados aos seus descendentes. De acordo com os autores (op. cit.)

O ser humano em desenvolvimento não somente se correlaciona com um ambiente natural particular, mas também com uma ordem cultural e social específica [...]. Desde o momento do nascimento, o desenvolvimento orgânico do homem, e na verdade uma grande parte do seu ser biológico enquanto tal, está submetido a uma contínua interferência socialmente determinada (BERGER; LUCKMANN, 1976, p.71).

Normalmente, o conjunto histórico de valores, de regras e hábitos recebidos de gerações passadas orienta a visão de mundo e o comportamento do indivíduo no momento presente. É devido a essa bagagem cultural que o homem traz consigo que, muito comumente, ocorre estranhamento em relação aos indivíduos nascidos e criados em outro ambiente cultural, com padrões distintos de valores e costumes.

Para Laraia (2005, p. 67), a cultura orienta o comportamento humano e justifica suas ações. De acordo com o autor, “nossa herança cultural desenvolvida através de inúmeras gerações, sempre nos condicionou a reagir depreciativamente em relação ao comportamento daqueles que agem fora dos padrões aceitos para a maioria da comunidade”.

São incontáveis os exemplos que ilustram variações de um mesmo fato em culturas diferentes, como, por exemplo, o modo das pessoas se cumprimentarem. Em alguns países, por exemplo, pessoas do mesmo sexo abraçam-se e beijam-se; diferentemente, em outros países, pessoas do mesmo sexo jamais se beijam, cumprimentando-se apenas com um aperto de mão, e assim por diante. Em algumas culturas, no momento das refeições, come-se com a mão, enquanto que outras culturas utilizam uma série de apetrechos. De acordo com Geertz (1989, p. 62), “nossas idéias, nossos valores, nossos atos, até mesmo nossas emoções são, como nosso próprio sistema nervoso, produtos culturais”.

É importante destacar, também, o aspecto dinâmico da cultura. Em muitos casos, as mudanças são quase imperceptíveis, o que não quer dizer que a cultura seja estática, ao contrário. O fato de diversos grupos sociais manterem contato mais ou menos intensamente ao longo do tempo, pode contribuir para modificações em um dado grupo social. Determinadas mudanças culturais despendem de maior tempo para se consolidarem como parte de uma cultura do que outras.

O homem é o resultado do meio cultural em que foi socializado. Ele é um herdeiro de um longo processo acumulativo, que reflete o conhecimento e a experiência adquiridas pelas numerosas gerações que o antecederam. A manipulação adequada e criativa desse patrimônio cultural permite as inovações e as invenções (LARAIA, 2005, p.45).

São essas inovações e invenções realizadas ao longo do tempo que podem conferir um novo padrão cultural para determinado grupo. Tome-se como exemplo o papel da mulher na sociedade, mais especificamente no Brasil. Há algumas décadas a mulher não trabalhava fora do lar, não participava da vida política, logo, não possuía direito a voto e, mesmo em casa, onde realizava a maior parte de suas atividades, não possuía grande poder de decisão, o qual era tido como privilégio do homem, o “chefe da família”. Poucas décadas se passaram e o papel da mulher na sociedade é completamente diferente do que costumava ser. Atualmente, muitas mulheres são responsáveis pelo sustento da família, da casa, exercem as mais variadas profissões, inclusive as ditas masculinas, e são ativas politicamente; não só votam como também se elegem a cargos públicos. Geertz (1989) aponta o dinamismo da cultura na medida em que esta nunca chega a um estágio final, nunca está totalmente pronta. Nas palavras do autor,

[...] nós somos animais incompletos e inacabados que nos completamos e acabamos através da cultura - não através da cultura em geral, mas através de formas altamente particulares de cultura: dobuana e javanesa, hopi e italiana, de classe alta e classe baixa, acadêmica e comercial. A grande capacidade de aprendizagem do homem, sua plasticidade, tem sido observada muitas vezes, mas o que é ainda mais crítico é sua extrema dependência de uma espécie de aprendizado: atingir conceitos, a apreensão e aplicação de sistemas específicos de significado simbólico (GEERTZ, 1989, p.61).

O caráter dinâmico da cultura ocorre diante da criação constante de sentidos e representações. Segundo Elias (1998), os conteúdos simbólicos de natureza humana não se esgotam em si mesmos, ao contrário, permanecem num processo de transformação contínua, expressando emoções e fantasias humanas, em maior ou menor abrangência. Nesse sentido, acrescenta-se a consideração de Laraia ao afirmar que

Qualquer que seja a sociedade, não existe a possibilidade de um indivíduo dominar todos os aspectos de sua cultura [...]. O importante, porém, é que deve existir um mínimo de participação do indivíduo na pauta de conhecimento da cultura, a fim de permitir a sua articulação com os demais membros da sociedade (LARAIA, 2005, p. 80).

2.2 A Experiência do Convívio Intercultural

A partir do momento em que culturas diferentes entram em contato, descortinam-se inúmeras possibilidades de se entender o mundo. A interculturalidade se realiza no momento em que diferentes culturas passam a conviver, a interagir num processo capaz de criar e recriar sentido para os atores envolvidos.

A interculturalidade prevê a interação de grupos sociais identificados a conjuntos de valores e normas de conduta distintos. Cada cultura possui seus determinados padrões de significado; sendo assim, o que é comum para membros de determinada cultura pode parecer, como já mencionado, estranho ou até mesmo anormal para membros de outro grupo social. Tais crenças adquirem tamanha importância na vida do ser humano que se revelam como verdades arraigadas, as quais, em inúmeros casos, impedem que um indivíduo reconheça e compreenda que um outro indivíduo possa pensar e viver de maneira diferente da sua sem, por isso, ser subversivo ou anormal.

Em grande parte das culturas, há uma tendência ao etnocentrismo. É como se a própria sociedade em que se vive fosse a única, a principal ou, ao menos, a que deveria servir de exemplo. Para Rocha (1994, p. 7), “etnocentrismo é uma visão do mundo onde o nosso próprio grupo é tomado como centro de tudo e todos os outros são pensados e sentidos através dos nossos valores, nossos modelos e nossas definições do que é a existência”. Desse modo, o “diferente” causa desconforto na medida em que vai de encontro a uma formação cultural legitimada por um grupo.

Isto não significa, porém, que todos os membros de uma mesma cultura pensem e ajam exatamente da mesma maneira. Cada indivíduo pode relacionar-se com maior ou menor afinidade com o conjunto de valores de seu grupo social; seu comportamento pode variar dependendo, por exemplo, de aspectos como idade, convicções pessoais, entre outros. Para Laraia,

O fato de que o homem vê o mundo através de sua cultura tem como consequência a propensão em considerar o seu modo de vida como o mais correto e o mais natural. Tal tendência, denominada etnocentrismo, é responsável em casos extremos pela ocorrência de numerosos conflitos sociais (LARAIA, 2002, p. 72-73).

É natural, portanto, que a visão de mundo influencie as escolhas individuais ou mesmo de grupos. Devido a um conjunto de crenças e valores enraizados nas culturas, é que muitos grupos sociais optam, por exemplo, por não conviver com pessoas de outras religiões, outras raças, ou com opção sexual diferente da qual crêem ser a correta; simplesmente, consideram impossível que ideologias tão distintas possam conviver e, até mesmo, habitar o mesmo espaço físico. Um exemplo claro, nesse aspecto, é a intolerância existente entre judeus e palestinos, responsável por guerras praticamente sem tréguas na história destes grupos.

Segundo Ulmann (1991), vivenciar o “diferente” subentende abertura ou desapego em relação às próprias verdades para compreender “o que o outro diz”. Assim como é possível obter experiências altamente positivas a partir do convívio entre diferentes culturas, também o oposto pode acontecer. No momento em que culturas, não apenas distintas, mas antagônicas se chocam, indo de encontro a valores e princípios totalmente contrários, o resultado, em muitos casos, é de danos imensos para os grupos envolvidos. Nesse sentido, o autor atenta para o fato de que:

A cultura ao mesmo tempo liberta e restringe, promove e coíbe, desvencilha e impõe freios. É a única maneira de o homem, desbastado, lograr atingir, gradativamente, maior humanização. Fatores restritivos há-os em todas as culturas, em maior ou menor grau (ULMANN, 1991, p. 89).

Os choques culturais envolvem relações de forças entre culturas diferentes. Entretanto, no interior de uma mesma cultura, também coexistem diversas culturas. Assim, da mesma forma que conflitos e imposições de idéias ocorrem entre culturas de ambientes distintos, relações de poder e de participação diversas se estabelecem entre os membros de um mesmo ambiente cultural.

Verifica-se, portanto, que a interculturalidade não pressupõe, necessariamente, o encontro de culturas notadamente distintas - seja pelo idioma, pela distância geográfica, pela religião professada etc. É o que o presente estudo busca evidenciar ao analisar o contato entre culturas regionais no Brasil, em que brasileiros sentem-se pertencentes a culturas distintas, compostas por valores e significados, por vezes, contrastantes.

A globalização da economia é um acontecimento que, por natureza, favorece a interculturalidade. As transformações que a globalização acarreta ultrapassam a dinâmica da

intensa troca de produtos e serviços entre países, ou seja, estimulam, também, o maior contato entre diferentes grupos sociais. Da mesma forma, os avanços tecnológicos, especialmente das telecomunicações, têm contribuído, notadamente, para a interação de pessoas, de idéias, de significados, enfim, de diferentes culturas, evidenciando a diversidade cultural global.

Cabe ressaltar, porém, que o escopo deste estudo não envolve análises sobre o produto da interação entre gaúchos e baianos no ambiente de trabalho, mas, sim, a investigação, a partir do convívio entre esses dois grupos acerca das percepções mútuas, ou seja, a compreensão de como cada um desses atores percebe o outro, ambos ancorados em formações culturais distintas. Sobre as relações interculturais, especialmente envolvendo o ambiente de trabalho, Motta e Caldas (2006) destacam os estudos de Phillippe D'Iribarne, ao observarem que:

D'Iribarne (1989) parece ter seguido a tradição da Antropologia contemporânea, de Lévi-Strauss a Geertz. Os seres humanos vivem em um universo de significações. Eles decodificam sem cessar, não apenas as palavras de seus semelhantes, mas também suas expressões, suas posturas, suas ações dos mais variados tipos, sempre lhes atribuindo um sentido. Ocorre da mesma forma com os sentidos que vão assumir suas próprias ações. Essa significação está muito longe de ser universal e está sempre relacionada a uma espécie de linguagem particular. Antes de mais nada, a cultura é linguagem, é código. Ela fornece um referencial que permite aos atores dar um sentido ao mundo em que vivem e a suas próprias ações. [...] É desse modo que D'Iribarne estuda três culturas e três organizações, operando nelas três culturas que são culturas nacionais e que se diferenciam bastante pelas lógicas que as presidem (MOTTA; CALDAS, 2006, p. 26-27).

2.3 A Cultura e o Ambiente de Trabalho

2.3.1 Os estudos de cultura organizacional

Ao tratarem sobre a temática da cultura no mundo das organizações, Motta e Caldas (2006) consideram que, de forma geral, regras e normas sempre foram instituídas nos ambientes organizacionais de modo mais padronizado, sem levar em conta o complexo mundo de significações que envolve as diferenças mais sutis de hábitos, costumes ou mesmo de regras informais de um grupo, os quais exerceriam influência no cotidiano das organizações.

Assim, de acordo com a perspectiva antropológica, como já exposta anteriormente, entende-se que o homem vive imerso em um universo de símbolos e significados, no qual cada

fenômeno, cada situação, possui um sentido específico que influencia a forma como os indivíduos agem diante das mais variadas situações, inclusive, no ambiente de trabalho.

De modo geral, os estudos de cultura no ambiente organizacional estão voltados a investigações acerca do conjunto de valores e princípios que orientam as práticas organizacionais, bem como das normas de conduta de seus funcionários. Assim sendo, o presente estudo procura ressaltar que, nesse universo simbólico que é a organização, além da cultura instituída e disseminada por seus fundadores ou principais gestores, convivem culturas diversas, fruto de histórias de vida, de valores, enfim, de formações culturais distintas de seus membros.

Para Fleury e Fischer (1996), se o entendimento de cultura provém da Antropologia, faz-se necessário, então, que o estudo da cultura no âmbito organizacional leve em conta elementos dos contextos social, político, psicológico, tecnológico, os quais constituem o perfil de cada organização.

É relativamente recente o estudo de como as diferentes crenças, hábitos e comportamentos impactam no cotidiano das organizações e em seus resultados. O despertar para o tema ocorreu num momento de grande discussão entre os estudiosos de administração, no sentido de buscarem respostas para o fraco desempenho econômico das empresas norte-americanas frente ao sucesso da indústria japonesa.

No Brasil, os estudos sobre cultura organizacional despontaram com maior intensidade a partir dos anos 80, delineando um novo campo de estudo na Administração. Desde então, diversas publicações vêm sendo lançadas, somadas a um grande número de congressos e seminários envolvendo o tema da cultura organizacional, tornando-se uma espécie de “moda” entre os gestores dos mais diversos setores. Nesse sentido, Barbosa (1995, p. 7) alerta para o perigo de se tratar o assunto com ares de modismo. Segundo a autora, “embora a questão cultural esteja em moda, não deve ser vista como mais uma moda. O conceito de *cultural* abre caminho para uma discussão mais profunda, que é o peso da dimensão simbólica nas organizações e nas diferentes formas de gestão”.

Diversos foram os autores que investiram esforços no sentido de decifrar ou mesmo construir um conceito capaz de abarcar a vastidão do tema. Edgar Schein é um dos autores mais

referenciados sobre a temática da cultura organizacional; seus estudos buscam compreender de que forma os valores de fundadores ou líderes de organizações transformam-se no conjunto de crenças e padrões de comportamento assimilado por toda a estrutura organizacional. Nesse sentido, o autor conceitua cultura organizacional como

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como 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, 1986 apud FLEURY; FISCHER, 1996, p. 20).

Hofstede (1991), outro autor referenciado na década de 70, realizou um dos mais conhecidos estudos sobre cultura organizacional, com o objetivo de compreender ou mesmo definir a cultura de uma organização multinacional, bem como o impacto da cultura local de suas unidades espalhadas por diversas partes do mundo. Levando em conta as particularidades da cultura local em cerca de quarenta países nos quais a empresa (IBM) estava presente, Hofstede procurou mapear em cada uma das culturas estudadas as atitudes e valores de executivos e outros colaboradores da organização em relação ao trabalho. Nesse estudo, Hofstede identificou algumas categorias que definiriam as principais características da cultura nacional, quais sejam: individualismo e coletivismo; distância de poder; nível em que se evita a incerteza; e masculinidade e feminilidade.

Porém, diversos autores observam que, ao se tratar de um assunto tão subjetivo, é grande o risco de generalizações e conceituações insuficientes sobre o tema. No caso do Brasil, os estudos de Hofstede identificaram as seguintes características: predominância da cultura coletivista no trabalho; necessidade de se evitar incertezas; distância de poder acentuada; e tendência a mesclar características masculinas e femininas no perfil do profissional brasileiro. Quanto a essa última categoria, as características masculinas referem-se aos valores machistas, ainda dominantes na sociedade e, também, ao aspecto da racionalidade e maior preocupação com a acumulação de capital. As características femininas destacariam-se pelo uso da sedução e maior preocupação com sentimentos e bem estar dos demais.

Para Motta e Caldas (2006, p. 28), “cada tipo de cultura exerce um tipo próprio de controle de seus membros participantes”. Os autores acreditam que a distância social presente na cultura

brasileira é herança da época da colonização, na qual o dono do engenho era também o senhor absoluto da família e dos seus escravos. Nas organizações atuais, é como se esse sistema continuasse a vigorar, embora em situações distintas. Motta e Caldas (2006) sugerem que o operário de hoje é o escravo de engenho de outros tempos.

É inegável a relevância das tentativas de Hofstede, inclusive pelo avanço em relação a Schein. Este se concentrou na organização, enquanto Hofstede conduziu as análises para o plano nacional. Contudo, para o presente estudo, faz-se necessário transpor a perspectiva de cultura nacional desenvolvida por Hofstede, e direcionar essa reflexão às culturas regionais. Apesar da validade do estudo de Hofstede, muitas críticas emergiram, apontando a tendência de catalogação de culturas nacionais.

Ainda em torno das conceituações de cultura organizacional, Fleury e Fischer (1996), ao tempo em que buscam uma definição de cultura organizacional, alertam quanto às possibilidades de manipulação existentes.

A cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY; FISCHER, 1996, p. 22).

Na visão de autores como Barbosa (1995) e Aktouf (1993), os gestores animam-se com a possibilidade de intervir e manipular a realidade organizacional de acordo com os interesses da organização, de forma utilitarista. “Existe um odor de manipulação que faz crer que a cultura possa ser alguma coisa diferente da realidade vivida, espontânea, subjetiva dos indivíduos [...] para ser alguma coisa que possa ser decretada e mudada à vontade” (AKTOUF, 1993, p. 47). E ainda,

A cultura é algo muito vasto, muito importante, inscrita muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano, para ser tratada, de maneira tão trivial, como uma variável dependente cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos (AKTOUF, 1993, p. 47).

O conceito de cultura organizacional surge e populariza-se justamente pela possibilidade que oferece à instrumentalização dessa dimensão até então intangível [...]. A questão da mudança cultural é, sem dúvida alguma, a dimensão onde essa

perspectiva empiricista e instrumental de cultura se expressa com mais força (BARBOSA, 1995, p. 17).

É natural que prepondere o modelo cultural internalizado pela direção da organização, mas é sabido que, na maior parte delas, convivem diversas subculturas que se desenvolvem nas diferentes áreas que compõem o empreendimento. Srour (2005), assim como Morgan (1996), destacam que, na organização, coexistem em uma mesma cultura, aparentemente dominante, outras dimensões denominadas subculturas. Isto quer dizer que nem todos os membros de uma mesma organização, por exemplo, seguem ou pensam exatamente de acordo com os padrões culturais predominantes no grupo. “Nas organizações existem freqüentemente sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme” (MORGAN, 1996, p. 131). Também para Machado-da-Silva:

A maioria das organizações, exceto as muito pequenas, são constituídas por subculturas. A partir das crenças e valores, é possível distinguir essas subculturas da cultura abrangente da organização. Há muitos fatores que podem explicar o desenvolvimento e a existência de subculturas: campos específicos de conhecimento; grupos demográficos e assim por diante (MACHADO-da-SILVA; NOGUEIRA apud CARRIERI; RODRIGUES, 2001, p. 3).

A conceituação de cultura organizacional, como acima exposto, constitui-se em árdua tarefa para seus pesquisadores, considerando toda a complexidade e subjetividade que envolve o tema. Nesse sentido, Schein (apud MOTTA; CALDAS, 2006) compreende o conceito de cultura como um modelo que pode ser aprendido, repassado aos membros da organização e modificada, devido ao seu caráter dinâmico. Segundo Schein (apud MOTTA; CALDAS, 2006, p. 275), a cultura organizacional pode ser apreendida em diferentes níveis:

- Nível dos artefatos visíveis: é o ambiente visível da organização, o *layout*, as cartas, mapas, a forma das pessoas se vestirem e de se comportarem (visível, mas não facilmente compreensível);
- Nível dos valores: considerando o fato de que, nem sempre os valores explicitados são os praticados pelos membros da organização;

- Nível dos pressupostos básicos: os quais, segundo o autor, são inconscientes, porém, na prática, orientam a percepção e sentimentos das pessoas.

O autor evidencia, ainda, duas características no conceito de cultura organizacional, as quais seriam: necessidade de pensar cultura relacionada a uma unidade social e necessidade de estabilidade no grupo durante algum tempo.

Na opinião do autor, uma das formas mais indicadas no processo de se desvendar a cultura de uma organização seria o método clínico, ou seja, a consultoria. Schein passou por essa experiência em diversas organizações e considera que como consultor é possível obter um contraponto bastante útil em relação a etnografia. Assim, o autor abriu espaço para uma nova forma de se aprender mais sobre as organizações que não pelo método etnográfico, trabalhando com os elementos visíveis na forma da organização expressar o que pensa a seu próprio respeito. Segundo Srour,

A cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos. Isso os torna semelhantes nos modos de agir e, muitas vezes, de pensar. [...] A cultura organizacional especifica a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades (SROUR, 2005, p. 212).

De acordo com esse autor, para se compreender a cultura de uma organização, é necessário chegar ao conhecimento da ideologia que a orienta; no núcleo das culturas organizacionais reside uma ideologia que lhes serve de guia em seu sentido mais amplo e, dessa forma, revela a verdadeira cultura de uma organização. Srour (2005) vê a ideologia de uma organização como um núcleo que concentra o universo simbólico, cujo sentido: compreende conjuntos articulados de convicções que correspondem a sistemas de princípios, valores e crenças; expressa e justifica os interesses de agentes coletivos e, também, orienta suas ações no confronto com outros agentes; e equivale a visões de mundo tão explícitas que respondem às questões fundamentais da vida.

Assim como emergem questionamentos e conflitos envolvendo a aplicação ou tratamento do conceito de cultura nas organizações, verificam-se, entre os estudiosos, disputas teóricas e metodológicas acerca do tema. O debate na pesquisa sobre cultura organizacional é ilustrado

por Martin e Frost (2001) com o uso da metáfora dos jogos de guerra, exemplificado pelo jogo infantil “o rei da montanha”, uma brincadeira cuja meta é alcançar o topo da montanha e se tornar rei. Este será deposto quando outro jogador, em parceria ou não, conseguir atingir o topo e ocupar o poder como o novo rei. Na luta pela dominação intelectual, ainda que não movida por uma competição intencional, os autores destacam três perspectivas metaforizadas pelo jogo:

- Integração: inspirada em líderes de destaque, sustenta a idéia de que é possível construir uma cultura organizacional sólida, criada e mantida pelos líderes e fundadores. A cultura é vista como uma variável controlável, cujo objetivo é manter a coesão, a ausência de conflitos e o comprometimento de seus membros;
- Diferenciação: formada por um grupo de intelectuais marginais, tal perspectiva consiste na defesa dos pontos de vista antagônicos, evidenciando a pluralidade de grupos e subgrupos na organização, cada qual com sua própria cultura; o consenso não existiria na organização como um todo, apenas no interior dos grupos;
- Fragmentação: seus defensores consideram que as manifestações culturais seriam muito complexas e permeadas por contradições; o consenso não seria possível nem no âmbito do todo, nem no âmbito dos subgrupos; as interações entre seus membros seriam de caráter mais temporário, portanto, logo substituídas por outras (MARTIN; FROST, 2001, p. 233-234).

Martin e Frost (2001) entendem o quão valiosa é a investigação, a discussão de idéias, a criatividade em pesquisa cultural. Entretanto, observam que o tom de luta e dominação, muitas vezes explícito, não contribui para a evolução do conhecimento, podendo, inclusive, desestimular os pesquisadores que não concordam em participar de uma verdadeira batalha intelectual.

Acreditamos ainda que há necessidade de abordagens de avaliação sobre o trabalho cultural, duras e honestas, mas não destrutivas ou preconceituosas [...]. Não acreditamos que as guerras desapareçam da paisagem intelectual e sabemos que nem todas as mudanças que derivam das guerras são negativas [...]. Achamos, porém, que a competição pelo domínio é muito cara, em termos de idéias perdidas e pessoas desiludidas (MARTIN; FROST, 2001, p. 245).

Considerando o mosaico de perspectivas nos estudos de cultura organizacional, Fischer e Mac-Allister (2001) incrementam a discussão analisando o panorama dos estudos de cultura organizacional no Brasil:

O quadro que a primeira vista se afigura é tão difuso que se invoca, como imagem de jogo, o puzzle [...] formado de trabalhos que direta ou indiretamente abordam a cultura organizacional. Segundo Fischer (1997), puzzle é, antes a “combinação de fragmentos distintos, formando um todo coerente; reconfigurando”, consistindo pois em “um jogo onde ganha quem forma a figura, perde quem não sabe recombinar, reconstruir, reverter a desconstrução” (FISCHER; MAC-ALLISTER, 2001, p. 254).

As autoras reforçam, ainda, a importância de se conhecer e respeitar os trabalhos de todos os pesquisadores culturais, a fim de articular redes de produção de conhecimento sobre um tema que, segundo as autoras, tem espaço garantido nos estudos organizacionais.

De forma geral, as autoras consideram que os trabalhos em cultura organizacional têm um longo caminho a percorrer, uma vez que, até o momento, a maioria dos trabalhos concentra-se em abordagens intraorganizacionais, com raras abordagens em termos de subculturas e suas interações. Tal observação corrobora a necessidade de expansão e aprofundamento de pesquisas que levem em conta a temática da interculturalidade.

Por fim, de acordo com Morgan (1996), pensar em cultura organizacional é considerar um conjunto de símbolos e significados que são construídos pelo grupo, a todo momento, em suas interações no ambiente de trabalho. Segundo o autor, a cultura organizacional constitui-se muito mais pelo que a organização “é” do que pelo que ela “tem” concretamente. Esse “ser” organizacional se cria e recria a partir das relações e interpretações de seus membros acerca da realidade que os envolve. Percebe-se, assim, o quanto essa interpretação está ligada à formação cultural dos indivíduos, uma vez que valores e crenças pessoais os auxiliam a decodificar e conferir sentido às suas experiências, o que inclui o ambiente de trabalho.

2.3.2 A diversidade cultural nas organizações

Diante do exposto, verifica-se que o mosaico cultural constituído em um ambiente organizacional pode ser expresso como diversidade cultural, a qual as organizações buscam

não só compreender, mas também gerir. É nesse ponto que se insere a temática da gestão da diversidade cultural. Assim como são recentes os estudos sobre cultura organizacional, mais recentes, ainda, são os estudos sobre culturas distintas em interação no ambiente de trabalho. Cox (1994 apud TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004) compreende diversidade cultural como um sistema social composto por pessoas com diferentes identidades e significações culturais. Entretanto, Torres e Pérez-Nebra (2004) observam que a diversidade cultural nas organizações tem sido freqüentemente associada a diferenças étnicas, de gênero, de nacionalidade ou classe social. Muitas organizações se limitam a gerenciar essas diferenças dispondo os funcionários como mulheres, homossexuais, negros etc, em atividades que se relacionem especificamente a essas qualidades. Dessa forma, acreditam ter a melhor solução para o que entendem como diversidade cultural:

Organizações que operam com essa orientação filosófica freqüentemente instituem programas de mentores e desenvolvimento de carreiras, especificamente para mulheres e pessoas não-brancas nos seus postos e treinam outros empregados para respeitarem diferenças culturais. Sob essa perspectiva, porém, o progresso em diversidade é medido pelo quanto uma organização atinge suas metas de recrutamento e retenção, ao invés do grau em que as condições na organização permitem que os empregados utilizem seus préstimos e perspectivas para realizarem seu trabalho mais efetivamente (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004, p. 449).

Percebe-se, contudo, que a diversidade cultural em uma organização abrange um universo muito mais amplo do que diferenças de raça, gênero ou classe, por exemplo. A diversidade envolve uma imensa gama de formações culturais e de identidades que não poderiam ser abarcadas por formas de gestão como as expostas acima.

É importante ressaltar que um funcionário enquadrado ou não nas características de diversidade, no momento em que se insere no ambiente organizacional, depara-se com uma cultura já desenvolvida naquele ambiente, com valores, crenças e um conjunto de normas compartilhadas por seus membros. Nessa etapa, entra em ação a chamada socialização de novos funcionários.

Por meio da socialização, o funcionário recém-contratado passa a conhecer não só os espaços físicos, a disposição das atividades, os colegas de trabalho, ou seja, os aspectos visíveis do ambiente, mas também, com o passar do tempo, toma conhecimento do conjunto de princípios

e valores que regem o funcionamento da organização, além de padrões de comportamento comuns àquele ambiente.

Nesse sentido, Srour (2005) atenta para o fato de que o processo de socialização, em si, introduz as pessoas à cultura da organização, ou seja, acaba por suprimir as particularidades culturais desses funcionários em nome de uma adequação cultural estabelecida. Segundo o autor, “após adquirir ‘comportamentos adequados’, [...] seu coração baterá uníssono com outros tantos, e seu modo de ser diluirá seus contornos na uniformidade dos jeitos. Somente então passará a ser aceito pelos outros” (SROUR, 2005, p. 204).

O autor observa que as organizações, em geral, ao invés de valorizar as diferenças culturais presentes em seus domínios, parece enxergá-las como ruídos ou questões a serem harmonizadas, justificando, por meio de um discurso instrumental, a defesa de uma linguagem e comportamento únicos no ambiente organizacional, como melhor forma de assegurar harmonia entre seus membros e o alcance de resultados para a empresa. Dessa forma, essas organizações regidas por uma lógica utilitarista, induzem seus colaboradores a um processo de assimilação da cultura definida pela organização em detrimento de suas características pessoais e heranças culturais diversas.

Assim, se a formação cultural dos indivíduos está sujeita à cultura da organização, naturalmente, as singularidades de diversas culturas são reprimidas; condição que desfavorece, entre outros aspectos, a espontaneidade, o potencial criativo, a motivação do indivíduo para o trabalho e, conseqüentemente, as expectativas de resultados da organização. Deve-se salientar que a riqueza cultural do indivíduo não se anula no momento em que este adentra o ambiente de trabalho, pois a cultura está na base da sua visão de mundo, de suas referências. De acordo com Kirschner,

É preciso considerar que o sentido da motivação é social: não corresponde a necessidades universais e fundamentais, mas a construções sociais enraizadas nos indivíduos e em grupos complexos. Um indivíduo só se motiva quando sua situação social relativa, sua identidade profissional - a maneira como ele é visto pelos outros - evolui num sentido favorável a seus olhos, de forma que ele se sinta valorizado e reconhecido em sua função (KIRSCHNER, 2007, p. 8).

Portanto, compreende-se que a cultura organizacional não comporta toda a diversidade cultural existente, assim como não elimina contradições internas, ações e percepções distintas entre seus membros. Não obstante a legitimidade da cultura em um ambiente organizacional, a essência cultural dos indivíduos faz-se presente na forma como estes percebem a si e aos demais no ambiente de trabalho. Assim, o presente estudo procura, indiretamente, estimular reflexões sobre como as organizações reagem aos efeitos da diversidade, por vezes interpretada como um ruído, como algo a ser solucionado ou gerenciado de forma que se iguale ao padrão cultural definido por seus gestores.

Diante da condensada revisão acerca das concepções que permeiam o conceito de cultura, interculturalidade e cultura organizacional, será apresentado, a seguir, um breve olhar sobre os primeiros estudos sobre a cultura brasileira, na busca por uma identidade nacional. Assim, será aberto o caminho para que se possa tratar sobre a importância das culturas regionais no Brasil, as quais associam-se ao objetivo desta dissertação.

2.4 Breve Olhar sobre os Estudos de Cultura Brasileira e Identidade Nacional

Ao se considerar que na seção anterior foram apresentadas definições e observações em torno do significado de cultura e interculturalidade, é importante trazer ao texto o entendimento de alguns autores a respeito do conceito de identidade, já que ambos os termos, cultura e identidade, podem suscitar similaridades e serão mencionados, aqui, com frequência.

Diversos autores lidam com o conceito de identidade de forma bastante abrangente, considerando que o termo, atualmente, contempla múltiplas definições. No passado, seu significado estava mais ligado a um sentido de unicidade, algo que com o passar do tempo adquiriu um caráter mais flexível, compreendendo-se que, nos dias atuais, um indivíduo pode se identificar com elementos de culturas variadas, independentemente de sua referência cultural original. Segundo Hall (2006), a identidade não seria algo inerente ao ser humano, mas algo construído e modificado na essência de suas representações. Para o autor,

[...] a identidade é realmente algo formado, ao longo do tempo, através de processos inconscientes, e não algo inato, existente na consciência do momento do nascimento. Existe sempre algo “imaginário” ou fantasiado sobre sua unidade. Ela permanece sempre incompleta, está sempre “em processo”, sempre “sendo formada”. [...] Assim, em vez de falar da identidade como uma coisa acabada,

deveríamos falar de identificação, e vê-la como um processo em andamento (HALL, 2006, p. 38-39).

Segundo Castells (1999, p. 23), “as comunidades, construídas por meio da ação coletiva e preservadas pela memória coletiva, constituem fontes específicas de identidades”. O entendimento de Cerri (2002, p. 105) corrobora a afirmação acima ao considerar que as identidades coletivas se fundamentam a partir de elementos que possuam uma base “empírica” ou “natural” reconhecida pela cultura de um grupo, conferindo o sentido de pertencimento aos seus membros. De acordo com o autor,

A condição gregária do ser humano conduz a que ele não possa definir-se senão pelo pertencimento a um grupo. A identidade é a condição das coisas ou pessoas de serem iguais (deriva de *idem*), ou o conjunto de características que nos permite reconhecê-los como eles mesmos e não como outros. Essa idéia permite a delimitação de grupos de pertencimento, estabelecendo o "nós" (os mesmos) e os "outros" (CERRI, 2002, p. 105).

Diante de um breve entendimento sobre o significado de identidade, adentra-se, então, ao propósito desta seção, na qual será apresentada uma visão sintética sobre os estudos voltados à compreensão da cultura brasileira e à definição da identidade nacional. Para efeito do presente estudo, é importante entender de que forma evoluíram os estudos sobre cultura nacional para que se possa, em momento oportuno desta dissertação, adentrar na temática da cultura regional no Brasil.

Os estudos sobre a formação da cultura brasileira e, mais especificamente, sobre a identidade nacional, têm sido objeto de estudo desde o final do século XIX. No período conhecido como República Velha (1889-1930), foi fortalecida a idéia de se pensar, sistematicamente, a organização da sociedade e a identidade nacional.

Sendo o Brasil um país de grandes dimensões territoriais, era preciso, segundo o interesse das elites (política e econômica) nacionais, manter o território unificado e evitar um possível desmembramento territorial como ocorrera em outras regiões da América do Sul, de colonização espanhola. Imperava a necessidade de se construir um sentido de identidade para o povo brasileiro, em que se manifestassem os valores nacionais como parte de um processo

de auto-afirmação da nação. Assim, seria possível deixar para trás o passado de colônia e investir no futuro do país independente.

Nas décadas de vinte e trinta do século XX, vários intelectuais estão interessados na organização social e política brasileira [...]. A tônica dos autores nessa época é, em geral, a preocupação de o Brasil se fragmentar, devido à falta de integração econômica, política, dos meios de comunicação e principalmente cultural (OLIVEN, 2006, p. 43-44).

Dedicaram-se a esses estudos, para citar apenas alguns nomes de destaque, autores como Nina Rodrigues, Silvio Romero, Euclides da Cunha e Oliveira Vianna, os quais foram considerados precursores das Ciências Sociais no Brasil naquele período. Segundo Ortiz (2006), esses intelectuais compunham uma das vertentes de estudo sobre a formação da sociedade brasileira, cujas bases de análise relacionavam-se, em grande parte, aos conceitos da Teoria Evolucionista de Darwin², a qual era interpretada, à época, segundo os interesses das elites dominantes no país. Como afirma Bosi,

O evolucionismo antropológico, por exemplo, teoria elaborada por um cientista probo e isento, Charles Darwin, foi usado pelo imperialismo da segunda metade do século XIX em diante como fonte de provas de superioridade natural do branco sobre o negro e o índio; logo, foi ideologizado na medida em que alimentou atitudes racistas (BOSI, 2007, p. 7).

Pode-se corroborar os comentários de Bosi, destacando a observação de Leite (1992):

[...] o racismo parecia justificado pela teoria evolucionista de Darwin e também sob esse aspecto se harmonizava com a vida intelectual européia: se o homem resultara de uma longa evolução, na qual sobreviveram os mais capazes, as várias raças estariam em estágios diferentes de evolução, e as menos capazes deveriam ser destruídas pelas mais aptas (LEITE, 1992, p. 31).

² Dentre os princípios da teoria evolucionista, destaca-se a evolução pela seleção natural entre espécies, defendida pelo cientista Charles Darwin. De acordo com suas concepções, o reino animal era caracterizado por uma disputa contínua pela sobrevivência. Os seres dotados de características melhor adaptadas ao ambiente teriam maiores possibilidades de sucesso e, assim, seriam mais aptos a escapar de predadores, descobrir alimentos com maior facilidade, bem como derrotar rivais na competição pelo parceiro sexual. As características dos seres mais adaptados eram transmitidas às gerações seguintes, em um processo que acumularia, ao longo do tempo, características capazes de gerar uma nova espécie, cada vez mais adaptada a seu meio ambiente. Para mais informações sobre a teoria de Darwin, consultar FERREIRA, R. "Bates, Darwin, Wallace e a teoria da evolução". São Paulo: EDUSP, 1990.

Apropriando-se dos conceitos de tal teoria, aspectos como raça e clima eram tomados como referência na compreensão da formação do povo brasileiro e de seu desenvolvimento enquanto nação (ORTIZ, 2006). Assim, para os seguidores dessa linha de interpretação, o Brasil, um país de clima tropical, de grande extensão territorial e de população mestiça, transmitia a imagem de um povo apático, atrasado e que ocupava, em termos de evolução da civilização, uma posição muito inferior se comparado aos países europeus, por exemplo.

Segundo Schwartzman (1998, p. 27), “autores como Nina Rodrigues e Oliveira Vianna acreditavam que os males do país eram causados pelo sangue ruim dos negros e indígenas, problema que só seria resolvido, se fosse, com o branqueamento e purificação da raça”.

Oliveira Vianna (1956) valia-se de estudos científicos minuciosos para defender a idéia de que a mestiçagem seria aceitável apenas no sentido de possibilitar o branqueamento da população. Para o autor, a negritude, naturalmente, era entendida como sinônimo de vulnerabilidade ao desenvolvimento da sociedade.

A etnologia ou a chamada antropologia social era, então, admitida por diversos estudiosos das Ciências Sociais, no século XX, como referência para a definição de conceitos sobre identidade nacional apoiada na racionalidade científica. Silveira (2005) critica a forma com que a ciência é utilizada para servir aos interesses de dominação de uma elite branca, apontando que à ciência caberia a função de classificação dos grupos humanos e suas histórias, línguas, tradições e costumes, ordenando-os todos devidamente abaixo do homem branco e seus feitos.

Nina Rodrigues (1986) acreditava que a civilização branca apresentava, sem dúvida, uma superioridade natural em termos culturais, econômicos e de raça, em relação às demais raças, nas quais se enquadravam negros e mestiços. Dessa forma, tal civilização detinha, conseqüentemente, maior capacidade de conduzir o país ao desenvolvimento socioeconômico, bem como de representar a identidade nacional perante outros países. Com base nesse raciocínio, o autor considerava, ainda, que as regiões interioranas, distantes dos centros urbanos, como a região nordeste, eram extremamente atrasadas, cuja contribuição ao progresso econômico do país limitava-se ao passado, quando representavam o poder econômico e político da colônia. À população mestiça predominante nessas regiões restava,

portanto, admitir sua condição de atraso e curvar-se às promissoras áreas sul e sudeste do Brasil.

Logo, percebe-se que a argumentação desses autores parecia girar em torno da confirmação de que a principal característica do negro, índio e do produto da interação entre si e outras etnias era, tão somente, a impureza em comparação ao homem branco. Observa-se, conseqüentemente, que a tentativa de explicação científica da realidade social brasileira reforçava a idéia da existência de uma hierarquia natural entre as raças. As observações de Leite (1992) demonstram as intenções dessa ideologia:

Se desejarmos saber por que o racismo conseguiu tão grande prestígio nos fins do século XIX e na primeira metade do século XX, veremos [...] que essa era a fórmula preciosa para justificar o domínio branco sobre o resto do mundo: se as outras raças eram biologicamente inferiores, se eram incapazes de atingir os valores mais elevados da civilização, só poderiam sobreviver como as massas trabalhadoras submetidas aos brancos (LEITE, 1992, p. 31).

Oliven (1999) considera limitado e preconceituoso o pensamento desses intelectuais em relação aos traços que melhor caracterizariam o tipo brasileiro. O autor ressalta que termos como “indolente” eram comumente mencionados como símbolo do brasileiro em comparação a outros povos, em especial, europeus; e a miscigenação entre índios, brancos e negros não significava nada além de um obstáculo ao processo de desenvolvimento da nação.

As discussões em torno das influências de clima e raça manifestaram-se, notadamente, na literatura daquele início de século, constituindo, de certa forma, o “pano de fundo” para a compreensão de acontecimentos sociais. Tal influência é percebida, por exemplo, na obra de Euclides da Cunha. Ao lançar “Os Sertões”, em 1902, antes de iniciar a narrativa sobre a Guerra de Canudos³, ocorrida no interior da Bahia, dedicou as duas primeiras partes da obra à apresentação minuciosa da terra e do homem que ali vivia.

³ Ocorrida no final do século XIX, no período de 1896 a 1897, a Guerra de Canudos foi o resultado da insatisfação de um grupo de revoltosos fixados no povoado de Canudos, no sertão nordestino, contra o descaso do governo diante da miséria a que viviam submetidos. Liderados por Antonio Vicente Mendes Maciel ou, simplesmente, Antônio Conselheiro, exaltado por seus seguidores como um líder messiânico, essa população sertaneja demonstrou uma impressionante força de resistência diante das tropas militares do governo, transformando a Guerra de Canudos em um dos movimentos mais emblemáticos da história nacional. Para maiores informações sobre este episódio, consultar “Os Sertões”, de Euclides da Cunha.

A primeira parte do livro revela, em detalhes, a constituição daquela terra árida, do clima desértico e da vegetação castigada pela seca. Na segunda parte do livro, o autor descreve a vida do homem típico daquela região - o sertanejo -, assim retratado pelo autor: “o sertanejo é, antes de tudo, um forte. Não tem o raquitismo exaustivo dos mestiços neurastênicos do litoral” (2007, p. 146). Por fim, na terceira e última parte, relata a história da campanha de Canudos, um dos conflitos mais violentos da história nacional. A exemplo de “Os Sertões”, “O Quinze” (1930), de Rachel de Queiroz, e “Vidas Secas” (1938), de Graciliano Ramos, foram algumas, dentre tantas obras, que se referiam à vida do homem no sertão.

O desafio para os intelectuais naquele momento era, de fato, compreender o Brasil enquanto nação, bem como vislumbrar que futuro poderia ter esse país. Assim, segundo Ortiz (2006), para melhor entender a identidade nacional, fazia-se necessário conhecer a história do país sob os aspectos que o diferenciavam da sociedade européia.

Ser brasileiro significa viver em um país geograficamente diferente da Europa, povoado por uma raça distinta da européia [...]. Meio e raça traduzem, portanto, dois elementos imprescindíveis para a construção de uma identidade brasileira: o nacional e o popular. A noção de povo se identificando à problemática étnica, isto é, ao problema da constituição de um povo no interior de fronteiras delimitadas pela geografia nacional (ORTIZ, 2006, p. 17).

No intuito de adentrar no universo de símbolos de representação da cultura e identidade nacionais, outra vertente de pesquisa tomava rumo diferente ao de alguns dos autores acima mencionados, conferindo às raízes nacionais, o *status* de símbolos genuinamente brasileiros, enaltecendo, por exemplo, o índio, a natureza e a vida no interior.

Segundo Oliven (2006), nessa linha de pesquisa destacaram-se nomes como José de Alencar, pertencente à escola literária romântica e que se popularizou com obras de diferentes estilos, como os romances urbanos, históricos, regionalistas e indianistas. Ressalta-se que na temática indianista, cuja essência era a valorização da natureza e do índio enquanto elementos positivos na gênese de povoamento nacional, o autor obteve grande êxito com obras como “O Guarani”, de 1857, e “Ubirajara”, de 1874, as quais exaltavam a figura indígena, bem como suas crenças, costumes e rituais.

Eu sou Ubirajara, o senhor da lança, que venceu o primeiro dos guerreiros de Tupã [...]. Ubirajara não recusa ao bravo chefe tocantim, seu terrível inimigo, o suplício, que não negaria a qualquer guerreiro valente. Ele esperava que tua ferida se fechasse de todo, para que o grande Pojucã possa, no dia do último combate, sustentar a fama de seu nome, e a glória de um varão que só foi vencido por Ubirajara (ALENCAR, 2000, p. 49).

Apoiado no enaltecimento da imagem indígena, Alencar procurou bendizer a origem do brasileiro a partir da miscigenação ocorrida entre nobres desbravadores (os portugueses) e valentes guerreiros, amantes da natureza (índios), uma herança da qual toda sua descendência haveria de se orgulhar.

Dessa forma, suas histórias buscavam dar um novo significado para o processo de formação da identidade nacional, idealizando a representação do português e do indígena, como ilustrado em “Iracema” (1997), obra que retrata a união entre a índia Iracema e o colonizador português. A escola indianista referendava, portanto, os valores do indígena e de suas características naturais como um legado positivo para o povo brasileiro.

Embora, na literatura *alencariana*, o índio seja qualificado como puro, justo, valente, em oposição ao homem branco colonizador, tido como explorador incosequente e impuro, as críticas à sua obra observam que, ao tratar de um símbolo tipicamente brasileiro - o índio -, a descrição de Alencar é influenciada por referências estrangeiras. Nesse sentido, é como se o autor buscasse identificar no indígena o imaginário do nobre português, transformado em suas histórias no “bom selvagem” (OLIVEN, 2006).

Nas obras urbanas e regionalistas, o teor da escrita de Alencar também é de valorização de costumes, tradições e características de comportamento. Dentre as habilidades que conferiram grande notoriedade ao autor, se distingue, especialmente, a fluência imaginativa e envolvente de suas tramas, cuja inspiração era fruto da diversidade de origens, costumes e de etnias presentes no Brasil. Assim, ao contar a história de um tradicional burguês da sociedade carioca, ou de um pacato morador do interior do país ou, ainda, de um indígena destemido em alguma floresta brasileira, todos eles, de alguma forma, apresentavam características as quais o autor percebia como traços típicos do brasileiro.

Tal consideração confirma-se pelas palavras de Barbosa (1998, p. 8), na introdução de “O Sertanejo”, que, sobre Alencar, afirma: “seu ‘romance regionalista’ era muito mais hino de louvor do que análise sociológica. Não era um método literário de conhecer o Brasil, mas antes uma forma de reconhecimento daquilo que a imaginação exaltada fabricava como sendo a imagem do país”.

Toda essa reflexão sobre o sentido da nacionalidade brasileira repercutiu, também, em outros movimentos artísticos e literários da época. A semana de Arte Moderna, ocorrida em 1922, ilustrava a preocupação de diversos intelectuais com tal temática. O objetivo principal do evento consistia na atualização do cenário artístico nacional em relação às novidades daquele período, em que movimentos como o futurismo, expressionismo, dadaísmo, surrealismo, entre outros, representavam o símbolo da modernidade artística.

Os intelectuais conhecidos como modernistas, tais como Oswald de Andrade, Tarsila do Amaral, Carlos Drummond de Andrade, Raul Bopp, Mario de Andrade, entre outros, procuravam posicionar o país em meio às inovações culturais de outros países, assim como resgatar as raízes nacionais, na busca por elementos genuinamente brasileiros. Com esse intuito, deram origem ao chamado Movimento Antropofágico, que surgia como uma evolução radical de movimentos anteriores, propondo uma nova forma de pensar a questão da nacionalidade.

Dentre as inovadoras pretensões daquele movimento, enfatizava-se a necessidade da construção de uma cultura nacional única, uma vez que, no entendimento dos modernistas, somente pelo nacionalismo se chegaria ao universal. Segundo Oliven (2006), tais concepções eram visíveis, por exemplo, em correspondências trocadas entre os intelectuais, como uma carta de Mário de Andrade a Sérgio Millet, que dizia:

Problema atual. Problema de ser alguma coisa. E só se pode ser, sendo nacional. Nós temos o problema atual, nacional, moralizante, humano de brasileiro o Brasil. Problema atual, modernismo, repara bem porque hoje só valem artes nacionais... E nós só seremos universais o dia em que o coeficiente brasileiro nosso concorrer para riqueza universal (MORAES, 1978, p. 52 apud OLIVEN, 2006, p. 42).

Um dos importantes veículos de comunicação daquele movimento era a Revista de Antropofagia, na qual foi publicado, em 1928, o Manifesto Antropófago, de Oswald de

Andrade. Segundo Oliven (2006, p. 42), a proposta desse documento baseava-se na idéia de que o país precisava se modernizar, com a devida habilidade para “ingerir e digerir criativamente” as inovações que vinham de outros países. O documento manifestava tal opinião por meio de uma linguagem inventiva, repleta de elementos literários pouco usuais, característicos do estilo modernista:

Só a Antropofagia nos une. Socialmente. Economicamente. Filosoficamente. Única lei do mundo. Expressão mascarada de todos os individualismos, de todos os coletivismos. De todas as religiões. De todos os tratados de paz. Tupi, or not tupi that is the question. Contra todas as catequeses. E contra a mãe dos Gracos. Só me interessa o que não é meu. Lei do homem. Lei do antropófago [...]. Nunca fomos catequizados. Vivemos através de um direito sonâmbulo. Fizemos Cristo nascer na Bahia. Ou em Belém do Pará. Mas nunca admitimos o nascimento da lógica entre nós (ANDRADE, 1928, p.1).

Por outro lado, uma perspectiva diferenciada de nacionalidade orientava outros pensadores da época, entre eles, Gilberto Freyre. Sua formação acadêmica, ainda na juventude, foi fortemente marcada pelos estudos antropológicos desenvolvidos em Columbia, nos Estados Unidos, sendo influenciado pelos conceitos de autores como Franz Boas, Ruth Benedict e Anthony Giddens. As idéias desenvolvidas por Freyre apontavam para um caminho inverso ao sugerido pelos modernistas, pois o autor acreditava que uma nova organização identitária no país só seria possível por meio do resgate das riquezas culturais regionais do Brasil.

Para o autor, os modelos importados de outros países em nada se assemelhavam à realidade nacional, servindo, apenas, para iludir ou confundir o real significado de brasilidade. Os conceitos de modernidade encontravam-se, justamente, no chamado “berço” cultural do Brasil, mais especificamente, na região nordeste do país. À sua maneira de ser antropólogo, Freyre estudou a cultura brasileira debruçando-se sobre as culturas regionais, destrinchando a culinária, a música, a dança e tantas outras formas de expressão da vida no interior do Brasil. O cotidiano popular era extremamente rico em termos de originalidade, de simbologia, enfim, do significado de brasilidade; sendo esse o caminho mais avançado para os estudos de identidade nacional.

Todas essas idéias foram abordadas no chamado Manifesto Regionalista, apresentado por Gilberto Freyre, em 1926, no Primeiro Congresso Brasileiro de Regionalismo, no Recife. O documento expressava a importância de se preservar a tradição nacional. Espirituosamente,

Freyre rejeita a importação de tradições que, em sua opinião, nada tinham em comum com as raízes brasileiras; segundo o manifesto, beiravam o “ridículo”.

De modo particular, nos Estados ou nas Províncias, o que o Rio ou São Paulo consagram como “elegante” e como “moderno”: inclusive esse carnavalesco Papai Noel que, esmagando com suas botas de andar em trenó e pisar em neve, as velhas lapinhas brasileiras, verdes, cheirosas, de tempo de verão, está dando uma nota de ridículo aos nossos natais de família, também enfeitados agora com arvorezinhas estrangeiras mandadas vir da Europa ou dos Estados Unidos pelos burgueses mais cheios de requififes e de dinheiro (FREYRE, 1926, p. 3).

O manifesto, por fim, sugeria a incursão ao regionalismo como único meio de se chegar à essência da identidade nacional (OLIVEN, 2003, p. 210). Enaltece, ainda, o modo de vida, os usos e costumes presentes na cultura popular, como uma mistura genuinamente brasileira, da qual todos deveriam tomar conhecimento. A seguir, alguns trechos que ilustram tal idéia:

De modo que, no Nordeste, quem se aproxima do povo desce a raízes e a fontes de vida, de cultura e de arte regionais. Quem se chega ao povo está entre mestres e se torna aprendiz, por mais bacharel em artes que seja ou por mais doutor em medicina. [...] É um contato que não deve ser perdido em nenhuma atividade de cultura regional. E dessas atividades não deve ser excluída nunca a arte do quitute, do doce, do bolo que, no Nordeste, é um equilíbrio de tradições africanas e indígenas com européias; de sobrevivências portuguesas com a arte das negras de tabuleiro e das pretas e pardas do fogareiro. Por conseguinte, brasileiríssima. [...]. Pois o Brasil é isto: combinação, fusão, mistura. E o Nordeste, talvez a principal bacia em que se vêm processando essas combinações, essa fusão, essa mistura de sangue e valores que ainda fervem: portugueses, indígenas, espanhóis, franceses, africanos, holandeses, judeus, ingleses, alemães, italianos. Daí a riqueza de sabores ainda contraditórios de sua cozinha no extremo Nordeste talvez mais complexa e mais compreensiva que a chamada "Baiana", isto é, a de Salvador, da Bahia, sua parenta em tanta coisa. Por isso mesmo, são as duas dignas - e também paraense ou amazônica - da melhor atenção brasileira (FREYRE, 1926, p. 15).

Com foco na temática regionalista, destacam-se obras como *Casa-Grande & Senzala*, na qual Gilberto Freyre descreveu, detalhadamente, como se davam as relações sociais no Brasil, desde seu descobrimento até o período colonial. O autor atentou para a miscigenação ocorrida desde os primeiros momentos em que os navegantes portugueses aportaram em terras brasileiras e, de imediato, passaram a interagir sexualmente com os indígenas, dando início ao povoamento mestiço na terra recém-descoberta, sem talvez notar o quanto já contribuía com as estratégias de colonização da Coroa portuguesa: “A luxúria dos indivíduos, soltos sem família, no meio da indiana nua, vinha servir a poderosas razões do Estado no sentido de rápido povoamento mestiço da nova terra” (FREYRE, 1996, p. 93).

Nessa narrativa das interações sociais, o autor enfatiza aspectos de comportamento presentes na sociedade colonial, tais como o autoritarismo, a cordialidade, a hospitalidade e a sensualidade, os quais expressariam, no seu entendimento, características naturais do povo brasileiro. Em relação ao conservadorismo da sociedade brasileira, o autor observa que essa tradição conservadora assegurava ao Brasil seu poder de mando em nome de uma suposta defesa da ordem e do bem-estar da sociedade; assim era a dinâmica da vida política da Colônia.

Pode-se dizer que obras como *Casa-Grande & Senzala* representaram, por assim dizer, um rompimento com abordagens como as de Oliveira Vianna, Nina Rodrigues e outros já mencionados neste texto, defensores da superioridade do homem branco. De acordo com Mota (1994), tais concepções seriam radicalmente contestadas por autores, além de Gilberto Freyre, como Caio Prado Júnior, Sérgio Buarque de Holanda e Roberto Simonsen, os quais representariam uma proposta alternativa para o conhecimento do Brasil e do significado de sua história. Enquanto Vianna considerava pouco relevante o papel do negro na sociedade, Freyre pretendia redimensionar o debate sobre a função daquele e do mestiço no meio social brasileiro, indo de encontro às idéias de purificação, ou seja, do branqueamento da população. O autor defendia, finalmente, uma abordagem mais unificadora em relação a essa grande mistura de culturas e etnias que constituía o Brasil.

Assim, de acordo com Mota (1994, p. 30), a obra de Freyre não se presta a um “enquadramento rígido nas bibliografias acadêmicas”. Entretanto, cabem aqui algumas constatações, em especial, sobre o notável trabalho em *Casa-Grande & Senzala*, sem, contudo, deixar de observar o que tamanha exaltação do regionalismo poderia significar:

O próprio Gilberto Freyre chegou a dizer que as conclusões são poucas, porém muitas as interpretações... Na verdade, algumas conclusões existem. A primeira delas é que o “regional” não deixa de ser “nacional”, ou seja, a matriz básica de organização social em todo o Brasil é a mesma, apoiada num certo tipo de miscigenação realizada na ordem patriarcal. O grande relevo dado ao regionalismo deve ser apreciado no contexto de transição em que foi produzido, as diversas oligarquias regionais vendo contestado seu poderio pelos revolucionários de 1930, portadores de um projeto nacional, e com os quais, em certo grau, e conforme a região, souberam estabelecer uma política de compromisso (MOTA, 1994, p. 58).

DaMatta (2006) exalta a habilidade com que Freyre, em *Casa-Grande & Senzala*, soube reproduzir um ambiente dos mais expressivos da sociedade brasileira, refletindo a estrutura social que aqui se construiu, repleta de significações que remontam ao seu passado colonial.

A despeito de Gilberto Freyre ser considerado um dos maiores estudiosos das ciências sociais no Brasil, diversas são as críticas em relação ao caráter conservador de sua obra. Ortiz (2006), por exemplo, percebe nos argumentos de Freyre uma forma de defesa da aristocracia rural, cujo poder político-econômico estava em crise, da qual o autor descendia.

Não obstante a validade de tais considerações, é importante ressaltar o valor de uma obra escrita em um determinado período da história brasileira, no qual o tratamento dado ao negro e ao mestiço, inclusive por intelectuais, era de total desvalorização enquanto membro da sociedade. Segundo Ginzburg (2006), as críticas que se referem a Gilberto Freyre como um reacionário são, demasiadamente, redutoras. Para o autor, a obra de Freyre trata do passado colonial e analisa aquela sociedade sem se afastar do presente, ou seja, da realidade que a sociedade brasileira vivia nas primeiras décadas do século XX, na qual aquele se inseria.

A exemplo de Freyre, outros pesquisadores das raízes nacionais procuraram delinear as qualidades emblemáticas para o significado de brasilidade. Sérgio Buarque de Holanda, autor de *Raízes do Brasil*, de 1936, afirmava que o brasileiro era visto aos olhos estrangeiros como extremamente hospitaleiro e generoso, frutos daquela cordialidade mencionada por Freyre. A esse respeito, em uma de suas descrições, Holanda, ressalta o traço cordial do brasileiro sem deixar de observar certas motivações para tal comportamento:

Não ambicionamos o prestígio de país conquistador e detestamos notoriamente as soluções violentas. Desejamos ser o povo mais brando e o mais comportado do mundo. Pugnamos constantemente pelos princípios tidos universalmente como os mais moderados e os mais racionais. [...] Modelamos a nossa norma de conduta entre os povos pela que seguem ou parecem seguir os países mais cultos, e então nos envaidecemos da ótima companhia. Tudo isso são feições bem características do nosso aparelhamento político, que se empenha em desarmar todas as expressões menos harmônicas de nossa sociedade, em negar toda espontaneidade nacional (HOLANDA, 2006, p. 177).

Ribeiro (2006), da mesma forma, enfatiza a pluralidade étnica que constitui o país, tendo em vista a colonização branca miscigenada com a indígena e negra, somada ao contingente de imigrantes de várias partes do mundo, dando origem, como diz o autor, aos “brasilíndios”,

“afro-brasileiros”, “neobrasileiros”, o que caracteriza o Brasil como um dos países mais heterogêneos do mundo. Ribeiro afirma que o povo brasileiro, desde sua origem, é mestiço na carne e no espírito, mas, lamentavelmente, essa massa mestiça permaneceu por séculos sem nenhuma consciência de seu valor e estaria, até os dias atuais, ainda em uma busca de sua identidade.

DaMatta (1983) expressa sua motivação e curiosidade em investigar a cultura e identidade brasileira por considerá-la única, diferente de todas as outras. Em seus estudos, destaca elementos como a informalidade, a qual abriria caminho para a “malandragem” e o “jeitinho brasileiro”⁴, características das mais peculiares, percebidas pelo autor como símbolos desse cidadão. Prado (1997), por sua vez, parece ter uma visão mais pessimista em relação aos traços típicos do brasileiro, apontando a tristeza, o romantismo e a luxúria como características marcantes, nas quais estariam as causas de muitas dificuldades do povo brasileiro.

De forma geral, as análises desses autores, com base nas investigações acerca do processo de colonização e da pluralidade étnica, permitiram às Ciências Sociais a elaboração de conceitos, pelos quais se sugere que o Brasil, embora representasse uma teia de relações sociais bastante peculiar, era passível de decodificação. Em outras palavras, esse emaranhado cultural poderia ser destrinchado alcançando o objetivo maior de tais estudos, ou seja, a definição do significado de brasilidade.

Assim, constata-se a relevância das dimensões histórica e cultural enquanto referências de estudo aos cientistas sociais da época, na busca de características representativas da identidade nacional. Para Leite (1992), o desenvolvimento das Ciências Humanas ao longo do século XX, em especial da antropologia, permitiu transformações nos conceitos de raça e cultura, pelos quais não mais se validaria a idéia de uma raça pura, mas do pertencimento de todas as raças a uma só espécie. Além disso, não se poderia cogitar a superioridade de uma raça em relação à outra. Por fim, segundo o autor:

[...] o conceito de cultura substitui o de raça, para dar conta das diferenças entre povos. A distinção entre esses conceitos não deve ser esquecida, pois divide a antropologia atual da que nos foi transmitida pelo século XX: raça é conceito

⁴ Para maiores informações sobre as análises do autor sobre os conceitos de “malandragem” e “jeitinho brasileiro”, consultar DAMATTA, Roberto. Carnavais, Malandros e Heróis. 6 ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

biológico e, portanto, hereditária; cultura é conceito social, supondo-se que, ao contrário do que ocorre com a herança biológica, possa ser transmitida pelas várias formas de experiência e aprendizagem, bem como transformada pelos homens (LEITE, 1992, p. 41).

Diante de um breve olhar sobre os estudos de cultura nacional no início do século XX, entende-se que esses esforços de pesquisa, para evoluírem no sentido de definir uma identidade nacional e características de brasilidade, teriam que levar em consideração a tamanha diversidade cultural existente no país.

Naturalmente, tais estudos se depararam com a multiplicidade de grupos étnicos e matrizes culturais distintas dispostos em diversas regiões pelo território nacional, relacionando-se continuamente. Assim sendo, percebe-se que falar em identidade nacional é, também, conhecer e reconhecer a existência de diferentes culturas regionais num mesmo território. Contudo, a partir das leituras dos autores citados, nota-se que a questão da aceitação do “diferente”, em termos de etnia ou posição social, em especial pelas classes dominantes - políticas, econômicas e intelectuais -, sempre foi motivo de impasse, o que torna ainda mais complexa a busca por uma identidade nacional. Todavia, verifica-se que a cultura nacional brasileira é um mosaico de culturas diferenciadas por costumes, tradições e valores, as quais compõem o conjunto de referências formadoras da identidade nacional.

Assim como o Estado-nação procura delimitar e zelar por suas fronteiras geopolíticas, ele também se empenha em demarcar suas fronteiras culturais, estabelecendo o que faz e o que não faz parte da nação. Através desse processo se constrói uma identidade nacional que procura dar uma imagem à comunidade abrangida por ela (OLIVEN, 2006, p. 20).

Quando se fala em delimitação de fronteiras geográficas, normalmente, tem-se como objetivo, não só proteger o território físico, mas, sobretudo, preservar a unidade cultural de uma nação. Entretanto, é preciso considerar que, dentro de um mesmo território, podem coexistir diferentes culturas, as quais, apesar de unidas pelos limites territoriais do país e pelo idioma, como é o caso do Brasil, revelam a presença de fronteiras não físicas, porém culturais. Para Oliven (2003), a afirmação das identidades regionais no Brasil pode ser interpretada como forma de resistência à homogeneização cultural e, ainda, com o intuito de ressaltar suas singularidades, sugere uma redescoberta cultural através do regional. Ianni (1992) considera

que, no Brasil, ainda não se compartilha um mesmo significado em relação à identidade nacional:

O Brasil ainda não é propriamente uma nação. Pode ser um Estado nacional, no sentido de um aparelho estatal organizado, abrangente e forte, que acomoda, controla ou dinamiza tanto Estados e regiões como grupos raciais e classes sociais. Mas as desigualdades entre as unidades administrativas e os segmentos sociais, que compõem a sociedade, são de tal monta que seria difícil dizer que o todo é uma expressão razoável das partes - se admitirmos que o todo pode ser uma expressão na qual as partes também se realizam e desenvolvem (IANNI, 1992, p. 177).

Não é o objetivo do presente estudo, contudo, realizar um relato completo, ou seja, percorrer toda a trajetória acerca do desenvolvimento dos estudos de identidade nacional no Brasil. Se este fosse o intento, seria necessário dar seguimento ao texto descrevendo a evolução da temática nos períodos seguintes à República Velha, como a Nova República, o Estado Novo até as décadas mais recentes.

Todavia, para os propósitos do presente estudo, este capítulo procurou recuperar, sinteticamente, como ocorreram as primeiras incursões aos estudos de cultura brasileira e identidade nacional até o momento em que, não obstante a diversidade de enfoques entre seus estudiosos, ficou claro que entender a cultura do Brasil é estar diante de um complexo multicultural, e que a busca pelo significado de identidade nacional e de símbolos de brasilidade não pode desconsiderar tal realidade.

No próximo capítulo, serão abordadas algumas dimensões do convívio intercultural, dentro de um mesmo território. O texto discorrerá sobre duas culturas específicas, interagindo em um mesmo ambiente - o espaço organizacional. Dessa forma, faz-se necessário, neste estudo, conhecer um pouco mais sobre a história e características emblemáticas da cultura gaúcha e cultura baiana, ambas brasileiras, mas cada qual com suas crenças, tradições e valores. É o que o texto apresentará a seguir, para, na seqüência, promover uma análise do encontro destas no ambiente de trabalho.

3 SOBRE AS CULTURAS REGIONAIS

3.1 A Cultura Gaúcha - breve histórico sobre sua formação e identidade

*Nos campos de minha terra
Sou gaúcho sem patrão
De a cavalo, bem armado,
Meu governo é o coração.*

*Duas coisas neste mundo
Juntas dão felicidade,
E aqui les deixo o segredo:
São o amor e a liberdade.*

Darcy Azambuja

A cultura gaúcha é um de seus símbolos mais representativos - a imagem do gaúcho - constituem uma identidade regional cujas características diferem-na das demais regiões do país. Com base em referenciais históricos sobre a colonização, o povoamento e as guerras, o presente texto buscará compreender as singularidades que influenciaram a construção de um referencial cultural da região.

Ao discorrer sobre a cultura gaúcha, Ribeiro (2006) observa que a região sulina caracteriza-se, essencialmente, pela heterogeneidade. O autor ressalta a presença de três elementos que compõem essa matriz cultural: o lavrador matuto, de origem açoriana; os descendentes dos antigos gaúchos e; os gringos-brasileiros, descendentes da imigração européia que se fixaram naquela região. Segundo o autor, o convívio entre tais grupos culturais favoreceu a homogeneização em diversos aspectos da cultura sulina, como a disseminação de tradições, usos e costumes que foram se fundindo ao longo do tempo. Entretanto, cada um desses complexos tem o seu próprio modo de reagir e interagir com novos grupos e atividades sociais.

Gaúcho - as origens do termo

O habitante do Rio Grande do Sul e da região platina é, normalmente, conhecido como gaúcho. Segundo Gonzaga (1980, p. 116), a origem do termo surgiu por volta de 1771, tendo, inicialmente, seu significado associado a um sentido pejorativo, uma vez que o termo era derivado do vocábulo “gaudério”, que simbolizava o homem errante, sem parada, sem apego,

sem trabalho certo. Eram os nômades do pampa, frutos de eventuais relacionamentos entre índias locais e bandeirantes ou soldados. Madaline Nichols (1980, p. 32 apud GONZAGA, 1980, p. 117) cita alguns depoimentos que ilustram as percepções sobre o gaúcho naquela época:

Esses homens não deixam de espantar a quem não esteja habituado a vê-los. Estão sempre sujos; suas barbas sempre por fazer; andam descalços, e mesmo sem calças sob a completa cobertura do poncho. Por seus costumes, maneiras e roupas, conhecem-se os seus hábitos; sem sensibilidade e muitas vezes sem religião. Eles são chamados gaúchos, camiluchos ou gaudérios [...]. Trabalham apenas para adquirir o tabaco que fumam e a erva-mate paraguaia que tomam em regra sem açúcar e tantas vezes por dia quanto é possível (depoimento de MIGUEL LASTARRIA apud GONZAGA, 1980).

Foi no século XVIII que a Coroa portuguesa, interessada em fixar seu domínio naquela região, intensificou sua presença dando início a um processo de concessão de grandes porções de terras, as chamadas sesmarias⁵, a pessoas nomeadas e militares, os quais formariam as grandes fazendas privadas naquele território. Ao cercarem os campos, os novos proprietários procuraram adaptar os antigos peões errantes em atividades de pastoreio, nessas terras, também chamadas estâncias. Segundo Gonzaga (1980, p. 116), “tudo que não se aglutinasse à estância ou ao quartel equiparava-se ao banditismo”.

Com o controle do campo pelos fazendeiros e militares, reduzia-se cada vez mais o número de vagantes naquela região, sendo então incorporados como peões dessas estâncias e, assim, com o passar do tempo, o termo gaúcho adquiriria novo significado; passou a ser utilizado para designar o trabalhador da estância, do pastoreio. Dessa forma, a crença no gaúcho errante, desgarrado e sem parada, de outras épocas, em meados do século XIX já havia sido dissipada (GONZAGA, 1980, p. 118). Permanecia, apenas, um sentimento saudosista positivo, com referência à liberdade inerente ao homem nascido e criado nos pampas⁶.

É importante ressaltar que, devido à sua localização fronteiriça com Argentina e Uruguai, o território rio-grandense teve sua formação distinta de outras regiões brasileiras. A região vivia

⁵ As sesmarias eram grandes porções de terra, concedidas por meio de autorização da Coroa Portuguesa a pessoas nomeadas para explorá-las e fixar domínio na região. Segundo Arend e Cario (2004, p. 6), “a primeira concessão foi feita em 1732, e por volta de 1803 o território gaúcho já estava dividido em cerca de 500 grandes proprietários”.

⁶ A região denominada pampa, segundo o dicionário Aurélio, significa grande planície coberta de vegetação rasteira, na região meridional da América do Sul (HOLANDA, 2000, p. 511).

um clima de permanente tensão, envolvida em diversos conflitos, uma vez que a Coroa Portuguesa temia perder porções daquele território e suas riquezas para os espanhóis que, freqüentemente, percorriam a região cisplatina. Segundo Lazzarotto (1982), a definitiva conquista de suas fronteiras só viria se concretizar no século XIX, após diversos conflitos pela conquista das Missões, com intervenções de D. João VI no Prata e, por fim, com a Guerra de Independência do Uruguai (1826-1828). Por isso, no intuito de manter a região protegida de invasões, bem como delimitar as fronteiras do país na região do Prata, a Coroa incentivava o povoamento local como uma questão estratégica. O povoamento da região ocorreu então, de forma sistemática, no momento em que o processo colonizador foi intensificado.

Segundo Oliven (2006), a colonização do Rio Grande do Sul ocorreu tardiamente se comparada a outras regiões do Brasil. Dentre as razões para tal “atraso”, sabe-se que o espaço geográfico que, atualmente, compõe o estado, entremeado por serras, rios e florestas, não era dos mais acessíveis, além de estar mais afastado dos principais centros de colonização européia em terras brasileiras. Dessa forma, a região permaneceu, aproximadamente, dois séculos isolada da dinâmica da colônia. Entretanto, Kühn (2007) relata que, por volta do século XVI, o homem branco europeu já estabelecia os primeiros contatos com os grupos indígenas⁷ que habitavam aquela região:

Quando da chegada dos europeus, o território do atual Rio Grande do Sul era ocupado há mais de oito mil anos. [...] Esses grupos indígenas ocupavam extensos territórios, preferencialmente situados nos vales fluviais e no litoral: eram senhores do noroeste e do centro da bacia do Jacuí, viviam também às margens do Guaíba e da lagoa dos Patos, além de habitarem o litoral até São José do Norte (KÜHN, 2007, p. 10).

A partir do século XVI em diante, o contato mais intenso do homem branco - o colonizador europeu e os bandeirantes paulistas - com os indígenas, motivados pela conquista daquele território, deram início a uma verdadeira dizimação desses povos, além do desencadeamento de epidemias, como a varíola, agravando o processo que, praticamente, os levaria à extinção.

⁷ Segundo Kühn (2007), dentre os principais grupos indígenas que habitavam a região do atual Rio Grande do Sul, os guaranis, também conhecidos como tapes, arachanes e carijós, eram os mais numerosos. Os guaranis teriam migrado da região amazônica por volta de 100 d.C. e entre os séculos VIII e IX, instalando-se no atual Mato Grosso do Sul, na foz do rio da Prata e no Rio Grande do Sul, inclusive no litoral, por meio das águas da Bacia Platina. Além dos guaranis, outro grupo importante que habitava aquela região eram os povos derivados do tronco lingüístico Jê (coroados, botocudos, guaianãs, caaguás etc), atualmente conhecidos como caiangangues, que migraram para o sul por volta do século II a.C.

No início do século XVII, os jesuítas, tanto portugueses como espanhóis, também mantinham contato com grupos indígenas residentes naquela região. As chamadas missões ou reduções jesuíticas consistiam em aldeamentos indígenas organizados pelos religiosos com o objetivo de catequizar os nativos segundo a fé cristã, além de instituir nesses locais uma dinâmica social inspirada no modelo de sociedade do homem branco. Entretanto, Kühn (2007) ressalta que, apesar do nível de desenvolvimento alcançado por muitos desses grupos, o trabalho missionário não se manteve por muito tempo. Após diversos conflitos entre bandeirantes e indígenas, e entre as Coroas portuguesa e espanhola, as quais disputavam faixas daquele território, os jesuítas portugueses fundaram, a partir de 1687, os chamados Sete Povos das Missões⁸.

Sobre a presença do índio, assim como do negro na composição da população gaúcha, Oliven (2002, p. 172) afirma que a história oficial, em geral, subestima a presença dessas etnias. Nesse sentido, é muito comum a idéia de que os traços emblemáticos da população giram em torno da descendência de imigrantes europeus (tema que o texto abordará em seguida), cujas características mais comuns seriam a pele e olhos claros, cabelos loiros etc. Ao se analisar a história do povoamento local, percebe-se que a ascendência européia, em geral, é sinalizada com muito mais ênfase do que qualquer outra etnia.

Quanto ao negro, assim como ao indígena, teve esmaecida sua participação na formação da população. Ao descrever a presença do negro, alguns historiadores limitam-se à relatar sua contribuição enquanto força de trabalho no estado, narrando as atividades desenvolvidas nas estâncias, seja na agricultura, no trato com o gado, ou nas charqueadas. Historiadores como Saint-Hilaire (1974 apud OLIVEN, 1999) descreviam a vida dos negros no Rio Grande, particularmente nas estâncias, como uma vida tranqüila, onde teriam sido tratados com bondade por seus patrões, o que Oliven (op. cit.) explica como sendo uma confusão quanto ao tratamento dado ao negro nesse sentido. Pelo fato do trabalho nas estâncias ser menos penoso do que o realizado na produção de charque⁹ - em que o negro recebia o mesmo tratamento

⁸ Os Setes Povos das Missões eram formados pelos aldeamentos de São Nicolau, São Francisco de Borja, São Luiz Gonzaga, São Miguel, São Lourenço Mártir, São João Baptista e Santo Ângelo Custódio, na região noroeste do atual território gaúcho (KUHNS, 2007).

⁹ O charque é um produto típico da região sul do Brasil, cujo nome deriva do dialeto quíchua xarqui, língua das tribos indígenas dos Andes. Feito de carne bovina, seu preparo dispensa refrigeração. Consiste, basicamente, na salga e secagem da carne, seguido pelo armazenamento em galpões secos e ventilados por períodos de três a quatro meses, em que são acentuados o sabor e odor característicos do produto (SIC - Serviço de informação da carne, 2007).

desumano como em qualquer outra parte do país -, haveria um tom de suavização no discurso de diversos autores, levando à idéia errônea de que no Rio Grande do Sul a escravidão tivesse ocorrido de forma menos terrível ou condenável. A população negra também foi utilizada maciçamente nas diversas batalhas ocorridas no estado, compondo grande parte dos exércitos gaúchos.

A formação da população gaúcha, além da influência indígena e negra, contou ainda com a presença de imigrantes europeus que vieram para o estado a partir do século XIX e ao longo do século XX. A imigração composta, principalmente, por comunidades de alemães, italianos e judeus, teve expressiva contribuição na formação da população e da cultura gaúcha.

Em geral, esses imigrantes vinham de um contexto em que seus países de origem, como a Alemanha e Itália, passavam por períodos de grande tensão social e instabilidade política. Tal situação agravava as condições de emprego e renda das massas assalariadas que viam na imigração uma alternativa para melhorar sua condição de vida. Outra forte motivação para imigrações referia-se às perseguições de cunho religioso ou político, como no caso de judeus que, nas primeiras décadas do século XX, foram forçados a abandonar sua terra natal. Para o Brasil, especialmente após a abolição da escravidão em 1888, era fundamental abastecer as lavouras com mão-de-obra barata e em grande quantidade. Para os imigrantes, a vinda para terras brasileiras significava oportunidade de trabalho e perspectivas de uma nova vida.

Os alemães, ao chegarem no Brasil, destinaram-se a diversas regiões, fundando a primeira colônia na Bahia, em 1818. Contudo, foi na região sul do país que se concentrou o maior número deles. Segundo Kühn (2007), a partir de 1824, o Rio Grande do Sul absorveu um número considerável de colonos alemães (cerca de oitenta mil, entre 1824 e 1839) que se fixaram, principalmente, nas regiões do Vale dos Sinos e do Caí, fundando a colônia de São Leopoldo, além de regiões próximas às atuais cidades de Santa Cruz do Sul, Lajeado, Estrela, entre outras. Dedicaram-se às atividades agrícolas e artesanais, sendo que as últimas evoluíram para o trabalho industrial, no caso das famílias com maior poder aquisitivo, investindo em setores como fábricas de calçados, cervejarias, curtumes, entre outras.

Os italianos, que chegaram em grande número no Brasil foram, na maioria, alocados nas lavouras de café paulistas; uma pequena parte seguiu para o Rio Grande do Sul, aproximadamente meio século depois da chegada dos alemães. Estabeleceram-se mais ao

norte do estado, na época, ainda pouco explorado, onde atualmente encontram-se os municípios de Bento Gonçalves, Garibaldi e Caxias do Sul. Dedicaram-se, entre outras atividades, à cultura da uva e à produção de vinho, originando as primeiras cantinas e vinícolas que, mais tarde, se transformariam em indústrias; a intensa extração de madeira naquelas regiões estimulou o desenvolvimento da indústria moveleira.

Quanto aos imigrantes judaicos, como explica Kühn (2007), chegaram de forma mais organizada para o sul do Brasil no início do século XX, a partir de 1904. Segundo o autor, três grupos distintos de imigrantes judeus estabeleceram-se no estado: um grupo próximo ao atual município de Santa Maria, outro se fixou nas proximidades de Erechin, e um terceiro, nos arredores de Porto Alegre. Desenvolveram trabalhos na agricultura, na extração de madeira e no pequeno comércio. O desenvolvimento de suas atividades econômicas, também, favoreceu, futuramente, investimentos em setores industriais (KÜHN, 2007).

A presença de imigrantes europeus na região trouxe consigo um conjunto de valores, hábitos e costumes oriundos dessas culturas, como a culinária, artesanato, música, dança entre outros, contribuindo para a diversidade cultural da região. Dentre toda a riqueza cultural trazida pela imigração, ressalta-se aqui um aspecto em particular, que é a influência da religião protestante, seguida, principalmente pelos alemães daquela região. Assim como os demais elementos dessas culturas, princípios da religião protestante imbricaram-se à cultura local, em especial em relação à organização do trabalho.

Em poucas palavras, a moral protestante era regida pelo princípio da predestinação divina, pelo qual uma minoria já nasceria predestinada à salvação, enquanto a maioria predestinada à condenação de sua alma. Entretanto, uma chance de absolvição divina poderia ser alcançada mediante o trabalho e a vida regrada. O trabalho era considerado louvável aos olhos de Deus e dignificaria o homem na terra, sendo, portanto, um caminho capaz de assegurar a salvação da alma humana. A acumulação de bens, também, se justificava pelo mesmo princípio. Estabelecia-se, portanto, um padrão de comportamento que primava pelo trabalho, pela disciplina e pela discrição de comportamento¹⁰.

¹⁰ Sobre princípios da religião protestante consultar “A ética protestante e o espírito do capitalismo”, de Max Weber (ver referências ao final do presente texto).

Essa ética de trabalho, com o passar do tempo, incorporava-se à cultura local e, de certa forma, favorecia o desenvolvimento do capitalismo naquela região, uma vez que a doutrina capitalista de produção prima pelo lucro, pela propriedade privada e acumulação. Dessa forma, pode-se afirmar que elementos da crença protestante influenciaram a formação da cultura gaúcha, especialmente na forma de organização do trabalho na região. Nesse sentido, cabe uma reflexão quanto às possíveis influências das colônias imigrantes, no que diz respeito ao fato de associar a formação cultural do povo gaúcho a características como disciplina e profissionalismo.

Ainda em relação ao trabalho, vale a pena ressaltar como foram desenvolvidos o trabalho e a economia no estado. O desenvolvimento econômico do Rio Grande do Sul alcançou *status* de grande produtor colonial no final do século XVII devido à expansão do comércio do rebanho de gado xucro¹¹ - cuja demanda era intensa na região de Minas Gerais, onde a mineração estava em plena atividade -, além da comercialização do couro, que era exportado para a Europa.

Mais tarde, a agropecuária tornou-se o setor de atividade dominante no estado, sendo a pecuária a que possuía maior visibilidade. Além da carne bovina, o charque representava um dos principais produtos de comercialização da economia rio-grandense. Na agricultura, destacava-se a produção de trigo. O estado, durante os séculos XVIII e XIX, integrava a economia nacional como grande fornecedor interno desses produtos. Cabe ressaltar, porém, que a economia gaúcha não se resumia, obviamente, a estas atividades mencionadas, sendo ressaltadas no presente texto aquelas de maior destaque no cenário econômico da região, naquele momento histórico.

Na região, era característica a presença de latifúndios pecuaristas concentrados em poder de uma minoria. Durante a República Velha (1889-1930), os pecuaristas gaúchos representavam, ainda, a verdadeira classe dirigente no estado. Naquele momento, emergia com certa lentidão o modo capitalista de produção (PESAVENTO, 1980, p. 63), devido à grande dependência do mercado internacional, ocasionada pela dificuldade em se formar um mercado de trabalho, além da tecnologia insipiente. Tal situação assegurava à elite agropecuária o controle econômico e político do estado.

¹¹ O gado xucro é o gado rústico, bravio, criado solto pelos campos e que costumava ser domado e apesado por vaqueiros da região.

Apesar do poder econômico e político do qual a elite desfrutava, com o passar do tempo e com as transformações ocorridas no mercado internacional - como a forte expansão das atividades industriais e aumento da demanda por bens de consumo -, o futuro da economia gaúcha, até então calcada na produção de bens primários, era incerto. Essas transformações afetariam os interesses das elites locais de tal forma que ocasionariam diversos conflitos entre o estado e o governo central, os quais marcaram a formação cultural do povo gaúcho.

Da mesma forma, a luta pela conquista e preservação de suas fronteiras colocou o estado gaúcho em meio a diversas batalhas. Dentre elas, porém, nenhuma foi tão significativa para a construção do imaginário gaúcho quanto a Guerra Farroupilha ou Guerra dos Farrapos. Segundo Kuhn (2007, p. 77), “o episódio forneceu uma série de elementos que, ainda hoje, compõem o imaginário político gaúcho”.

Esse conflito irrompeu movido por insatisfações de ordem política e econômica por parte de membros da elite estancieira sulista. A elite gaúcha questionava, por exemplo, a indicação dos presidentes das províncias ser uma decisão privilegiada do poder central e não da província. Além disso, a elite estancieira protestava contra a política econômica vigente que diminuía a força competitiva do charque. Em nome da defesa de seus interesses econômicos e de maior autonomia política, os estancieiros uniram-se contra o governo central na tentativa de assegurar uma política alfandegária favorável ao produto nacional, entre outras exigências. Na liderança do movimento estava Bento Gonçalves da Silva, membro da elite estancieira, cujas determinações eram seguidas pelos demais revoltosos, conhecidos como farrapos. Kuhn (2007, p. 81) observa que nem toda a elite gaúcha abraçou a causa farroupilha, sendo, portanto, “uma mera construção historiográfica a idéia de que todos os gaúchos pegaram em armas contra o Império”. Apesar de ser uma luta por interesses de setores específicos, o conflito ganhou conotação de revolta do povo gaúcho, que lutava por sua autonomia política e econômica. Não sendo atendidos em suas reivindicações, os revoltosos farroupilhas optaram então, pela luta armada que eclodiu em 20 de setembro de 1835. Sob o comando de Bento Gonçalves, deram início a uma guerra civil que durou cerca de dez anos.

Após intensos confrontos que se estenderam por todo o estado, em 1838, os farrapos depuseram o então presidente da província, Fernandes Braga, proclamando a independência do estado. Em seu lugar, os rebeldes empossaram Bento Gonçalves como presidente da república rio-grandense, cuja capital seria Piratini. Segundo Oliven (2006), Bento Gonçalves

lançou um manifesto no qual declarava que a proclamação da república rio-grandense representava um gesto dramático diante da intransigência do Império, e que tal atitude não possuía caráter separatista, ou seja, não significava o desejo do povo gaúcho de se desligar do Brasil.

O exército farroupilha foi perdendo forças diante das tropas do governo até que, em 1845, a guerra foi, definitivamente, sufocada. Pelo Tratado de Poncho Verde a paz foi decretada na província; dentre as resoluções do tratado, seria concedida anistia aos revoltosos, os gaúchos teriam o direito de nomear o novo presidente da província, além da aprovação de taxas mais altas (cerca de 25%) ao charque estrangeiro (KÜHN, 2007; OLIVEN, 2006). Mesmo tendo fracassado, a coragem e o espírito idealista de seus combatentes são glorificados até os dias atuais. Assim como figura no imaginário da cultura gaúcha o espírito de luta por seus ideais, o episódio da Guerra Farroupilha, também, suscita o desejo de autonomia, bem como a aparência de tensão permanente na relação de pertencimento ao país e o desejo de se tornar um estado independente.

Diante da breve revisão histórica narrada no presente texto, é possível destacar elementos que permitem uma reflexão a respeito de como diversos acontecimentos históricos influenciaram o processo de formação cultural do estado. As transformações que estão na base da identidade gaúcha remetem a figuras emblemáticas de sua história, seja quando se referem à figura do típico habitante gaúcho, ou mesmo a coragem daqueles que se uniram em movimentos marcantes pela conquista de seus ideais, a exemplo da Guerra Farroupilha.

Tais símbolos da diversidade cultural e da dinâmica histórica do estado, naturalmente, se refletem em variadas formas de expressão cultural, como a literatura, a música, a dança, a culinária, entre outras, como forma de evocar o passado glorioso e a trajetória de seus antecessores, visando, essencialmente, à transmissão dos valores da cultura gaúcha às gerações futuras.

No sentido de preservar a simbologia que expressa a essência e os valores de sua cultura, em 1868, foi criado o Partenon Literário, uma espécie de sociedade intelectual que reunia importantes nomes da classe artística rio-grandense. Segundo Maciel (2000), artistas da época representavam a figura do gaúcho associada a uma imagem poética e idealizada de um monarca, sem grande relação com a vida no campo. Gonzaga (1980) ressalta que o Partenon

se ocupava em apropriar tendências literárias européias à realidade local, sem deixar de atender ao desejo das classes dirigentes da época, que solicitavam uma representação gloriosa da história do homem gaúcho.

Desse modo, o imaginário em torno da evolução histórica e da figura do típico homem daquela terra foi, com o tempo, tomando outro sentido, mais condizente com os valores que se desejava reproduzir. A partir da década de 1940, nascia o Movimento Tradicionalista Gaúcho (MTG), cujo objetivo era disseminar o sentido do tradicionalismo¹². Segundo Maciel (2000), pelos princípios do tradicionalismo, a temática em torno do imaginário gaúcho seria tratada não mais como objeto literário, mas como tema de culto, ou seja, buscava-se reviver os hábitos de vida, de trabalho e lazer no ambiente rural, enfim, tudo que remetesse ao universo do gaúcho de tempos passados; por isso a vida no campo é intensamente explorada.

Para Maciel, trata-se de uma purificação dos traços tidos como característicos, mantendo, sobretudo, aqueles atributos considerados favoráveis à imagem do gaúcho que se pretendia edificar. A autora esclarece que tal transformação supunha, por exemplo, a depuração de qualidades, tais como aspereza ou brutalidade, em atributos associados à valentia do homem gaúcho; o traço machista transformaria-se em virilidade ou masculinidade, associados à força e ao instinto protetor daquele ser.

Nesse sentido, Leite (1978), ao analisar obras literárias de autores gaúchos das primeiras décadas do século XX, faz um mapeamento de algumas características destacadas no trabalho de autores que construía a imagem do gaúcho como herói. Fisicamente, o gaúcho era descrito como valente, viril e forte; quanto ao seu caráter, moral, honra, lealdade, pureza, bondade, desprendimento, entre outras qualidades, compunham sua personalidade. Dessa forma, dignificava-se o imaginário acerca do que o típico gaúcho representaria para aquela cultura.

Assim é construída a figura, tal como se apresenta hoje, à qual são atribuídas virtudes apreciadas pelos habitantes da região: ele é valente, corajoso, galante, honesto, viril, gentil, alegre, hospitaleiro, amante da liberdade. Embora possa ser polêmica e contraditória, a figura do gaúcho é de uma grande força, permitindo uma identificação. [...] Como emblema, o gaúcho vai sintetizar e expressar o que, para aqueles que se vêm por ele representado, são seus mais caros valores (MACIEL, 2000, p. 88).

¹² Segundo Fernandes (1965, p. 3), o tradicionalismo era “um movimento cívico-cultural de valorização e preservação das tradições gauchescas do Rio Grande do Sul”.

A autora observa, ainda, que, certamente, nem todos os valores daquele povo e nem toda a diversidade cultural existente dentro do próprio estado seriam contemplados por essa construção imaginária.

A organização ou materialização da proposta do MTG resultou na criação de entidades como o chamado Centro de Tradição Gaúcha (CTG), fundado por jovens estudantes da capital, normalmente descendentes de pequenos proprietários rurais do interior do estado. O CTG nascia com a clara proposta de cultuar ou reviver o modo de vida do homem da campanha. Segundo Oliven (2006), assim como a vida na cidade grande representava a modernidade e a oportunidade de desenvolvimento profissional, ao mesmo tempo revelava um mundo bastante diferente daquele conhecido no interior, em especial, no meio rural.

Assim, a união de amigos em uma organização desta natureza, além de preservar as tradições, trazia, de certa forma, o conforto de algo que lhes parecia familiar, seguro, embora estivessem na capital. O primeiro CTG foi fundado em abril de 1948, com o nome de “35 CTG”, em alusão ao ano de 1935, em que foi deflagrada a Guerra Farroupilha. Entre seus fundadores, estava o jovem Luiz Carlos Barbosa Lessa, nascido em Piratini, o qual viria a se tornar um dos maiores propagadores da cultura gaúcha por meio de dezenas de livros, canções etc, rendidos à preservação das tradições gauchescas. Além de Lessa, outros colegas fundadores do primeiro CTG, como Paixão Côrtes e Glaucus Saraiva, também se destacaram como grandes nomes da temática gaúcha.

No estatuto criado para o funcionamento do “35 CTG”, seus associados comprometiam-se, essencialmente, a: zelar pelas tradições do Rio Grande do Sul; lutar pela ascensão moral e cultural do estado; e estimular novos núcleos regionalistas. Para os idealizadores do tradicionalismo gaúcho, mais do que preservar tradições, usos e costumes, a disseminação da sua cultura vislumbrava contribuir para a construção de uma sociedade mais unida, diante do perigo da inversão de valores que representava a sociedade moderna.

Segundo Oliven (2006), o governo estadual, reconhecendo a importância desses grupos criou, em 1954, o Instituto de Tradições e Folclore, o qual se transformaria, no ano de 1974, na Fundação Instituto Gaúcho de Tradição e Folclore. Nas escolas, houve a introdução do ensino do folclore gaúcho. No ano de 1966, o Hino Farroupilha foi consagrado como hino oficial do

Rio Grande do Sul. Até mesmo a Igreja Católica aderiu à simbologia da tradição gaúcha instituindo a chamada Missa Crioula.

O número de agremiações expandiu-se a tal ponto que ultrapassou as fronteiras do estado, chegando às cidades em várias regiões do país e fixando-se em diversos países, como Estados Unidos e Japão. O MTG, que congregava as diversas associações tradicionalistas do estado, divulgou o número de entidades dessa natureza, no ano de 2000, como mostra o quadro abaixo:

Quadro 2 - Sócios e entidades tradicionalistas no Rio Grande do Sul, Brasil e exterior

Quantidade de CTGs filiados ao MTG/RS (aproximado)	1.500
Quantidade de entidades tradicionalistas não filiadas/RS	800
Total de sócios titulares e dependentes das entidades/RS	1.400.000
Total de integrantes ativos do movimento/RS	4.200.000
Total de participantes ativos no Brasil	6.850.000
Entidades tradicionalistas existentes no Brasil	4.500
Entidades tradicionalistas fora do país	16

Fonte: Folheto do Movimento Tradicionalista Gaúcho, 2000 apud Oliven, 2006, p. 123.

Por meio de tais entidades como o CTG, o culto às tradições gaúchas é preservado aonde quer que um de seus associados esteja, ou seja, além das fronteiras territoriais do estado pode-se manter viva a força das tradições e a transmissão dos valores da cultura gaúcha. Essa é a chamada desterritorialização do gaúcho, que permite não só aos filhos legítimos nascidos no Rio Grande do Sul, mas também a seus descendentes, ainda que nunca tenham estado naquela região, considerarem-se, membros legítimos daquela cultura.

A partir da relação entre a história e a formação cultural rio-grandense, é interessante observar alguns dos elementos que compõem esse complexo que é a identidade gaúcha. De acordo com Oliven (2006, p. 66), o processo de criação da identidade do gaúcho brasileiro é firmado na exaltação de um passado honroso, povoado por conquistas e que formou homens à imagem de

um tipo ideal, criado em meio à liberdade do campo, montado em seu cavalo, desbravando a natureza, protegendo as fronteiras, respeitando o inimigo e lutando pela honra e pela justiça. Essa representação do gaúcho tradicional foi sendo lapidada durante um processo cultural ao longo do tempo, resultando para o gaúcho o “significado gentílico de habitante do estado”. Abaixo, Maciel (2000), esclarece ao que se propõe tal representação:

O gaúcho também pode ser pensado como uma figura emblemática, pretendendo sintetizar e expressar uma determinada imagem dos habitantes da região, transmitindo idéias e valores sobre como seriam (ou deveriam ser) os gaúchos. [...] A figura do gaúcho como representativa de uma identidade regional é elaborada a partir de uma busca pelo que seria denominador comum, procurando o que diferencia, perdura (MACIEL, 2000, p. 79).

O desenvolvimento dessa simbologia apóia-se em uma infinidade de atributos, inspirados na figura de seus primeiros habitantes, bem como de acontecimentos históricos ocorridos desde o início da colonização local. Nesse sentido, destacam-se, entre outros, a imagem do **homem ligado ao campo**, simbolizado pelo típico trabalhador da campanha - o vaqueiro ou peão - cuja morada era a vastidão dos pampas. Tudo que se relacionasse à natureza lhe era familiar e não representava perigo, pois era conhecedor de seus mistérios; o instinto desbravador e o gosto pelo desafio o impeliam ao desconhecido. Tal representação ressalta o espírito aventureiro do gaúcho.

*Nos velhos tempos de antanho,
quando o campo era sem dono
O guasca era um rei no trono
verde-escuro das coxilhas...
Sua corte eram tropilhas
selvagens dos potros bravos.
O pampa não tinha escravos,
onde tudo era igualdade,
E o pendão, a Liberdade!
A espora que retinia,
a garrucha, a lança esguia
a boleadeira e os cavalos,
eram somente os vassallos
que o gaúcho conhecia.*

Glaucus Saraiva

Com relação ao **espírito guerreiro, idealista e autônomo do gaúcho**, Kühn (2007, p. 77) considera que, diferentemente de outros conflitos da história do Rio Grande do Sul, a Guerra

dos Farrapos foi essencial ao processo de formação da identidade gaúcha, na medida em que esse episódio evoca toda uma simbologia associada a preceitos de liberdade e ao espírito de luta e justiça, entre outros elementos, que compõem o imaginário do povo gaúcho.

Freyre (1941), também, se dedicou à estudar o regionalismo no sul do Brasil, sobre o qual destaca o narcisismo gaúcho; mas, na opinião do autor, um narcisismo positivo, legítimo. O autor observa que esse aspecto narcisista pode ter se originado do caráter impetuoso do gaúcho que sempre precisou se afirmar na luta pela conquista de suas fronteiras, denotando ao povo rio-grandense o traço do conquistador, do desbravador.

De conflitos como a Guerra dos Farrapos, o imaginário gaúcho parece ter evocado o espírito idealista, sempre disposto a lutar pelo que acredita ser do interesse do povo gaúcho, interpretado como singular e unido. Assim, faz parte do mito gaúcho o símbolo de um povo defensor de seus princípios e que não teme o combate por uma causa justa. Até os dias atuais, o hino farroupilha é entoado em cerimônias oficiais do estado e mesmo em celebrações acadêmicas, escolas, festejos populares etc.

*Exalto a história dessa gente
valente, simples e ativa
que tem a liberdade como semente
brotando da terra nativa*

*sendo farrapo, chimango, maragato
ou peleador no Paraguai
são os rebentos deste Rio Grande
os filhos honrando o pai.*

Antonio Cruz

Considera-se, também, **o aspecto da lealdade, justiça e honradez do gaúcho**, em que o guerreiro é leal até com os inimigos, não é traidor, não desrespeita nem tampouco subestima o adversário. Em seu código de honra não há lugar para a traição nem para traidores. A defesa de sua honra é das mais nobres razões para se lutar. O gaúcho é, essencialmente, **apegado às tradições**, pois, em nome da preservação da cultura, do princípio de se transmitir seus valores às futuras gerações, ainda que resida em terras distantes, traz consigo a “alma gaúcha” que o orienta e o conforta, onde quer que esteja.

*E qual um centauro alado
que se ergue do banhado
cavalgando uma ilusão,
voará como a esperança,
guardando, à ponta de lança,
a Gaúcha Tradição!*

Glaucus Saraiva

Autores como Oliven (2006) e Maciel (2005) atentam para o processo inventivo de muitos desses elementos que povoam o imaginário gaúcho, os quais são, por vezes, entendidos como parte da cultura popular gaúcha. Oliven (op. cit.) cita um exemplo claro dessa invenção, que é a canção do Negrinho do Pastoreio, a qual, não raramente, é tida como originada em meio ao folclore regional, de autor desconhecido, quando, na verdade, é de autoria de Barbosa Lessa.

Outro exemplo faz referência às danças. Estas simbolizariam uma tradição popular e, teriam sido elaboradas aos moldes de danças vistas pelos fundadores do “35 CTG” em uma viagem à Montevideu. Cientes da escassez de manifestações artísticas que representassem as tradições gaúchas, os mesmos decidiram, então, inventá-las; assim surgia, por exemplo, a dança do “pezinho”. (OLIVEN, 2006). A indumentária feminina, segundo Maciel (2005), ao contrário da bombacha masculina utilizada no trabalho campeiro, não resguardava nenhuma característica específica. Porém, como forma de atender à necessidade tradicionalista de representação do vestuário feminino, novamente os companheiros Barbosa Lessa e Paixão Côrtes definiram como deveria ser composta a pilcha para as mulheres.

Hobsbawn e Ranger (1984), em seus estudos sobre a invenção das tradições nacionais, afirmam que a invenção de determinadas simbologias, tais como hinos, bandeiras, armas nacionais etc, são criadas com o intuito de legitimar instituições, relações de autoridade ou mesmo para simbolizar padrões de comportamento, por fim, legitimar a nação. Assim, recorrendo às considerações dos referidos autores (op. cit.), bem como a Oliven (2006) e Maciel (2000), entende-se que, guardadas as devidas proporções que distinguem nação e estado, verifica-se que, na cultura gaúcha, a criação de rituais, canções, danças desenvolveram-se com o forte propósito de satisfazer as necessidades de representação daquele grupo social.

Silva (2003) considera que, apesar do homem ter a capacidade de fazer a si próprio, de dar direção à sua história, ele só pode se encontrar, de fato, no contato com o meio que o permeia.

Assim, tanto o ambiente físico como o ambiente social são geradores de valores inegáveis na formação deste ser, fato que, para a autora, corroboraria sua tese a respeito do mito gaúcho:

O mito gaúcho, expresso em toda sua carga afetiva e cultural, exerceu tamanha influência no nosso povo, a ponto de se considerado, numa perspectiva existencial, como referencial pela elaboração de uma síntese cultural [...] que interferiu de forma decisiva na formação de um ethos, instaurando uma nova matriz cultural (SILVA, 2003, p. 4.).

Diante das considerações dos referidos autores, é possível inferir que, independentemente da criação de elementos denominados tradicionais, estes se justificam enquanto resposta aos anseios por símbolos capazes de expressar determinados valores compartilhados por um grupo social. Tal fato pode explicar, por exemplo, a aceitação de invenções como as citadas anteriormente. Trata-se de uma carência de representação dos valores de um povo. Dessa forma, a tradição, ainda que inventada, é o canal que dá vazão concreta a códigos de valor que permeiam o imaginário gaúcho e, assim, torna-se autêntica. É o que Maciel (2005) denomina patrimônio e produto. O primeiro refere-se a um conjunto de valores subjetivos, mas reais; e o segundo, à criação, propriamente dita, de rituais, danças, canções, indumentárias etc, consideradas como legado cultural autêntico.

Assim, não é difícil verificar que a tradição para o povo gaúcho não se constituiu, na prática, por meio da reprodução genuína de usos e costumes de seus antepassados, mas a partir de uma releitura em tempos modernos de expressões simbólicas capazes de traduzir o sentido de pertencimento e os valores fundamentais de sua cultura. À respeito de tradições, Maciel (2005) faz uma ressalva sobre o cuidado que o uso do termo implica. Normalmente, o termo tradição é associado ao passado, resguardando um sentido de pureza que no presente se buscaria preservar.

A simbologia desenvolvida em torno do eixo central do gaúcho deve ser entendida como uma importante base de análise para a compreensão dos modos de ser e perceber associados à cultura gaúcha. Maciel (2000) enfatiza a importância de se considerar os estereótipos enquanto parte do processo de construção da identidade de um grupo. Segundo a autora, a análise dos mesmos permite que se compreendam as representações originadas desde a formação desse povo, as quais delineiam um modo de perceber a si próprio, perceber o outro e conduzir suas ações.

Não se trata do *éthos*¹³ de um povo, mas de uma forma de representação deste, assim como não se trata de criar ou legitimar caricaturas sociais, mas de procurar o sentido das práticas e manifestações culturais que envolvem a estereotipia. Práticas [...] expressas através do que chamamos, aqui, de figuras, ou seja, de modelos construídos por imagens e discursos num processo que implica imaginários e representações sociais (MACIEL, 2000, p. 78).

A autora considera, ainda, que o processo de estereotipia de populações não se restringe à regiões, etnias ou nações, mas também a outras categorias como religião, profissão, sexo, entre outros, as quais podem se colocar como referenciais daquele grupo, ainda que tenham um caráter reducionista. O que a autora deixa claro, contudo, é a importância de tais elementos na formação identitária de um grupo:

É possível que os estereótipos transformem-se em figuras emblemáticas, símbolos de toda uma coletividade, chegando mesmo próximo do “sagrado” como é possível serem utilizados em práticas discriminatórias, num jogo de contraste, oposição e dominação. Acreditar que sejam de pouca relevância pode levar a desconsideração de um importante elemento no processo de construção de identidades sociais/culturais, das práticas e estratégias identitárias implicando nas relações e no conhecimento e reconhecimento dos grupos em questão (MACIEL, 2005, p. 448).

Entende-se que as manifestações culturais características ou predominantes em um grupo social armazenam códigos de valor compartilhados pelo imaginário cultural desse grupo que, por sua vez, influenciam suas ações. De acordo com Oliven (2006, p. 65), as particularidades do imaginário cultural gaúcho adquirem, de certo modo, uma “força mítica” que as projeta até nossos dias e fazem-nas informar a ação e criar práticas no presente.

Nesse sentido, o presente trabalho apóia-se no entendimento dos autores aqui mencionados, dentre eles Maciel (2000; 2005) e Oliven (2006), para alicerçar o referencial que dará suporte às análises acerca dessas percepções em relação à cultura baiana, no ambiente de trabalho, como propõe este estudo.

É necessário ressaltar, ao final deste tópico, que a revisão histórica aqui relatada de forma tão resumida, linear e, obviamente, incompleta representa a tentativa de expor ao leitor, ainda que

¹³ Aquilo que é característico e predominante nas atitudes e sentimentos dos indivíduos de um povo, grupo ou comunidade, e que marca suas realizações ou manifestações culturais (HOLANDA, 2000, p. 301).

brevemente, acontecimentos marcantes na constituição histórica e social do Rio Grande do Sul, contribuindo, assim, para a compreensão acerca de suas manifestações culturais.

3.2 A Cultura Baiana - breve histórico sobre sua formação e identidade

*Você já foi à Bahia, nega?
Não?
Então vá!
Quem vai ao Bonfim, minha nega
Nunca mais quer voltar
Muita sorte teve
Muita sorte tem
Muita sorte terá
Você já foi à Bahia, nega?
Não?
Então vá!
Lá tem vatapá!
Então vá!
Lá tem caruru
Então vá!
Lá tem munguzá
Então vá!
Se quiser sambar
Então vá!
Nas sacadas dos sobrados
Da velha são salvador
Há lembranças de donzelas
Do tempo do imperador
Tudo, tudo na Bahia
Faz a gente querer bem
A Bahia tem um jeito
Que nenhuma terra tem*

Dorival Caymmi

No presente sub-capítulo, apresentam-se alguns aspectos do processo de formação histórica do estado da Bahia, procurando vislumbrar nestes a influência da trajetória histórica na construção de um referencial cultural para o povo baiano. Apoiado no entendimento de autores como Maciel (2000; 2005) e Oliven (2006), conforme já destacado, considera-se que a formação cultural de um grupo social esteja associada à composição étnico-histórico-social do mesmo, ou seja, o tipo de povoamento (no caso do Brasil e suas regiões, a colonização exploratória), a formação da população (miscigenação, etnias presentes) e fatos históricos marcantes na trajetória desse grupo social.

A associação desses elementos, ao longo do tempo, se refletiria na formação da identidade cultural do grupo, compreendendo crenças, tradições e hábitos que afirmariam uma identidade para seus membros, sem desconsiderar, naturalmente, suas diferenciações internas; ou seja, o compartilhamento de uma simbologia em dada cultura não significa que esta seja homogênea. O compartilhamento simbólico, segundo Maciel (2000; 2005), se refletiria, portanto, na forma com que tais grupos se reconheceriam e, por consequência, no modo pelo qual perceberiam grupos distintos. Dessa forma, considera-se para este estudo a importância da reflexão sobre a influência da formação cultural nas percepções e ações de membros de determinada cultura em relação a membros de culturas distintas.

Ao estudar a formação histórica e cultural da Bahia, percebe-se que é com grande deslumbramento que muitos autores, como o austríaco Stefan Zweig em seu livro “Brasil, país do futuro” (1941), descrevem suas percepções sobre a Bahia e sua capital Salvador:

Veneremos, pois, a Bahia antes de a admirarmos! Essa cidade tem a prerrogativa de ancianidade entre todas as da América do Sul. [...] com suas igrejas, sua catedral e seus castelos, a Bahia é para o Novo Mundo o que para nós europeus são as metrópoles milenárias, o que para nós são Atenas, Alexandria e Jerusalém: um santuário da civilização. E, como ante uma fisionomia humana, sentimos respeitosamente diante dessa cidade que ela tem uma história, um passado glorioso (ZWEIG, 1941, p. 129).

Essa terra amplamente retratada por estrangeiros ou por filhos da terra, como Dorival Caymmi, Jorge Amado, Caetano Veloso, Gilberto Gil e tantos outros, destaca-se pela força da expressão cultural e por profundos contrastes econômicos e sociais.

A região, um dia considerada berço da formação do Brasil e símbolo de riqueza e centro de poder, no período colonial, perdeu, na história recente, parte de seu prestígio e influência para regiões como a sudeste, por exemplo, entrando em um processo de decadência econômica e política, se comparada ao seu glorioso passado colonial. Da mesma forma, é contrastante a imagem em torno do povo que a habita, pois ao mesmo tempo em que se dissemina a imagem de um povo feliz, tranquilo e de bem com a vida, também se expõe a imagem de um povo subdesenvolvido e moroso com relação ao trabalho. Segundo Azevedo,

A vida na Bahia é por uns apreciada e invejada, por outros detestada, devido ao seu ritmo moderado, ao seu mínimo de agressividade e de espírito de competição, ao seu intransigente privatismo e aos mil mecanismos que funcionam para atenuar os antagonismos e os conflitos entre indivíduos e grupos. Dizia há anos o sociólogo francês Roger Bastide que é bom “que a Bahia não perca, por um progresso muito rápido, as qualidades de alma que fazem o seu encanto (AZEVEDO, 1996, p. 47).

Muito já se estudou em relação à magia da terra baiana e ao mito da suposta morosidade ou preguiça associada à imagem do seu povo. A tese de doutorado da antropóloga Elisete Zanlorenzi (1998), por exemplo, trata do mito da preguiça baiana e esclarece que a essência desse estereótipo revela o preconceito historicamente construído pela elite baiana, a qual, desde a época da escravidão, tenta depreciar o valor do povo negro. Após a abolição da escravidão, em 1888, quando os negros libertos viram-se abandonados à própria sorte, foi então reforçada a idéia de ócio associada aos negros e seus descendentes, sendo estes considerados uma ameaça à ordem social. A idéia se proliferou de tal forma que, até os dias atuais, esse rótulo paira não só sobre a imagem do baiano, mas sobre o povo nordestino como um todo.

O conhecimento da história local, o sincretismo religioso, a diversidade da culinária, das expressões da música e danças características são elementos que, à primeira vista, apontam possibilidades para se traduzir ou vislumbrar a riqueza cultural da região.

A história da Bahia se confunde com a descoberta do Brasil, pois foi em terras baianas que se iniciou a colonização e a constituição de um futuro país. Em 22 de abril do ano de 1500, a esquadra portuguesa chegava à atual Porto Seguro, um acontecimento que demarcava o surgimento da mais próspera colônia portuguesa. Segundo Tavares (2001, p. 44), “tudo o que aconteceu na semana de 22 de abril a 1º de maio de 1500 é parte da História do Brasil e, portanto, da Bahia. A Bahia é o Brasil. São inseparáveis”.

Segundo Tavares (2001), antes da chegada das esquadras lusitanas, o território da atual Bahia era habitado, desde tempos não exatamente definidos, por diversas tribos indígenas, principalmente das nações Tupi, Jê e Kariri. De acordo com o autor, os indígenas não foram hostis à presença dos europeus, inclusive auxiliaram-nos na alimentação, na descoberta de fontes de água potável, bem como os ajudaram a erguer as primeiras construções em terras brasileiras.

Foram os índios que, no período denominado pré-colonial (1500-1531), arcaram com grande parte do trabalho de extração de madeira nobre como o pau-brasil, além de outras riquezas, as quais foram devidamente enviadas para comércio na Europa; em troca, recebiam dos europeus uma série miudezas e objetos sem valor como recompensa pelo trabalho. Porém, o interesse utilitarista do europeu extrapolava o suporte oferecido pelos índios; os portugueses tentavam impor àqueles o trabalho escravo, bem como tomar suas terras e as riquezas que estas possuísem, como ouro e pedras preciosas. A parceria do início cedia lugar à hostilidade crescente entre europeus e os índios, desencadeando uma história de intensos conflitos que praticamente dizimaram os povos indígenas na região, durante o período colonial (TAVARES, 2001).

Contudo, tal hostilidade não impediu a miscigenação entre portugueses e indígenas, dando origem a uma descendência de mestiços, também denominados mamelucos ou caboclos. O português Diogo Álvares Corrêa, conhecido como Caramuru - nome recebido dos tupinambás - foi um dos grandes símbolos dessa mistura de etnias. Segundo Tavares (2001), uma das versões mais aceitas é a de que Diogo Álvares teria sido um náufrago que, em terras brasileiras, passou a viver com os tupinambás, tendo se ligado a diversas índias, com quem teria tido muitos filhos. Entre tantas parceiras, levou consigo uma delas à Europa, com quem se casou segundo o ritual católico, sendo a índia batizada como Catarina; com ela também gerou muitos descendentes. Assim como Caramuru, muitos foram os brancos europeus que contribuíram para a miscigenação, marcando o início do povoamento na colônia.

A fundação de Salvador deu-se em 29 de março de 1549, quando Tomé de Souza aportou na enseada do atual porto da Barra, sob orientações da Coroa portuguesa, para fundar aquela que seria a capital da colônia e, futuramente, a capital do estado da Bahia. Portugal temia perder a sua nova fonte de riquezas para invasores e, por isso, decidiu dar início à construção de uma sede para o governo geral da colônia, a qual deveria estar devidamente preparada, ou seja, fortificada contra ofensivas estrangeiras.

Inicialmente chamada São Salvador, a cidade permaneceu como sede do governo geral da colônia até 1763, quando a capital foi transferida para o Rio de Janeiro. Segundo Mattoso (1992), o desenvolvimento de Salvador foi privilegiado pelo fato de localizar-se em uma baía tranqüila, segura e de grande profundidade; além disso, estava envolvida por um recôncavo que oferecia ótimas condições climáticas e terras férteis para o cultivo.

Dessa forma, como primeira região colonizada no Brasil, a Bahia recebeu numeroso contingente de portugueses e, com eles, toda uma cultura que influenciaria sobremaneira a formação da terra recém-descoberta, como a introdução da língua portuguesa, da religião católica, da arquitetura, entre outros aspectos que se fariam presentes na estruturação da vida colonial. Segundo Tavares,

A contribuição do português para a cultura baiana foi maior que a do indígena e do africano, tanto na cultura material, como na espiritual. Ela está na língua que dominou as comunicações, no traçado das cidades mais antigas da Bahia - com sua capela, casa da Câmara e cadeia -, nos sobrados, igrejas e conventos, utensílios domésticos e festas religiosas (TAVARES, 2001, p. 68).

Enquanto sede da colônia, Salvador cresceu rápida e desordenadamente, com inúmeras vielas semelhantes às de Lisboa, em Portugal. A cidade foi o cenário de importantes acontecimentos históricos, uma vez que era a sede do governo colonial, e, assim, abrigava o poder político, econômico e social do Brasil-colônia. De acordo com Mattoso (1992, p. 42), “a Salvador dos séculos passados não foi a aranha que teceu a teia de sua Província. Foi, antes, boca e desembocadouro, base e refúgio. Da cidade - mais precisamente dela e de seu recôncavo - partiam os principais caminhos e as ordens dos poderosos”.

Todos os acontecimentos, todas as decisões da Coroa portuguesa refletiam-se primeiramente em solo baiano, para depois alcançar regiões mais distantes da colônia, como o atual Rio Grande do Sul, conforme visto na seção anterior. Os governadores das demais capitanias subordinavam-se ao governador-geral da colônia, que estava situado em Salvador. A economia da colônia ditava, o ritmo de desenvolvimento da Bahia e, assim, já no final do século XVII, a principal fonte de riqueza, o açúcar, provinha daquela região. Esse produto de grande demanda no mercado europeu se firmou como a base econômica da colônia e, portanto, da Bahia no período colonial. O açúcar foi o primeiro dos principais produtos econômicos da colônia, conferindo a Salvador e seu recôncavo o *status* de centro econômico daquele período, e dando início a um ciclo que contemplaria futuramente o ouro na província de Minas Gerais e o café na região paulista. De forma geral, a economia baiana sempre esteve ligada à atividade agrária, desde o período colonial até períodos da história recente desse estado.

No desenvolvimento econômico da colônia e, portanto, da Bahia, a presença da mão-de-obra escrava - seguindo a lógica utilitarista e de dominação exploratória da Coroa portuguesa -, naturalmente, foi a base que manteve o desempenho econômico da mais produtiva colônia lusitana. Segundo Tavares (2001), a partir de meados do século XVI - uma data não exatamente precisa -, teve início o comércio de escravos para a Bahia.

Nesse processo, um grande contingente de negros africanos foi arrancado de sua terra natal e levado à força pelos europeus para o trabalho escravo em suas colônias. No Brasil, a Bahia foi quem mais recebeu negros trazidos como escravos nesse período. Na Baía de Todos os Santos do período colonial, era intenso o movimento de embarcações de todo tipo, como um dos meios mais utilizados para o transporte de pessoas e mercadorias, dentre elas, milhares de negros vindos para servir de mão-de-obra gratuita aos engenhos que se proliferavam no Recôncavo baiano.

Segundo Tavares (2001), a maior parte dos escravos trazidos para o Brasil, portanto, para a Bahia, eram provenientes da costa ocidental (atual Senegal até Angola) e oriental (atual Moçambique à Etiópia) africana. Na África, muitos desses povos pertenciam a diferentes nações, dentre as quais iorubás, ewes, jejes, fulas, tapas, aussás, ardas e calabares seriam as mais conhecidas. Os aussás (ou malês)¹⁴, influenciados pela cultura islâmica, eram religiosos do Corão; falavam e escreviam em árabe. Na colônia, os negros foram escravizados e divididos não importando suas origens, ou seja, a tribo, a região ou família a qual pertencessem. A função dos negros se resumia exclusivamente a executar todo tipo de trabalho imposto, tanto no campo como na área urbana. Segundo o autor,

O escravo era sempre escravo. Em quase nada diferenciava que trabalhasse nas plantações de cana-de-açúcar, fumo, algodão, com a enxada e a foice, ou que trabalhasse no engenho ou no interior da casa do senhor, como doméstico, recadeiro, canoeiro, carregador, cozinheira, copeira, engomadeira. Era sempre escravo (TAVARES, 2001, p. 53).

¹⁴ Segundo Risério (1993), os malês eram negros africanos (aussás e nagôs) convertidos ao islamismo que, na Bahia, procuravam manter-se unidos e organizados. Segundo o autor, os malês foram os responsáveis por um dos maiores levantes da história do escravismo nas Américas, ocorrido em janeiro de 1835, em Salvador quando se insurgiram desesperadamente contra as autoridades da capital da província, a fim de libertar os negros da escravidão e implantar uma monarquia islâmica na região. A investida dos malês culminou no massacre de grande parte dos revoltosos, sufocando, também, o sonho de desenvolver o islamismo na Bahia.

Tavares (2001) destaca a grande influência da população negra na formação cultural da Bahia. Segundo o autor, diversos elementos da cultura africana, como a culinária, o vocabulário, os costumes e a religiosidade do candomblé¹⁵ - que na opinião do autor teria sido uma das principais influências africanas na Bahia -, imbricaram-se na cultura que se formava na região, em especial no Recôncavo, onde se concentravam. A influência no povoamento da Bahia também foi imensa, sendo o estado brasileiro que mais possui negros e mulatos em sua composição populacional¹⁶.

Assim, é possível perceber como a identidade do povo baiano está fortemente ligada à influência cultural portuguesa e africana. Essa herança cultural se manifesta, por exemplo, nos sabores da rica culinária afro, reconhecida em pratos típicos como o acarajé, o abará, o dendê, assim como na capoeira e nas danças de roda. Da mesma forma, os traços da arquitetura lusitana são encontrados em igrejas, escolas, casarões etc.

Dentre os inúmeros elementos que demonstram a interação dessas culturas, destacam-se as celebrações religiosas que unem membros da Igreja Católica e seguidores do candomblé; cada um com sua forma de rogar e bendizer a seus santos. A língua portuguesa mesclada a diversas expressões em ioruba, também, refletem tais influências. Segundo Risério (1993, p. 168), “o que temos é um compósito onde a presença dominante é a da língua portuguesa, mas muito transformada por línguas ocidentais africanas e perturbadas além por formas ameríndias”.

As narrativas de autores como Dorival Caymmi e Jorge Amado contribuíram para a propagação da idéia de uma terra de felicidade, de um jeito que só a Bahia teria. A fé e religiosidade do baiano e a sensualidade do povo afro-descendente caminham lado a lado, dando o tempero a esse cenário mágico e agraciado pelas belezas naturais de uma terra paradisíaca.

Além da simbologia desenvolvida em torno da cultura negra, da vida na capital e seus arredores, outras culturas se formaram em diferentes locais no interior do estado, como a do

¹⁵ As religiões ou cultos africanos como o candomblé foram objeto de estudo do sociólogo e antropólogo Roger Bastide, cuja obra das mais conhecidas é “O Candomblé da Bahia”, reeditada em 2001 pela Companhia das Letras, na qual é possível obter mais informações acerca do referido assunto.

¹⁶ Segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra Domiciliar (PNAD) de 2006, organizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), entre os estados brasileiros, a Bahia é o que possui maior número de negros na composição da população; Entre as capitais e suas regiões metropolitanas, também é a capital baiana que contempla o maior número proporcional de negros em sua população (IBGE, 2006, tabela 262).

sertão, a qual é um exemplo bastante significativo do mosaico que se constitui a cultura baiana.

Com relação à cultura do sertão, Mattoso (1992) conta que a ocupação do interior da Bahia deu-se de maneira menos intensa do que na região litorânea. Sua colonização passou antes pela conquista da terra, devido aos obstáculos naturais - pois a natureza no interior contrastava com as facilidades encontradas no Recôncavo e em outras áreas litorâneas da Bahia -, e à resistência de tribos indígenas que habitavam a região. Segundo a autora, “ficaram conhecidas como Entradas as expedições que partiam de vários pontos do litoral, subindo rios para conquistar novas terras, fazer guerra aos índios [...] ou descobrir metais e pedras preciosas” (MATTOSO, 1992, p. 73).

De modo geral, conforme Mattoso (1992), a imagem de sertão na região nordeste remete à visão de vastas áreas secas onde brotam arbustos espinhosos que compõem a vegetação da caatinga. O homem típico dessa região, conhecido como sertanejo, é fruto de uma população majoritariamente mestiça, proveniente, em grande parte, da miscigenação entre brancos e índios (mameluco) e, também, negros e índios (cafuzo). A seca representa a maior dificuldade para quem vive nessa região. A escassez das chuvas e a terra trincada comprometem plantações, criações de animais e a sobrevivência da população.

A vida sertaneja, em geral, está ligada ao meio rural, em que o sertanejo, normalmente vaqueiro, lida com o gado pelas terras do semi-árido, prevenindo fugas ou furtos de animais. A imagem do sertanejo é a da resistência diante das dificuldades que a natureza lhe impõe. O sertão tem momentos sofridos e momentos de rara beleza ao cair da chuva que logo faz brotar a vegetação. A vida dura do sertão reforça a religiosidade do povo; assim, fé e devoção são, também, características do povo desse lugar.

Temas como a guerra de Canudos, os crimes dos cangaceiros¹⁷, os milagres, a vegetação da caatinga são bastante explorados pela cultura popular do sertão. A literatura de cordel, a música e as danças do sertão (que vão além das fronteiras do estado da Bahia), como o maracatu, o xaxado, as cantigas de roda, a música de viola, o baião, entre outros, são alguns dos exemplos das manifestações artísticas típicas da cultura sertaneja. Na culinária, são

¹⁷ Mais informações sobre o cangaço podem ser encontradas em obras como “História do Cangaço”, de Maria Isaura Pereira de Queiroz.

tradicionais os pratos à base de produtos da terra, como a mandioca, o milho, o maxixe, além da carne de sol e da carne de bode, um dos pratos mais apreciados no sertão. Tais exemplos são apenas mera referência sobre a riqueza presente na cultura sertaneja, a qual pode ser melhor apreciada por meio de obras de autores como Câmara Cascudo, entre tantos outros, que estudaram as raízes e tradições regionais do Brasil, em especial da região nordeste.

Embora a Bahia, assim como outros estados brasileiros, contemple uma grande diversidade cultural, as imagens divulgadas dessa região concentram-se nos símbolos culturais em torno da herança afro-descendente. A baianidade, traduzida por grandes nomes como Caymmi, Jorge Amado e os tropicalistas, dissemina uma simbologia sobre o povo baiano, apresentando-o como alegre, receptivo, sensual e de poucas preocupações. A forte veiculação desses traços culturais pode, segundo Vasconcelos (2007), ocultar outras expressões culturais como a sertaneja, por exemplo.

Vasconcelos (2007), ao refletir sobre a questão da sertanidade, questiona o lugar do sertão na identidade cultural da Bahia. A autora argumenta que Salvador e o Recôncavo são divulgados, no país e no mundo, como símbolos do que seria a cultura baiana, principalmente, por artistas, como Jorge Amado e Dorival Caymmi. Dessa forma, outras regiões do estado, como o sertão, padecem de certa invisibilidade quanto à sua essência e manifestações culturais. Segundo a autora,

[...] não é difícil compreender que os elementos que compõem o texto da baianidade, que se revestiu em produto alegórico, só poderiam ser encontrados junto ao mar, no litoral, na capital e no seu Recôncavo, guardiões do seu passado glorioso e espaços associados ao belo, ao imponente e ao mundo urbano. Em contrapartida, tais elementos jamais seriam encontrados no Sertão, construído como lugar emblemático de um Brasil atrasado, distante, feio e triste, território que parece desconhecido dos “baianos/soteropolitanos” (VASCONCELOS, 2007, p. 106).

De acordo com Rubim (1997), na Bahia, assim como ocorre em outras regiões, houve a construção de uma identidade cultural, pela qual se objetivava, entre outras coisas, enaltecer aspectos como a auto-estima do povo baiano. Nesse processo, Rubim (2003) destaca que as mudanças ocorridas na história do Brasil, em especial no decorrer do século XX, como a industrialização e urbanização, não se desenvolveram na Bahia e em sua capital com a mesma desenvoltura que em outras regiões do país. Assim, a ex-capital brasileira procurou formas de valorizar o ritmo malemolente e hospitaleiro do baiano, sem poupar referências nostálgicas ao

passado glorioso e suas riquezas. Restava à Bahia manter sua “aura” de boa terra, preservada diante dos perigos da industrialização e da modernidade como um todo. Segundo o autor,

[...] essa identidade baiana, da maneira como está dada hoje ("a Bahia é uma festa"; "o baiano não nasce, estréia"), não existia na metade do século passado. É uma construção para a qual contribui um conjunto infinito de autores, sejam eles reconhecidos culturalmente, intelectuais, artistas, sejam autores praticamente desconhecidos, pessoas do povo, que vão também alimentando esse tipo de identidade. Mas, como dizia Guerreiro, "a Bahia é um território em pedaços". Existem regiões e grupos sociais muito diferenciados [...]. O que aconteceu na Bahia é que essa identidade baiana é de tal maneira forte, que ela tendeu a aniquilar as outras, impedir que as outras emergissem. Portanto, isso significa uma grande afirmação de uma identidade, de uma coisa comum que define os baianos, e uma grande negação de outras possibilidades (RUBIM, 2007, p. 1).

Rubim (1998; 2003) destaca o carnaval como mais um elemento importante de identificação do povo baiano e, também, de afirmação da comunidade negra na Bahia. A presença do bloco Ilê Ayê, por exemplo - formado apenas por negros - presente no carnaval de Salvador a partir de 1975, surgia como uma forma de afirmação do universo cultural afro-descendente até então oculto nos guetos da cidade. Sobre a identidade que se formava na Bahia, o autor esclarece:

Trata-se de consolidar e difundir uma nova identidade da Bahia: em lugar da antiga boa terra, marcada por um ritmo lento, preguiçoso, malemolente, tem-se agora um ritmo acelerado dos corpos em frenéticas danças e uma ritmicidade vigorosa dos tambores que constroem a terra da felicidade e fazem da alegria um estado chamado Bahia (RUBIM, 1998, p. 17).

Para o autor (op. cit.), fatores como interesses políticos, econômicos, culturais propiciam uma espécie de centralização de identidades, sendo, no entanto, umas mais compartilhadas que outras. Além disso, o autor acrescenta: “esse discurso hegemônico tende muito mais a dificultar a emergência de outras identidades. Mas, claro, existem outras identidades que, se não já estão formuladas, são potenciais em qualquer lugar. E o predomínio de uma delas sobre outras é histórico” (RUBIM, 2007, p.1).

Na Bahia, portanto, nota-se, nessa construção identitária, a propagação de elementos que assumem a responsabilidade de exprimir todo um conjunto simbólico acerca do que a Bahia é e o que o baiano tem. Segundo Risério (1993, p. 121) “o mito baiano está assentado num tripé: antiguidade histórica, originalidade cultural, beleza natural e urbana. Foi a partir desses

elementos que são reais que o mito evoluiu, dos tempos coloniais aos dias de hoje”. Assim, difunde-se a imagem de uma Bahia conhecida, por determinados símbolos como a “**terra da alegria**”, que associados à cultura da capital Salvador e de seu recôncavo, soam como um convite que arrebatava milhares de turistas para juntos celebrarem o carnaval (que é mais longo na Bahia do que em outras regiões do país); fortalecendo a imagem festiva da cultura baiana como um todo.

O conjunto simbólico em torno dessa cultura denota a vida em um local de grandes belezas naturais, cujo povo, na maioria mestiço, vive **sossegado** em meio aos sabores apimentados da culinária africana, transitando tranqüilamente em meio a ruas estreitas de estilo lusitano. A **sensualidade** é entendida como característica inerente ao sangue genuinamente baiano, imagem reforçada, por exemplo, em tantos personagens da literatura de Jorge Amado, dentre os quais destaca-se Gabriela¹⁸, uma mulher que tinha o perfume do cravo e a cor de canela na pele; aquela que seduzia naturalmente, com seu jeito faceiro, de espírito livre, intensificava o teor da sensualidade atribuída à mulher baiana. O próprio Jorge Amado afirmou, em algumas de suas declarações, que gostaria de ser lembrado como um “baiano romântico e sensual”¹⁹.

A **hospitalidade e cordialidade** seriam, também, considerados elementos típicos de uma cultura, onde seus habitantes teriam o dom de receber os visitantes, abrindo as portas de sua casa para aquele que chega à “boa terra”. E, por fim, destaca-se, também, a força da **religiosidade** fervorosa de um povo que não vive sem as bênçãos dos orixás e de todos os santos. Uma simbologia bem representada nas letras de Dorival Caymmi:

*Lá vem a baiana
Mostrando os encantos, falando dos santos
Dizendo que é filha do senhor do Bonfim*

Família Caymmi

No calendário baiano figura um grande número de datas comemorativas, envolvendo datas cívicas, folclóricas, religiosas etc, dentre as quais ressalta-se, por exemplo, a relevância do dia 2 de julho, data em que se comemora a Independência da Bahia - um acontecimento que

¹⁸ Personagem da obra “Gabriela, cravo e canela”, escrita por Jorge Amado em 1958.

¹⁹ A frase que faz referência a Jorge Amado foi título do livro “Jorge Amado: um baiano romântico e sensual”, de Zélia Gattai, lançado em 2002 em homenagem ao autor baiano.

consolidou a separação política definitiva entre Brasil e Portugal. Segundo Tavares (2001), “o 2 de julho ficou na reverência patriótica dos baianos que desde logo estabeleceram a tradição de comemorá-lo, anualmente, com a repetição da entrada do Exército Pacificador na cidade de Salvador” (TAVARES, 2001, p. 247), numa referência aos batalhões e heróis mais conhecidos daquele episódio.

Outra data das mais comemoradas do calendário baiano é o dia de São João, em 24 de junho. Mais festejado que o próprio carnaval, surpreende quem tem pouca intimidade com a cultura baiana. No dia de São João é comum o grande deslocamento de famílias inteiras para participarem dos festejos espalhados em diversas cidades do interior do estado. Celebrada ao som do forró e comidas típicas do festejo junino, o dia de São João é considerado por muitos baianos, assim como para a região nordeste, em geral, um momento tão ou mais significativo que o Natal ou a Páscoa, ao contrário de outras regiões do país.

Santos (2006) ressalta a força dos estereótipos na identidade cultural baiana e observa um comentário da pesquisadora Tula Ornellas²⁰, proferido durante um evento da Bahiatursa, órgão oficial de turismo da Bahia, em 2002, no qual destacou como a construção de certos estereótipos em torno do povo festeiro pode ser revertido em benefícios econômicos para a região, como o desenvolvimento do setor turístico. Essas expressões culturais da Bahia litorânea, as quais comunicam a imagem de um povo que gosta de celebrar, que está sempre de bem com a vida e desfruta de tantas belezas naturais, resulta na atração de turistas nacionais e estrangeiros ao estado, especialmente à capital.

E, assim, o significado de baianidade ganha projeção internacional, fomentado pelos meios de comunicação de massa e pelo suporte de autoridades governamentais. O atual secretário da cultura do estado da Bahia, Marcio Meirelles, assim associou a importância da preservação da cultura regional da Bahia ao desenvolvimento da economia no estado:

²⁰ Tula Ornellas é pesquisadora da Universidade Federal da Bahia e desenvolveu estudos sobre a importância de estereótipos na promoção turística da Bahia.

Cultura é muito mais do que isso. Cultura é entendida como toda criação simbólica do ser humano. Os ritos e manifestações populares; os modos de fazer; os valores, comportamentos e práticas que constroem a nossa identidade e diversidade cultural. A cultura tem um papel fundamental no desenvolvimento social das comunidades e também impacta a economia dos municípios. Ela atrai turistas e visitantes interessados no patrimônio cultural local; injeta renda e cria empregos com os bens e serviços culturais; e agrega valor aos produtos locais através da incorporação de valor simbólico (MEIRELLES, 2007, p. 2).

Para Ornellas (2002 apud SANTOS, 2006, p. 6), “a idéia do povo acolhedor, hospitaleiro, místico e da terra de contrastes entre o velho e o novo, se bem usados, atribuem força à promoção de destinos turísticos”. O patrimônio histórico, o povo e as belezas naturais da Bahia são otimizados, atualmente, de forma a gerar negócios para o desenvolvimento econômico do estado. Dessa forma, observa-se como tal identidade, enquanto potencial fonte de recursos, contribui para que outras expressões culturais da região sejam suprimidas, conforme o pensamento de Vasconcelos (2007), já mencionado no texto.

Percebe-se que, embora não contemple a diversidade da cultura baiana, a identidade cultural centrada na capital e Recôncavo, com ênfase na cultura afro-descendente, atua como grande representante da identidade do povo baiano de forma geral. É por meio dessas características culturais que a Bahia como um todo se apresenta e é reconhecida, não obstante a presença de estereótipos e generalizações nesse contexto. Da mesma forma em que ocorre com a cultura gaúcha, como já visto, à despeito da diversidade cultural da região, a cultura baiana é destacada ou reconhecida por determinados elementos de maior representatividade.

Esses são apenas alguns exemplos que denotam a importância do elemento simbólico como forma de se dar consistência a valores ou sentimentos de senso comum aos grupos sociais aqui estudados. O conjunto de representações em torno da imagem do gaúcho e do baiano demonstra, conforme Maciel (2000), o modo pelo qual uma região se reconhece e se diferencia em relação às demais, em uma construção que visa traduzir sentimentos coletivos por meio de modelos que representem a cultura e seus habitantes.

É importante destacar que, no encontro de culturas tão emblemáticas como a cultura gaúcha e baiana, os indivíduos entrevistados não possuem, necessariamente, conhecimento da essência cultural específica e das particularidades de cada localidade, mas sim da cultura gaúcha e baiana em suas expressões mais genéricas ou disseminadas. É com base nesse conhecimento,

que percepções e atitudes se realizam e, assim, para efeito deste estudo de caso, as percepções mútuas de seus principais atores - baianos e gaúchos - apresentam-se de acordo com manifestações mais expressivas de ambas as culturas.

4 O ESTUDO DE CASO

4.1 Contextualização do Caso

Neste capítulo será apresentada uma breve contextualização do cenário em que ocorre o convívio intercultural entre gaúchos e baianos, sendo apresentadas algumas percepções sobre o momento inicial dessa interação, ou seja, quando a organização se instalou na Bahia, na cidade de Itapetinga, em 1997. Na seqüência do texto, serão apresentadas as análises, relacionadas às percepções mútuas de gaúchos e baianos, desde a chegada da empresa a região até o presente, considerando as diferentes formações culturais desses grupos.

4.1.1 A organização

A organização Alfa, a qual serve como cenário de convívio intercultural para este estudo de caso, figura entre as maiores indústrias de calçados do mundo, produzindo, atualmente, aproximadamente, 160 mil pares de calçados por dia, dos quais cerca de 18% são exportados para mais de 80 países. A empresa conta com, aproximadamente, 17 mil funcionários. A produção industrial concentra-se na linha de calçados femininos e esportivos. A referida organização tem se destacado no setor calçadista como uma das maiores no mundo na produção de calçados, superada apenas pela produção em países como China e Índia²¹.

A história da organização, tradicional fabricante de calçados, iniciou-se no Rio Grande do Sul, mais precisamente na cidade de Parobé, a 80 quilômetros de Porto Alegre. Fundada por um grupo de amigos, em 1958, a pequena empresa confeccionou, no primeiro dia de produção, dez pares de sapato de modo quase artesanal, contando com o trabalho dos sócios e de suas esposas, em um barracão de madeira alugado, numa antiga quadra esportiva desativada.

A cidade sede da organização, Parobé, atualmente com cerca de 45 mil habitantes, foi colonizada por imigrantes europeus e descendentes, alemães principalmente, em meados do

²¹ Segundo informações da organização, para se ter uma noção proporcional da diferença na produção de calçadista entre Brasil e os países citados, enquanto o Brasil produz 500 milhões de pares, a Índia produz 1 bilhão e a China 8 bilhões.

século XIX. A colonização alemã trouxe para a cidade e região a vocação artesanal para a confecção de calçados. A mão-de-obra especializada favoreceu a formação de indústrias na região, transformando a produção calçadista na principal fonte de renda local. Desde 1940, a cidade desenvolve a produção industrial de calçados e, nos anos 70, o crescimento das exportações provocou a reestruturação das pequenas fábricas, transformando-as em médias e grandes empresas.

A trajetória da organização marcou avanços no setor calçadista nacional, quando, por exemplo, criou a primeira marca de calçado brasileiro e, em seguida, lançando a primeira marca global de calçado brasileiro. O desenvolvimento da organização e do setor calçadista no país, especialmente a partir das décadas de 70 e 80, impulsionou a expansão do setor para várias regiões do país. A Alfa se desenvolveu em ritmo acelerado a partir das décadas de 70 e 80, quando vislumbrou possibilidade de ampliar suas unidades produtivas além das fronteiras do Rio Grande do Sul.

Dentre as razões que propiciaram a expansão da organização para outras regiões do país, estavam a oferta de mão-de-obra em grande escala, assim como a existência de incentivos fiscais e apoio à infra-estrutura por parte de diversos estados. Diante de um desempenho econômico favorável aos interesses da organização, houve a necessidade de se ampliar as unidades produtivas e, dessa forma a Alfa resolveu expandir suas atividades para outras regiões do Brasil, dentre as quais a Bahia, mais precisamente a cidade de Itapetinga e seu entorno.

1 4.1.2 ITAPETINGA - UM BREVE HISTÓRICO

Itapetinga, cidade com aproximadamente 60 mil habitantes, está localizada na região sudoeste do Estado da Bahia, no centro da microrregião de Itapetinga. O município está estrategicamente situado entre as regiões que compreendem os municípios de Vitória da Conquista, Ilhéus e Itabuna, cujo entroncamento viário contribui para o fluxo econômico naquela região do estado. A história da cidade remonta a primeira metade do século XIX, quando os primeiros homens brancos passaram pela região, onde, até então, apenas tribos indígenas habitavam suas terras.

Por volta de 1912, com a chegada de Bernardino de Souza, deu-se início a construção das primeiras casas até que, com a chegada de outro pioneiro, Augusto de Carvalho, foi criado o pequeno povoado chamado Itatinga, por volta de 1924 (CAMPOS, 2006). O povoado cresceu e transformou-se na Vila de Itatinga, tendo seu nome alterado para Itapetinga, visto que já havia outra localidade no estado de São Paulo com a mesma denominação. No ano de 1952, o antigo vilarejo de Itapetinga conquistou sua emancipação e constituiu-se como município, ao desmembrar-se de Itambé.

As atividades econômicas na região, desde seu início, baseavam-se na exploração dos recursos naturais e, em especial, na atividade agropecuária, com a expansão de grandes fazendas de gado. A comunidade local era formada, basicamente, por trabalhadores rurais, vaqueiros e grandes pecuaristas que formavam a classe dominante, a qual, naturalmente, influenciava as ações dos governantes na direção da satisfação de seus interesses. Segundo Oliveira (2003, p. 70-71), “as relações de trabalho que se estabeleceram neste período foram de total submissão do trabalhador em relação ao pecuarista que assumia uma postura paternalista. O trabalhador rural subordinava-se ao patrão em todos os níveis - econômico, político e de classe”.

A região continuou a crescer, principalmente a atividade pecuária extensiva que já ocupava todos os espaços, restringindo intensamente as áreas destinadas à agricultura. Tamanha foi a produtividade e riqueza geradas que o município de Itapetinga foi considerado um dos maiores centros pecuários do norte e nordeste do país. Contudo, uma economia tão rica não favorecia o bem-estar da população em geral, visto que o poder econômico e, conseqüentemente, o político, concentravam-se nas mãos de um grupo minoritário, os grandes proprietários de terra e gado.

A vocação para a pecuária formou, na cidade e região, uma classe de trabalhadores cuja cultura de trabalho relacionava-se, basicamente, à lida com o gado dentro das fazendas. O trabalho do chamado vaqueiro consistia em conduzir o rebanho pelas pastagens até os bebedouros, muitas vezes a quilômetros de distância, bem como fiscalizar o grupo para evitar o extravio de animais, recuperar os escapulidos e amansar os arredios, além de reunir os animais nos currais e marcar o gado a ferro com o símbolo de seus donos. Outra característica dessa atividade era a exigência da força física para o trabalho, sendo, portanto, desempenhado exclusivamente por homens. Quanto às mulheres, ficavam em casa cuidando dos filhos e dos

afazeres do lar ou prestavam serviços domésticos nas casas de fazendeiros, comerciantes e outras famílias com maior poder aquisitivo.

Em geral, essa classe de trabalhadores não possuía qualquer articulação para reivindicar salários, melhores condições de trabalho ou qualquer direito junto a seus patrões, simplesmente obedeciam as ordens recebidas. Segundo Oliveira (2003), a pecuária extensiva que se desenvolvia na região baseava-se na concentração de grandes propriedades rurais, excluía um grande número de pequenos produtores e resultava, conseqüentemente, na exploração dos trabalhadores.

Além da atividade pecuária, que gerava poucos empregos, eram escassas as ofertas de trabalho local. O êxodo de famílias para outras áreas era freqüente; famílias inteiras deslocavam-se para regiões como o sul da Bahia, na região cacaeira, e, também, para outros estados, como São Paulo e Minas Gerais, com a esperança de conseguirem melhores oportunidades de trabalho e sobrevivência. Quando não era a família toda que partia, o pai deixava esposa e filhos na cidade até que fosse possível retornar ou buscar a família para viver em outro lugar. A cidade ficou conhecida, como disseram alguns entrevistados, como “terra de mulher sem marido” ou “de filhos sem pais”. Com o passar dos anos, a região começava a sentir os efeitos da estrutura agrária tradicional, centrada na extração de recursos naturais e no pouco investimento em tecnologia. Na década de 70, por exemplo, o baixo crescimento populacional de Itapetinga denotava algumas das conseqüências daquele modelo econômico: o êxodo rural, a falta de perspectivas de trabalho e de infra-estrutura na zona urbana e o baixo crescimento econômico da região.

Segundo Oliveira (2003), a situação de estagnação econômica em que o município e região se encontravam determinou, em meados da década de 90, a implantação de uma significativa política fiscal e de crédito no sentido de atrair novos investimentos para a região; além disso, foram oferecidas condições de infra-estrutura²² necessárias à instalação de novos negócios. Dessa forma, segundo a autora (op. cit.), a atividade econômica de Itapetinga e região foi sendo diversificada, na medida em que algumas indústrias, atraídas por tais políticas

²² Segundo Oliveira (2003), as condições de infra-estrutura consistiam na cessão de área adequada aos empreendimentos, além da construção e concessão, por regime de comodato por períodos de 10 a 15 anos renováveis por mais 10, e de construções para instalação de cooperativas. Além disso, a autora cita o fornecimento de energia elétrica, água, esgoto e rede telefônica nos locais definidos para a instalação de unidades industriais.

governamentais de industrialização no interior do Estado, instalaram-se em municípios vizinhos. Oliveira destaca, ainda, que a vinda desses empreendimentos vem conferindo à região o *status* de pólo industrial. Esse novo cenário sócio-econômico está consideravelmente associado à chegada da organização calçadista à Itapetinga e região.

4.1.3 A chegada da organização à Bahia e o encontro de culturas distintas

A Alfa iniciou suas atividades em Itapetinga em 1997, constituindo-se como o principal investimento do distrito industrial da cidade. A matriz foi instalada em Itapetinga e outras dezessete unidades foram distribuídas nos pequenos municípios vizinhos. Até o momento, quase 10 mil postos de trabalho foram gerados; somente no município de Itapetinga, atualmente, a empresa possui mais de cinco mil funcionários.

Durante o processo de implantação da unidade baiana, uma pequena equipe de funcionários gaúchos (sete pessoas) permaneceu em Itapetinga e região em tempo integral. Um funcionário gaúcho entrevistado comenta sobre o sentimento diante da nova situação de trabalho e o processo de adaptação à nova realidade:

Quanto à adaptação eu diria que, ao mesmo tempo que sentimos aquele choque, era algo para o qual estávamos preparados, era também um desafio, uma oportunidade. Era como aprender a construir e desconstruir, aprender algumas coisas, desaprender outras. Isso faz parte, foi aceito o desafio. [...] No início tivemos muitos choques, começando pelo fato de que a cidade não tinha uma infra-estrutura desenvolvida. Em vários aspectos, era muito diferente de tudo que tínhamos disponível no sul (Entrevistado B).

Foram admitidos na indústria antigos trabalhadores da zona rural e informais que viviam na área urbana; pessoas, em geral, sem especialização profissional e com baixo nível de instrução formal. Outro depoimento de um funcionário gaúcho sobre o processo de instalação da empresa na Bahia destaca algumas impressões sobre as mudanças em relação ao tipo de trabalho trazido pela indústria, tido como algo relativamente novo para a população local.

O nosso primeiro impacto quando começamos a selecionar as pessoas, a preparar as turmas, foi a questão do horário de trabalho, pois era preciso iniciar o treinamento já em função dos horários de indústria, ou seja, às 5 da manhã, por exemplo. As pessoas diziam que ninguém iria se acostumar a trabalhar nesse horário, pois a

maioria não estava acostumada a acordar tão cedo, e perguntavam sempre: “Olha, precisa mesmo ser nesse horário?” [...] Além disso, dos contratados que estavam entrando, cerca de 90% era em seu primeiro emprego (Entrevistado B).

Com a chegada da empresa muitos moradores que haviam deixado a cidade em busca de trabalho, retornaram para Itapetinga e região na expectativa de novas oportunidades, agora na indústria. Para muitos, este era o sonho de voltar ao convívio familiar, como mencionou um atual operário da organização em Itapetinga: “qual é a mãe que não gosta de ver seu filho por perto?”. O depoimento de um funcionário gaúcho considera que a instalação do complexo industrial na região trouxe melhores perspectivas de emprego e qualidade de vida para Itapetinga e região:

Aqui na região as pessoas viviam ou nessas pequenas empresas ou como vaqueiros dessas fazendas, mas este é um trabalho que emprega muito pouco e apenas homens. As pessoas aqui ou não estudavam ou estudavam pouquíssimo e iam trabalhar como pedreiros ou algo do tipo em SP. Hoje temos muitas pessoas que voltaram de SP; essas pessoas preferem vir para cá com um salário menor do que ficar em SP ganhando mais, porém morando em barracos, em meio a uma grande violência. [...] E esse retorno aconteceu muito não só em Itapetinga, mas em todas as cidades aqui da região onde temos filiais. Eu diria que a construção da indústria aqui provocou mudanças no comportamento das pessoas, fez também com que as pessoas voltassem a estudar, a pensar no futuro aqui na cidade, nas perspectivas de uma vida melhor para suas famílias (Entrevistado B).

Dentre as mudanças ocorridas na região por conta da instalação da fábrica de calçados, Oliveira (2003) observa que, apesar do aumento nos níveis de emprego oferecidos, a nova dinâmica econômica que se estabelecia levou a cidade a um crescimento acelerado e desordenado, ao qual a infra-estrutura local não comportava. O comentário de um morador local que passou a trabalhar na empresa Alfa observa o aumento das necessidades da cidade com relação à segurança e infra-estrutura:

A gente percebe que com a chegada da empresa...a empresa não é culpada, mas a cidade está meio sobrecarregada, teve um crescimento meio desordenado com a chegada de muita gente (Entrevistado L).

Agora, qual é o lugar que cresce e que não acarreta alguma consequência que, digamos, acaba vindo junto com o progresso? O que é preciso avaliar é: será que foi dada a devida importância para esse crescimento? Digo em questões de suporte como policiamento, por exemplo; será que o governo enxergou? Será que foi dado suporte necessário para este crescimento populacional? (Entrevistado C).

Nesse processo de implantação do complexo calçadista e com o aumento das atividades²³ da organização na região, dezenas de famílias gaúchas têm se instalado em Itapetinga e entorno. Atualmente, cerca de 70 famílias gaúchas residem na região, convivendo com uma cultura, tradições, crenças e costumes, visões de mundo diferentes da sua de origem; e desse encontro, portanto, é natural que emerjam e se desenvolvam percepções mútuas entre gaúchos e baianos.

Diante desse convívio intercultural entre baianos e gaúchos, é que o presente estudo busca compreender quais são as percepções mútuas desses grupos culturais. Além disso, também se busca conhecer qual a percepção de ambos os grupos com relação à forma com que a organização lida com a presença de culturas distintas no ambiente de trabalho.

²³ Segundo informações da organização, estão sendo construídos sete novos pavilhões de trabalho em Itapetinga, os quais deverão empregar cerca de quatro mil novos funcionários ainda em 2008.

4.2 Percepções em ação

4.2.1 O instrumento

O instrumento definido para a coleta de dados no presente estudo foi a entrevista individual junto a funcionários gaúchos e baianos que convivem na Alfa. Foram realizadas entrevistas com funcionários de origem gaúcha e baiana, de modo a evidenciar as percepções entre os atores. Procurou-se compreender como membros de uma cultura percebem os de outras culturas regionais no convívio organizacional, em determinado local e período. Cabe ressaltar o caráter exploratório e não conclusivo desta pesquisa.

4.2.2 Realização de entrevistas e perfil dos entrevistados

Ao todo, foram realizadas treze entrevistas, entre gaúchos e baianos, distribuídas em duas etapas, com o objetivo de obter impressões gerais dos dois grupos sobre suas percepções em relação ao convívio intercultural, a partir de uma proposição inicial baseada na narrativa livre do entrevistado desde seu ingresso na empresa até o presente momento.

Quadro 3 - Entrevistas realizadas em campo

Entrevistado	Origem	Função na organização
A	Baiano	Gerente geral do complexo industrial nordeste
B	Gaúcho	Coordenador de treinamento e desenvolvimento
C	Baiano	Coordenador de recrutamento e seleção
D	Baiano	Coordenador de segurança no trabalho e meio ambiente
E	Gaúcho	Coordenador de finanças e contabilidade
F	Baiano	Coordenador de comunicação e responsabilidade social
G	Baiano	Coordenador de PCP (Planejamento e Controle da Produção)
H	Gaúcho	Coordenador de PCP (Planejamento e Controle da Produção)
I	Baiano	Coordenador de PCP (Planejamento e Controle da Produção)
J	Baiano	Coordenador de PCP (Planejamento e Controle da Produção)
K	Gaúcho	Coordenador de PCP (Planejamento e Controle da Produção)
L	Baiano	Manutenção
M	Baiano	Zelador

Fonte: elaboração própria.

A partir das análises das entrevistas, verificou-se que a abordagem ou referência a determinados temas foi recorrente nos depoimentos colhidos. Os referidos temas foram agrupados, constituindo, então, as dimensões de análise, que seriam:

Quadro 4 - Dimensões de análise

Dimensões	Significado
Impressões gerais sobre a cultura “do outro”	Compreende o conjunto das percepções mútuas destacadas pelo grupo de entrevistados de maneira mais ampla, genérica (afinal, como os gaúchos e baianos percebem-se uns aos outros?)
Relacionamento entre pares no ambiente de trabalho	Envolve as percepções relativas a interação de gaúchos e baianos no ambiente de trabalho
Desempenho de funções e alcance de metas no trabalho	Como baianos e gaúchos se percebem em relação ao cumprimento de metas e normas.
Perspectivas em relação a trabalho e desenvolvimento profissional	Percepções mútuas sobre desenvolvimento profissional à longo prazo
Posicionamento da organização em relação ao convívio intercultural no ambiente organizacional	Percepções dos entrevistados sobre como a Alfa se posiciona em relação à diversidade cultural existente na empresa

Fonte: elaboração própria.

As dimensões acima compõem o modelo de análise que orientou a exploração do problema e das análises posteriores, conforme sintetiza o quadro abaixo:

Quadro 5 - Modelo de análise

Questão norteadora	Como membros de culturas nacionais distintas, como a cultura gaúcha e a cultura baiana, percebem-se uns aos outros?
Objetivos	Mapear as percepções de gaúchos e baianos que convivem no ambiente de trabalho a fim de compreender como a formação cultural gaúcha e baiana pode se manifestar na percepção de ambos.
Pressupostos	Pressupõe-se que o compartilhamento de determinados símbolos ou códigos culturais faz com que essas culturas regionais afirmem-se como distintas das demais culturas regionais brasileiras e, além disso, percebam-se de maneira diferenciada.
Dimensões de análise	<ul style="list-style-type: none">➤ A cultura “do outro”➤ Relacionamento entre pares no ambiente de trabalho➤ Desempenho de funções e alcance de metas no trabalho➤ Perspectivas em relação a trabalho e desenvolvimento profissional➤ Posicionamento da organização em relação ao convívio intercultural no ambiente organizacional
Indicadores	Os indicadores utilizados para compreender o fenômeno estudado constituem-se nas próprias percepções manifestadas pelos entrevistados.
Fonte de dados	Pesquisa bibliográfica e documental; observação direta; entrevistas não estruturadas.

Fonte: elaboração própria.

4.2.3 Análises

Ao analisar as falas, em ambas as etapas, procurou-se distribuir as observações de acordo com as dimensões mencionadas acima. Dessa forma, abaixo, são apresentadas algumas das percepções dos entrevistados - gaúchos e baianos - com relação a essas dimensões.

Impressões sobre a cultura “do outro”: ao discorrer sobre a questão de percepções genéricas em relação à cultura “do outro”, foram relatados sentimentos e percepções que denotam a existência de diferenças quanto à formação cultural de origens distintas, como é possível notar nos depoimentos a seguir:

Percepções gerais dos gaúchos sobre a cultura dos baianos

O que eu noto de mais diferente, de mais acentuado entre as duas culturas é a questão da receptividade; acho que o gaúcho é bem mais fechado que o baiano. [...] aqui não, o baiano nem te conhece e já te convida pra ir à casa dele, não é um povo fechado. Eu, por exemplo, não posso me queixar da receptividade aqui. Meus vizinhos foram receptivos, vieram já no primeiro dia conversar com a gente, mesmo sem nos conhecer, se ofereceram para cuidar de minhas duas filhas pequenas enquanto eu ajeitava toda a mudança da casa, o que foi muito bom. Isso pra mim é o que mais diferencia a cultura do Rio Grande do Sul para a Bahia (Entrevistado H).

Eu sinto que as pessoas aqui são muito atenciosas, pelo que tu fala, que tu ensina, elas prestam muita atenção e isso é muito gratificante. Eu não esperava isso aqui, até porque sou de fora, esperava uma certa barreira, mas não houve isso, o pessoal aqui é muito receptivo, eu tive até que me acostumar com isso porque lá no sul nós somos meio reservados. Lá não tem esse negócio de “ah, vamos todos lá pra casa...”, isso nunca aconteceu na minha casa. Aqui você vai se adaptando a isso, sabe... Aqui a pessoa te conhece há dois minutos e já te trata como se fosse seu amigo há dez anos (Entrevistado K).

A imagem que “pintam” daqui no Sul e no Sudeste não é muito boa, eu estaria mentindo se dissesse que é o contrário sabe [...]. No sul, para quem nunca sai de lá, a gente tem uma visão que nordeste é terra rachada, todo ele, que é pobreza, miséria, casinha de barro, caatinga, e não é assim. E que o povo vive de carnaval, não quer saber de muito trabalho. Não é todo ele assim, sabe? Então, quando eu vim para cá, a gente percebe que nem tudo é assim. A empresa também, né? A empresa também tinha “ah... porque na Bahia nada funciona, porque lá nada dá certo, você vai sofrer lá, até você colocar esse povo na linha...”. Então, a gente já vem assim: “ai meu Deus!”. Eu vejo que são mais sossegados, não vou dizer que não, mas não é tanto como dizem. (Entrevistado E).

Percepções gerais dos baianos sobre a cultura dos gaúchos

Eles transmitem um orgulho de pertencer àquela terra. Nós temos também orgulho de sermos baianos, mas eles falam isso o tempo inteiro. Nós temos mas acho que demonstramos isso vivendo, enquanto que eles falam o tempo todo de tudo que significa ser gaúcho, eles vendem muito bem a imagem do Rio Grande do Sul, e a gente vê que eles falam isso de uma forma apaixonadíssima, embora não sejam tão acolhedores como os baianos. Então eu acho que nós devíamos valorizar mais nossa cultura, falar mais, eu acho que a gente não ressalta tanto nossas qualidades; acho até que a gente tem mania de ressaltar muito os nossos defeitos, inclusive (Entrevistado I).

Uma coisa que eu percebo é que eles são muito ligados entre eles. Eles fazem jantar entre amigos, é muito comum. A gente aqui não tem muito esse costume, já eles têm um costume em que todo mês se reúnem para jantar na casa de um deles, e vão com a família, aproveitam para colocar o assunto em dia, e fazem isso religiosamente [...]. Na cultura daqui, a reunião social é ir para um barzinho qualquer, tomar alguma coisa, enfim, é ir para a rua. Já para eles é ir para a casa de alguém, ir para um lugar reservado, e o baiano tem muito essa coisa de sair justamente pra conhecer gente nova, para fazer mais contatos e os gaúchos tem o costume de estar mais entre eles (Entrevistado G).

Nesse contato com o pessoal do sul vejo eles bem educados e também receptivos. Eu percebo muito respeito deles para com os baianos, e eles dizem isso pra gente, que nós baianos somos bem calorosos e eles mais frios e a gente percebe isso mesmo... nós aqui somos de fazer amizade fácil, de sair, de receber sem cerimônia. Eles já são um pouco diferentes, preferem não se abrir tanto. Antes essa diferença era mais exposta, alguns deles estavam sempre com seu chimarrão como se fosse para se diferenciar dos baianos aqui, hoje não, eles procuram se mostrar menos, tentam agir naturalmente, antes tinham necessidade de mostrar “eu sou gaúcho, eu sei mais”, e hoje está mais tranqüilo, eu acho (Entrevistado J).

Diante dos depoimentos acima, percebe-se, por exemplo, que na percepção dos gaúchos, a hospitalidade e a cordialidade são reconhecidas como traços marcantes da cultura baiana. Da mesma forma, os próprios baianos, em seus relatos, reafirmam a mesma avaliação em relação a si próprios, como hospitaleiros, dispostos a fazer novas amizades e a receber bem aqueles que vêm de outras regiões, como seus companheiros de trabalho sulistas.

Observou-se, também, em diversos trechos das entrevistas, que os baianos percebem o povo gaúcho como mais reservado e afeito ao convívio social com conterrâneos em ambientes mais familiares. Os próprios gaúchos, no tocante a esse ponto, também confirmaram tal percepção, especialmente devido à ascendência cultural alemã daquele grupo, caracterizada pela discrição e pelo convívio social, normalmente, restrito ao ambiente familiar. Já os baianos, na visão dos gaúchos, são vistos no convívio social como mais propensos à interação em outros ambientes além do familiar; o que seria, na percepção dos gaúchos entrevistados, mais comum na cultura baiana do que na gaúcha.

Portanto, de acordo com os depoimentos apresentados, verificou-se que os entrevistados demonstraram perceber o outro - proveniente de uma cultura regional diferente da sua - de maneira distinta, destacando, por exemplo, as influências de ascendência, como no caso da origem alemã, no sentido de exercer um papel norteador na postura de muitos de seus herdeiros culturais no estado sulista, os gaúchos.

Relacionamento entre pares no ambiente de trabalho: os entrevistados discorreram sobre impressões que envolvem o relacionamento entre gaúchos e baianos no ambiente de trabalho, de forma que emergisse a visão de ambos sobre diferenças culturais expressivas nesse convívio. Os trechos dos depoimentos abaixo procuram demonstrar essas percepções:

Percepções de gaúchos sobre o relacionamento com os baianos no ambiente de trabalho

A gente aprende muito com eles, muitas vezes nós somos muito rígidos e, às vezes, com jogo de cintura...você não precisa bater de frente com uma situação, às vezes você pode contornar a situação sabe...e a gente, lá no sul é muito “tem que ser assim!”, e às vezes não precisa ser assim, pode ser diferente e você chega ao objetivo da mesma forma. Então, talvez, esse “jeitinho” a gente tenha que aprender com os baianos, a flexibilizar um pouco; eu diria que isso a gente aprende com a cultura deles aqui, que é saber dar outro jeito às coisas, saber contornar e conseguir atingir seu objetivo sem tanta rigidez, tanta inflexibilidade. “Se não dá pra fazer assim, vamos improvisar, vamos fazer de outro jeito”, isso é da cultura deles. A gente, quer dizer, pode ser que seja uma coisa minha né, enfim, eu sou de origem alemã e o pessoal de origem germânica tem muito essa característica da rigidez, da seriedade, são muito reservados e se guiam pelo “ah, o correto é fazer assim...”, e quando não é possível fazer pelo 100% correto a gente já fica decepcionado, sofre com aquilo, e eu vejo hoje, com a convivência aqui que, às vezes não deu pra fazer algo 100% como se queria, mas deu pra fazer 95% sabe. Então isso a gente aprende no convívio com eles aqui. Quem sabe já não estaríamos até melhores aqui se a gente já tivesse incorporado isso? (Entrevistado E).

A gente aprende junto sempre, eles com aquele jeitinho que às vezes dá uma confusão e que a gente tenta colocar na linha porque nós temos um sistema e que, de fato, tem que ser cumprido, não dá pra ficar improvisando ou deixando pra depois, tem que fazer, faça! e isso acontece. Talvez a gente exagere um pouco, mas é costume e por sermos do ramo industrial isso aparece mais ainda, porque num fábrica tu não podes mudar o que está prescrito. Mas é isso, com jeito aprendemos juntos, eu digo que todo mundo é capaz, basta querer! (Entrevistado B).

Bom, eu percebo que eles nos acham muito sérios, muito rígidos com as coisas. Em certos termos, eu até penso que eles têm razão, pois nós somos muito rígidos quanto às regras, a gente não gosta de desviar daquilo que está na regra. Às vezes eles dizem: “Ah, vamos fazer de outro jeito, assim, etc.. e nós dizemos: não, a regra é essa, vamos fazer conforme a regra”. Então às vezes a gente encontra alguns empecilhos para se cumprirem as regras exatas sabe (Entrevistado K).

Percepções de baianos sobre o relacionamento com os gaúchos no ambiente de trabalho

Uma coisa que normalmente os gaúchos procuraram pregar quando vieram pra cá era assim, ninguém se achar melhor do que ninguém. Só que no início logo que eles vieram pra cá, eram pessoas que mostravam saber mais, acho que passavam essa imagem de superiores, até porque sabiam mais do serviço né! aí depois de um certo tempo, vinham melhorando. Pelo que eu aprendi aqui desde o início, essa preocupação do respeito pelo outro acho que tem a ver com a própria forma como eles eram educados lá no sul, isso de muitas gerações atrás, acho que tinham mais essas preocupações. O baiano acho que não é tão preocupado com essa postura, mas sabe bem tratar o outro com respeito (Entrevistado G).

Bem, posso falar assim por uma experiência minha, eu acredito que eles são mais frios. Quando têm que tomar atitudes no trabalho eles usam mais de frieza e usam mais a cabeça. Eu acho que o baiano é mais emocional, tem toda aquela coisa de saber dar um jeitinho aqui e ali e eles não; em alguns momentos só a frieza e a determinação pra fazer certas coisas, para tomar certas decisões. A rapidez, a iniciativa deles, também vejo como características gerais do pessoal. Mas a frieza é latente, é assim: “tem que fazer, vamos fazer”. Já o baiano é mais “será que tem ser

desse jeito mesmo? Será que não posso ir por aqui ou por outro caminho?”. É uma característica deles, são bem mais objetivos, no geral (Entrevistado J).

Então... o gaúcho, eu acho que ele em si já traz um perfil de respeito, pois o baiano não todo ele, mas a maioria, quando vê o gaúcho, tende a tratar como senhor, doutor; ele se sente talvez um pouquinho inferior, não que são todos assim, mas geralmente aquela criação de família, do pai que respeita todo mundo como o meu pai fazia, certo! Então para se relacionar com eles (gaúchos) de igual para igual é muito difícil, a não ser que ele abra muito espaço, do contrário o baiano vai ter sempre aquele tanto de respeito a mais. E eles (gaúchos), por sua vez, alguns deles, já tem um perfil com um pouquinho de superioridade. Isso aí é possível equilibrar, pois o equilíbrio está nas diferenças, senão não funcionava; eu acho que a diferença está nisso aí (Entrevistado L).

Diante de tais falas observou-se que os gaúchos, no relacionamento com os baianos, percebem estes últimos como mais criativos e desapegados ao cumprimento estrito de regras no trabalho, capazes de contornar normas e oferecer soluções inovadoras em várias situações. Já os baianos, por sua vez, observam nos gaúchos a presença da racionalidade na tomada de decisões, além da pouca flexibilidade diante de regras e normas no trabalho, destacando tais aspectos como característicos dessa cultura, especificamente.

Desempenho de funções e alcance de metas no trabalho: os depoimentos expuseram elementos que caracterizariam o desempenho em aspectos relacionados ao cumprimento de prazos e objetivos em suas respectivas funções. Os trechos a seguir enfatizam tais visões:

Percepções de gaúchos sobre os baianos:

Com relação às metas, a gente tem dificuldade de fazer com que as metas estejam sempre sendo atingidas [...]. A gente costuma lançar objetivos para eles logo após que eles terminam o curso, a gente dá a eles um treinamento durante nove meses, o que eu acho que é um treinamento longo, não é qualquer empresa que faz isso. Então temos logicamente metas em seguida a serem cumpridas e muitas pessoas não conseguiam atingir as metas, tendo até que ser desligadas da empresa. É o que eu falei, falta aquela garra de segurar uma oportunidade dada, muitos não dão esse valor (Entrevistado K).

Quando eu comento com as pessoas aqui que eu comecei a trabalhar com 14 anos as pessoas dizem: “nossa, mas como?”, eles pensam que a gente só pensa em trabalho, trabalho, mas eu digo que não, a gente também pensa na diversão. Então isso aparece como uma certa dificuldade que a gente vê aqui dentro, porque eles não focam tanto nos objetivos como poderiam (Entrevistado K).

Tem pessoas aqui que realmente, às vezes, não levam a sério o seu trabalho como deveriam, tá! Assim como existe em qualquer lugar, certo? A única coisa que eu acho que aqui o percentual de pessoas que não se comprometem tanto, talvez é um pouco maior do que em outras regiões. A prova disso é que a nossa rotatividade

aqui é muito mais alta que na nossa unidade do sul, por exemplo. Eu fico impressionado com a quantidade de pessoas que a gente admite e que, ao mesmo tempo, na outra porta, demite, sabe? Em todas as áreas da empresa [...]. É uma cultura diferente, você tem que saber levar as pessoas, ter paciência, mas você sabendo lidar, eles se comprometem com a causa, eles “pegam junto”, como a gente fala. (Entrevistado E).

Percepções de baianos sobre os gaúchos:

Os gaúchos são muito sistemáticos né, e aí a gente aprende a ser mais sistemático. Uma coisa que eu aprendi muito com eles e com o trabalho na fábrica foi a questão do senso de urgência, algo como: tem que ser feito, então tem que ser feito logo, e isso, realmente é uma coisa que a gente não tinha, eu mesmo agora sou assim, minha mulher fica até nervosa comigo e pergunta: onde é que você aprendeu isso? E isso tem a ver com a questão de metas e objetivos a serem cumpridos aqui dentro; se acontece algum problema aqui, por exemplo, tem que ser resolvido logo, coisas desse tipo [...]. Como é uma empresa gaúcha, a disciplina é levada bastante a sério; não só o cumprimento do trabalho, a tarefa em si, mas a questão de comportamento, é você saber se comportar dentro da empresa, seja como você está vestido, a barba, eles prestam muita atenção nisso, algo que aqui não havia o costume em outros trabalhos (Entrevistado G).

Outra coisa, que você poderia perceber é dessa questão que os gaúchos são bastante disciplinados, o que eu acho que também tem a ver com essa ascendência alemã, são coisas pequenas mas que você percebe a diferença, por exemplo: na saída do refeitório ainda tem um ou outro que joga papel no chão e com eles não tem isso. Eu me lembro que no início, quando a gente tomava café da manhã e quando serviam o café, acontecia da gente acabar sujando e eu me lembro que até em uma reunião com um coordenador da época, gaúcho, que disse: “Olha, nós viemos para a Bahia para fazer sapato, não para ensinar vocês a servir e tomar café sem sujar o chão”. Então eles acabavam tendo que cobrar determinadas coisas, uma mudança de postura, porque aqui a gente não tinha muito (Entrevistado G).

Agora, assim... no trabalho junto com outros gaúchos o que eu percebo que é bem diferente de nós baianos é que os gaúchos são mais arrojados, querem as coisas de imediato, não sabem deixar pra depois. A gente não, a gente tem um pouco mais de tempo e de paciência com as coisas, e também tem insegurança (Entrevistado J).

Observa-se nesses depoimentos que, na percepção de entrevistados baianos, os gaúchos com os quais convivem mostram-se bastante disciplinados no trabalho, além de primarem pelo senso de urgência em quaisquer eventos no cotidiano da organização, não importando a relevância da tarefa, mas, sim, o princípio de buscar soluções rápidas sempre. Os gaúchos, por sua vez, destacaram percepções em relação aos colegas baianos caracterizadas pela falta de disciplina necessária ou esperada naquele ambiente de trabalho, resultando, inclusive, em alta rotatividade de funcionários na organização. Nesse sentido, enfatizaram, a necessidade de se melhorar o desempenho em suas funções.

Perspectivas em relação a trabalho e desenvolvimento profissional: os trechos abaixo expressam as diferenças de percepção de gaúchos e baianos quanto às visões de futuro profissional.

Percepções de gaúchos sobre os baianos:

Uma das coisas que eu vejo em termos de diferença, um exemplo bem prático que nós vemos todos os dias aqui na fábrica é quando você dá oportunidade de alguém crescer dentro da fábrica. Lá no sul, quando isso acontecia o pessoal agarrava a chance com as duas mãos e não queria soltar. Aqui percebo que as pessoas pensam muito: “ah, não quero, isso não é para mim, etc...”. Essa é uma das dificuldades que, às vezes, a gente enfrenta aqui, quer dizer, que eu enfrentava pois estava habituado com o jeito do sul e aqui foi diferente (Entrevistado K).

Eu quero dizer assim, que o projeto de vida da pessoa...a gente vê que muitas pessoas entram aqui dentro, trabalham alguns meses e “ah... agora se eu sair já vou ter seis meses de seguro desemprego, depois de seis meses é que eu vou pensar o que vou fazer de minha vida”. Então, comparando com o sul, no sul as pessoas são muito mais medrosas; no sul, a pessoa para largar o emprego, para resolver sair de um emprego, só se ela já tiver outro em vista, senão, “meu Deus do céu, estou desempregado!”. E aqui as pessoas às vezes... [...]. A pessoa não tem projeto de vida nenhum, sabe? Isso é que choca um pouquinho a gente, sabe? No sul, imagino que no sudeste, também, as pessoas são muito assim, tem um planejamento de vida a longo prazo: eu quero casar, eu quero ter meu filho, eu quero comprar meu carro, quero ter a minha casa, quero sair do aluguel. [...] E aqui a gente não percebe isso nas pessoas. Só percebe assim: “ah... eu vivendo tá bom!” Não tem maiores perspectivas, maiores expectativas... Eu acho que com o tempo [...] aí começa a criar uma perspectiva, sabe? Mas isso é um processo que demorou para acontecer, e ainda hoje ele acontece de forma muito mais tímida do que no sul, por exemplo (Entrevistado E).

Eu percebi aqui é que os jovens amadurecem mais tarde para a vida, para as responsabilidades, para o compromisso. Talvez algo que tenha pesado nisso é o fato de que era muito comum o pai deixar a família e ir embora e essa estrutura de família não tinha aqui, por completo, muitos não tinham essa referência de família, muitos sabiam que tinham pai, mas que o pai estava longe. Isso, me parece, é algo que interferiu na maturidade, na responsabilidade dos jovens. Todos os jovens que nós pegamos para trabalhar tiveram muita dificuldade em ser mais responsáveis, ser mais comprometidos com o trabalho. Não sentiam tanto que precisavam buscar o trabalho, isso deu pra perceber bem e até hoje vemos que é algo forte, cultural. Enquanto que no sul a gente vê que, muito cedo, as pessoas já têm aquele compromisso de sair de casa e trabalhar, estudar. Aqui “Deus me livre” a pessoa ter que trabalhar e estudar, eles acham que não têm como fazer as duas coisas. Sempre tem uma desculpa: “Ah, mas eu estou trabalhando, é muito difícil trabalhar e estudar”, e a gente fica insistindo que não, é cansativo é, mas é necessário buscar uma formação pra eles (Entrevistado B).

Percepções de baianos sobre os gaúchos

Olha, eu percebo no convívio com eles que são bastante preocupados até pelo fato de que estão a três mil quilômetros de casa né, então quando você vai pra muito longe assim, você tem que dar certo, você quer dar certo no trabalho, até porque a produção de calçados lá no sul está diminuindo cada vez mais por questões de mão-de-obra, custos etc [...]. Então percebo que eles são bastante preocupados em se desenvolver profissionalmente, em ser bem sucedidos no trabalho [...]. São completamente dominadores de qualquer tipo de conhecimento técnico dentro da empresa (Entrevistado G).

Nós estamos em uma fábrica que veio do sul e que se implantou aqui, e ela traz algumas pessoas, essas pessoas que vem, no caso, elas são escolhidas para vir aqui, e elas também vêm com um objetivo, então, assim, aquelas pessoas que estão aqui, têm muitos assim que vêm com aquela “vou trabalhar tanto tempo e...”, então eles vêm com aquela garra que ele sabe que ele tem que trabalhar aquele tempo e muitos pensam em voltar, né? [...] Algumas pessoas vêm mais comprometidas com o trabalho, mas... da mesma forma que o baiano: tem aqueles que o cara tá aqui, ele tá na cidade dele, no trabalho dele, então ele tá meio com a vida estável, então não tem porque ele está naquela correria de querer... tipo assim, tá boa a vida dele ali. Só que tem outros que a vida tá boa, mas tem como ficar melhor. Então vão correr atrás. A mesma coisa o gaúcho. Tem uns que vem com o pensamento “vou ficar aqui dez anos e depois vou embora porque já juntei um dinheiro, já consegui o cargo que eu queria, então tem condições de voltar para lá. Então, nessa parte eu vejo diferença. A mesma coisa quem for trabalhar no exterior, vai com mais garra, quem vai para o Japão, vai para os Estados Unidos, vai pensando em lavar prato, juntar os salários porque tem que voltar (Entrevistado I).

[...] você nascer no Sul, onde seus avós trabalharam numa fábrica de calçados, seus pais trabalharam numa fábrica de calçados e você está trabalhando numa fábrica de calçados, você já cresce vendo que é bom ter um lugar certo pra trabalhar todos os dias e se aposentar ali. As pessoas no sul costumam ter vinte ou trinta anos de empresa e não é suficiente. Elas investem mais nesse sentido da profissão porque têm isso desde pequenos. Aqui é bem diferente, pois aqui as pessoas não começaram a trabalhar e se aposentaram no mesmo emprego, pois aqui nunca houve uma grande indústria (Entrevistado C).

Na percepção dos gaúchos entrevistados, a motivação dos colegas de trabalho baianos teria um perfil mais imediatista, focado no curto prazo, sem grandes planejamentos para o longo prazo em termos de desenvolvimento profissional, promoções etc. Já os depoimentos de funcionários baianos perceberam a motivação dos colegas gaúchos associada à distância da terra natal e, portanto, vinculada à necessidade de colher bons frutos dessa experiência fora do Rio Grande do Sul, de forma a viabilizar o retorno ao local de origem.

Posicionamento da organização em relação ao convívio intercultural no ambiente organizacional: foram verificadas as percepções nas falas desses dois grupos entrevistados, como mostram os trechos abaixo:

Percepções de gaúchos com relação ao posicionamento da organização:

Eu acho que de uma maneira tímida, mas ela respeita isso um pouco, sabe? A gente ainda tem muito, assim, eu vejo que a nossa empresa as decisões estão bastante centralizadas no sul, sabe? E muitas vezes o que se decide no sul tem que valer para a Bahia e para Sergipe, onde nós temos uma outra unidade, sabe? [...] Não quer dizer que a empresa não respeite nada, sabe? Por exemplo, no sul não se tem a tradição de se parar no São João, São João não é feriado, nada disso. Aqui a empresa todos os anos, ela geralmente costuma, se não dá para encaixar férias coletivas em junho, ela faz um feriadão, emenda, então, ela respeita muito a tradição do São João aqui. [...] E a empresa fazendo essa parada nessa data é uma forma de reconhecer, respeitar e de agir com inteligência né, senão seria como remar contra a correnteza, pois é uma questão da cultura (Entrevistado E).

Bem, a empresa no São João costumava parar nesse dia, pois a cultura aqui e no nordeste todo é assim, o Natal não é tão festejado, Ano Novo também não. Lá no sul essas festas são mais preservadas, há mais festas, o São João, alguns colégios fazem, mas é raro. Aqui na Bahia, se você reparar cada casa tem uma fogueirinha na frente, vende-se muitas fogueiras prontas e se vende muito. É a época em que eles reformam a casa, parece que eles preparam o ambiente para o São João. Lá no sul é diferente, é antes do Natal que as pessoas pintam a casa, arrumam o jardim pra esperar o Natal. Então, no São João não paramos porque as vendas estavam em alta, então não paramos e se esse ano as vendas estiverem boas também, talvez não paremos novamente (Entrevistado H).

O que eu vejo é que assim, tanto aqui como no sul, a empresa vive muito a partir do que o mercado exige. A empresa procura atender tudo que ela pode em termos das necessidades do pessoal aqui né, e já tem sido algo extraordinário para esse povo que não tinha nada, que estão aprendendo tanto e eles são muito bons nisso. Mas não tem algo pensado em termos de diferença de cultura aqui dentro, como agir ou não diante dessa mistura, acho que todo mundo vai se adaptando às normas do trabalho (Entrevistado B).

Percepções de baianos com relação ao posicionamento da organização:

Olha, lá no sul é muito forte a semana do gaúcho, farroupilha. Aí no trabalho eles aparecem “pilchados”, é opcional, mas o pessoal vai, eles prestigiam muito essa data. Aqui nós já perguntamos porque não fazem o mesmo, mas eles têm receio das brincadeiras e acabam não vindo, então aqui não fazem, claro que nem todos tem esse ritual nem aqui nem tinham lá, mas sei de um outro que lá fazia e aqui não faz.... [...] Agora quanto a empresa, bem.... lá na Paraíba já tivemos uma filial e lá, na época de São João é o mês inteiro, praticamente, de festa. E desde lá já paravam o trabalho nessa data. Então aqui na Bahia já sabiam que era uma data importante, não que a gente já não tenha trabalhado no São João - no dia exatamente não, a fábrica sempre procura fazer alguma coisa para liberar o pessoal nesse dia, Graças a Deus...(risos). Agora, a fábrica depende muito do nível de vendas (Entrevistado G).

A empresa analisa se tem condições de parar um dia ou mais, depende muito da demanda no período; já chegamos a ter férias coletivas em junho, foram quase dez dias na época de São João; foi ótimo porque o pessoal curte muito essa data. Agora uma política de valorizar a cultura, não exatamente, até porque esse feriado de 24 de junho é feriado municipal e a empresa atende os feriados previstos pela lei (Entrevistado G).

[...] não tem assim nada de mais sobre essa coisa de baianos, gaúchos e tal aqui dentro. Eu acho assim... eu acho que durante esses dez anos aqui, eles sabem que tem coisas da Bahia, coisas daqui...o São João é nosso, mas não sei se por força do mercado às vezes, eles não podiam, não levaram algumas vezes em consideração, mas viram também que, às vezes, a empresa era prejudicada, às vezes, sabe? Mas sempre que pode, acho que eles... também não podem fazer isso à vontade, é o mercado que diz, estão sujeitos ao mercado. Mas sempre que podem eles fazem uma parada, já estão conscientes muito disso aí, não é? Mas no resto acho que não tem nada de mais não (Entrevistado I).

Esse tópico especificamente foi colhido com o objetivo de obter respostas à questão secundária do presente estudo, a qual pretende analisar de que forma a organização, a qual abriga um número cada vez maior de membros de culturas distintas em seu espaço, lida com essas diferenças culturais. As falas dos entrevistados (gaúchos e baianos), de forma geral, não constataram a existência de uma política da organização voltada à gestão das diferenças culturais que compõem o seu corpo de funcionários. Observam, apenas, a consideração da empresa com relação a datas festivas previstas pela lei municipal de Itapetinga, onde a organização emprega grande parte de seus colaboradores e onde o presente estudo foi realizado.

Em relação ao conjunto de percepções coletadas junto aos entrevistados, cabe ressaltar que foram expostas, neste capítulo, aquelas referentes a temas que emergiram com maior frequência nas falas dos sujeitos - gaúchos e baianos. As falas dos entrevistados gaúchos indicaram, por exemplo, que características como hospitalidade e cordialidade são percebidas como elementos distintivos da cultura baiana, em geral. Por outro lado, aspectos como disciplina e discrição são exemplos muito comentados na percepção de baianos em relação às características da cultura gaúcha.

Estes, naturalmente, são apenas alguns exemplos de características atribuídas a essas culturas mediante a percepção dos atores do presente estudo, ressaltando a visão de ambos como grupos culturais distintos. Em alguns casos, os entrevistados indicam, por exemplo, que características de disciplina e o tom mais reservado nas relações sociais teria ligação com a herança cultural germânica. Outros trechos, por sua vez, fazem referência à uma Bahia “africana”, dotada de musicalidade e espírito festivo, hoje associado ao perfil cultural do povo baiano.

Tendo a observação não-participante como mais um recurso de pesquisa, foram registradas, nos momentos de visita a organização e de interação com os entrevistados, algumas impressões, as quais, também, contribuem para as reflexões buscadas neste estudo. Com relação à imagem disseminada sobre as culturas gaúcha e baiana, observou-se entre os entrevistados gaúchos, por exemplo, a aprovação de certas características apontadas pelos baianos, como a disciplina e a preferência por círculos mais restritos de amizade e convívio social, bem como a imagem do gaúcho que preserva símbolos da cultura gaúcha como forma de manter a tradição e se sentir mais próximo de suas origens.

Os baianos entrevistados, da mesma forma, demonstraram orgulho ao serem descritos, na visão dos gaúchos, como hospitaleiros, simpáticos, festeiros e bastante acessíveis ao convívio social. Nas falas e expressões de ambos os grupos, notou-se o sentimento de aprovação em relação a essas características a eles associadas. Assim, lembrando as considerações de Maciel (2000) sobre os estereótipos, as características acima observadas pelos entrevistados cumprem um importante papel na identificação desses grupos, fortalecendo o sentido de pertencimento e de representação daqueles às suas respectivas culturas de origem.

Diante do conjunto de informações captadas por meio das entrevistas, o quadro seguinte sintetiza algumas das percepções manifestadas com maior frequência pelo referido grupo de entrevistados, destacando as percepções mútuas expressas por gaúchos e baianos que compartilham o ambiente de trabalho.

Quadro 6 - Percepções em ação

Dimensões de análise	Os gaúchos falam sobre os baianos	Os baianos falam sobre os gaúchos
Impressões gerais sobre a cultura “do outro”	Hospitaleiros, receptivos e cordiais; Socialização no espaço da “rua” é bastante comum entre os baianos.	Maior formalidade e discrição no convívio social; Socialização ocorre normalmente em ambientes de amigos e familiares.
Relacionamento entre pares no ambiente de trabalho	Criativos e menos apegados às regras no trabalho; Mais flexíveis na tomada de decisões.	Muito racionais e centrados no cumprimento das regras de trabalho; Pouco flexíveis na tomada de decisões.
Desempenho de funções e perspectivas de desenvolvimento profissional	Batalhadores, porém, não guiados por metas ou pela disciplina no exercício de suas funções, favorecendo, por exemplo, a alta rotatividade de profissionais naquele ambiente; Quanto às perspectivas profissionais, acreditam que a motivação dos baianos esteja mais voltada ao curto prazo, com menos planejamentos futuros.	Disciplinados, atuam de acordo com as regras estabelecidas; guiados pelo senso de urgência no trabalho; Motivação voltada à longo prazo, orientados pelo desejo de retorno à terra natal com sucesso profissional.
Posicionamento da organização em relação ao convívio intercultural no ambiente organizacional	Desconhecem a existência de ações práticas da organização relacionadas à diversidade cultural no ambiente de trabalho.	Da mesma forma, não verificam ações práticas da organização relacionadas à diversidade cultural no ambiente de trabalho.

Fonte: elaboração própria.

Apesar deste estudo se concentrar em uma temática tão subjetiva como a dos estudos culturais, tal subjetividade não deixa de ser visível nas relações sociais mencionadas, ou seja, no cotidiano de grupos sociais marcados por influências regionais, nos laços culturais que remontam à sua formação, na constituição de seu povo e na demarcação de suas fronteiras físicas e mesmo culturais. Fronteiras estas que estão presentes no olhar dos atores com relação a si próprios e em comparação a conterrâneos de seu país.

Não se pode deixar de observar, ainda, que junto com a herança cultural dessas culturas foram difundidas, também, visões estereotipadas em relação à figura do baiano e do gaúcho. A imagem típica disseminada sobre o povo baiano o qualifica, por exemplo, como muito festeiro e caloroso, associando a cultura baiana aos tempos da colonização, às raízes africanas, indígenas e portuguesas que constituíram a Bahia. Da mesma forma em relação à cultura gaúcha, a qual traz em sua história a herança da colonização européia, principalmente, alemães e italianos, dando origem a inúmeros estereótipos que caracterizam o povo gaúcho como mais frio e racional.

É importante salientar que as análises realizadas com base nos referidos depoimentos não pretendem delimitar a forma com que gaúchos, de maneira geral, percebem a cultura do povo baiano e vice-versa, mas, sim, destacar como as diferentes heranças culturais manifestam-se no modo com que esses grupos se reconhecem, se expressam e, portanto, na maneira com que percebem e são percebidos por grupos de formações culturais distintas. A intenção das análises aqui expostas concentra-se, justamente, em evidenciar as diferenças de percepção entre brasileiros os quais, ainda que identificados com a cultura nacional, estão associados às singularidades de culturas regionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação procurou refletir e estimular o debate em torno das diferenças culturais presentes no Brasil, salientando como a diversidade cultural pode impactar a percepção de pessoas que, embora pertencentes ao mesmo país, diferenciam-se por características, tradições, costumes, enfim, por particularidades de sua região de origem.

Assim, este estudo foi orientado por um problema ou questão-chave que questionou como membros de culturas nacionais distintas, como a cultura gaúcha e a cultura baiana, percebem-se uns aos outros. O objetivo principal foi conhecer as percepções mútuas entre membros da cultura gaúcha e baiana, a fim de compreender como diferentes formações culturais manifestam-se na percepção desses grupos. Partiu-se do pressuposto de que o compartilhamento de determinados símbolos ou códigos culturais se faz presente na forma com que determinadas culturas percebem a si e a outros grupos.

Para a realização do estudo foi necessária a construção de um aporte teórico que embasasse e auxiliasse as análises do caso e, dessa forma, permitisse confrontar argumentos teóricos e dados empíricos. A construção do referencial teórico procurou resgatar algumas conceituações sobre cultura, entendendo a relevância desses conceitos à temática principal da pesquisa. Nesse sentido, o referencial teórico aqui apresentado buscou suporte na abordagem interpretativa de Geertz, com vistas a auxiliar a compreensão do produto colhido na pesquisa empírica.

Também foi revisado pelo referencial teórico o desenvolvimento dos estudos sobre a cultura e identidade nacional, bem como a relevância de acontecimentos históricos de duas regiões do Brasil na formação da cultura gaúcha e da cultura baiana. Sendo uma organização o cenário do convívio intercultural analisado, tentou-se oferecer ao leitor um panorama sobre os estudos da cultura no mundo das organizações, de forma a subsidiar a análise sobre a questão secundária deste trabalho, qual seja, a de conhecer a percepção dos funcionários sobre a forma com que a organização em questão tem tratado a questão da diversidade cultural.

Com a realização do trabalho empírico, baseada em entrevistas individuais com gaúchos e baianos que convivem no mesmo ambiente de trabalho, foi possível comprovar o pressuposto enunciado na primeira parte deste estudo. Confirmou-se a idéia de que diferentes formações

culturais podem influenciar as percepções desses grupos em uma relação intercultural. Diante das informações colhidas nas entrevistas com gaúchos e baianos, foi possível concluir que ambos, ancorados em referenciais culturais distintos, percebem-se de formas diferentes e apontam características as quais consideram significativas no “outro”, tais como:

- Gaúchos ressaltaram a hospitalidade, a receptividade e afetividade na interação social como exemplos da cultura baiana em geral. As percepções dos baianos entrevistados em relação aos gaúchos indicaram a discrição e a objetividade como traços que se destacam na cultura sulista;
- Com relação ao trabalho na organização e perspectivas de desenvolvimento profissional, os gaúchos ressaltam a criatividade e a flexibilidade quanto a regras e tomada de decisões dos baianos com quem convivem. Sobre perspectivas profissionais, acreditam que os baianos, apesar de dedicados diferem dos gaúchos, especialmente pela visão a curto prazo, mantendo elevados índices de rotatividade no trabalho. Estes, por sua vez, percebem o povo gaúcho como mais racionais, disciplinados e pouco flexíveis na tomada de decisões e mudanças de regras no ambiente de trabalho. Além disso, sua motivação não necessariamente seria de longo prazo, mas orientada à volta a terra natal bem sucedidos profissionalmente;
- Sobre a postura da organização diante da presença de culturas distintas no ambiente de trabalho, destacou-se nos depoimentos dos dois grupos entrevistados a inexistência de uma política de valorização de tais diferenças culturais ou mesmo de ações mais concretas em relação a essa questão. Ressaltaram-se, apenas, paradas das atividades regulares, na data de um festejo junino muito valorizado pela cultura nordestina. Diante do referido exemplo, este estudo atentou para a importância de se valorizar as diferenças no espaço organizacional, uma vez que estas não se anulam no momento em que indivíduos estão no interior da organização. Considera-se, assim, que a diversidade cultural não deve ser ignorada no mundo das organizações e que, de modo geral, os estudos sobre a influência de tais diferenças no ambiente organizacional mostram-se incipientes, tendo, naturalmente, um longo caminho a percorrer na agenda dos estudos interculturais.

Assim, este trabalho procurou refletir sobre a questão da interculturalidade, focando o convívio entre grupos que representam algumas das diferentes formações culturais do Brasil. Cabe ressaltar, ainda, que não foi intenção estereotipar, reduzir ou rotular as culturas regionais aqui abordadas; tampouco qualificar o conteúdo das diferentes visões obtidas junto aos sujeitos deste estudo, mas evidenciar as distintas percepções de grupos culturais.

Acredita-se que estudos futuros possam aprofundar questões de interculturalidade e avançar para além de percepções, procurando compreender como tal fenômeno se desdobra no contexto organizacional. Outros estudos poderiam, ainda, aprofundar a questão dos estereótipos, relacionando esta questão em relação à diversidade cultural e seus efeitos nas relações no ambiente de trabalho.

Dessa forma, novos estudos poderiam aprofundar reflexões sobre questões como: Como a diversidade cultural é tratada no ambiente organizacional? Ou ainda: quais os impactos do reconhecimento ou não de tal diversidade cultural na dinâmica e mesmo nos resultados dessas organizações? Estas são algumas das questões que, a partir do presente trabalho, são lançadas a futuras incursões na temática que envolve os estudos culturais e sua relação com o universo organizacional.

É possível finalizar este trabalho asseverando que as análises do referido estudo de caso demonstraram como os brasileiros, apesar de compartilharem o mesmo idioma e elementos da cultura nacional, representam um conjunto de culturas regionais com diferentes formações históricas, sociais, entre outras, de modo que a percepção entre os grupos ocorre, também, de maneira distinta. São traços, histórias, costumes, visões de mundo e modos de agir que revelam a pluralidade que constitui a cultura nacional, fonte de orgulho e de contradições. É o Brasil de tantos Brasis.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. O Simbolismo e a Cultura da Empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo nas Organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993. p. 1-12.

ALENCAR, José de. **O Guarani**. 19. ed. São Paulo: Ática, 1998.

_____. **Iracema**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

_____. **O Sertanejo**. São Paulo: Ática, 1998.

_____. **Ubirajara**. 18. ed. São Paulo: Ática, 2000.

ANDRADE, Oswald de. O Manifesto Antropófago. **Revista de Antropofagia**, ano 1, n. 1. Em Piratininga Ano 374 da Deglutição do Bispo Sardinha. Disponível em: <http://www.antropofagia.com.br/antropofagia/pt/man_antropo.html>. Acesso em: 16 ago. 2007.

AREND, Marcelo; CÁRIO, Silvio A. F. Razões históricas e de longa duração para os desequilíbrios no RS (1800-1930): uma análise a partir da teoria institucional de Douglas North. In: **IX Encontro Nacional de Economia Política**, 2004, Uberlândia. **Anais ... IX Encontro Nacional de Economia Política**, 2004.

AZAMBUJA, Darcy Pereira de. **No Galpão**. 5 ed. Porto Alegre: Livraria do Globo, 1944.

AZEVEDO, F. de. **A Cultura Brasileira**. 5 ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1963.

AZEVEDO, Thales de. **As Elites de Cor numa Cidade Brasileira: um estudo de ascensão social & classes sociais e grupos de prestígio**. 2 ed. Salvador: EDUFBA: EGBA, 1996.

BALDO, Luiza Maria Lentz. A Identidade Nacional: matizes românticos no projeto modernista. **Revista Boitató**. UEL, 2006, v. 1. Disponível em: <<http://www2.uel.br/revistas/boitata/volume-1-2006/Artigo%20Luiza%20Baldo.pdf>>. Acesso em: 12 ago 2007.

BARBOSA, Livia Neves de H. Cultura Administrativa: Uma nova perspectiva das relações entre Antropologia e Administração. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 36, n. 4, p. 6-19, out-dez. 1995.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A Construção Social da Realidade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BOSI, Alfredo. Entrevista. **Revista de Cultura e Extensão**, São Paulo, jul-dez 2005. Disponível em: <<http://www.usp.br/prc/revista/entrevista.html>>. Acesso em 15/12/2006.

_____. **Entrevista ao Portal Universia**. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/materia/imprimir.jsp?id=3672>>. Acesso: 10 nov 2007.

_____. Formações ideológicas na cultura brasileira. **Revista Scielo**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141995000300021>. Acesso em: 12 ago 2007.

BRANT, Leonardo (org). **Diversidade Cultural: globalização e culturas locais: dimensões, efeitos e perspectivas**. São Paulo: Escrituras/Instituto Pensarte, 2005.

CALDAS, Miguel P.; WOOD JR., Thomaz. Identidade organizacional. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, n.1, p. 6-17, jan-mar. 1997.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; RODRIGUES, Suzana Braga. As transformações nas significações culturais em uma empresa de Telecomunicações: De empresa pública federal a filial privada. In: **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 25. Anais. Campinas: Macromedia, CD Rom, 2001.

CASTELLS, Manuel. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura - O poder da Identidade**. v. 2. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERRI, L. F. **Breves notas sobre o conceito de identidade nacional**. Ensino Pesquisa, União da Vitória, PR, v. 1, n. 1, p. 105-108, 2002. Disponível em: <<http://br.geocities.com/lfcronos/texidentnac.htm>>. Acesso em 18 nov 2007.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Atlas, 1999.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cyntia. Introdução: Organização e Estudos Organizacionais. In: **Handbook de Estudos Organizacionais**. v.1. São Paulo: Atlas, 1999.

CRUZ, Antonio Augusto Coronel. **Gauchesca**. Disponível em: <<http://www.regiaodosvales.com.br/dtgegritodoslivres/index.php?link=681&id=6998>>. Acesso em: 23 dez 2007.

DAMATTA, Roberto. **A Casa e a Rua**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1985.

_____. **Carnavais, Malandros e Heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983. 271 p.

EAGLETON, Terry. **A Idéia de Cultura**. Tradução: Sandra Castello Branco. Revisão Técnica: Cezar Mortari. 1943. São Paulo: UNESP, 2005.

ELIAS, Norbert. **O processo civilizador: uma história dos costumes**. v. 1, 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

FAGUNDES, Antonio Augusto. **Tradicionalismo**. Memorial do Rio Grande do Sul. Cadernos de História. n. 22. Disponível em: <<http://www.memorial.rs.gov.br/cadernos/tradicionalismo.pdf>>. Acesso em 02 nov. 2007.

FERNANDES, F. **A integração do negro na sociedade de classes**. 2 vols. São Paulo: Dominus/EDUSP, 1965.

FISCHER, Tânia M. D. A cidade como teia organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FISCHER, Tânia M.; MAC-ALLISTER, Mônica. Nota Técnica: Jogando com a cultura organizacional. In: CALDAS, M; FACHIN, R; FISCHER, T. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 252-259.

FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa Maria (orgs). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.

FLORES, Moacyr. **Rio Grande do Sul: Guerras e Conflitos**. Memorial do Rio Grande do Sul. Governo do Estado do RS. Caderno de História, nº 38. Disponível em: <<http://www.memorial.rs.gov.br/cadernos/guerraseconflitos.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2007.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books, McGraw-Hill, 1991.

_____. Cultura Organizacional: Grandes temas em debate. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.31, n.3, p. 73-82, jul-set. 1991.

FREITAS, Décio Freitas (et al.) org. DACANAL, José H. (org); GONZAGA, Sergius. **RS: Cultura & Ideologia**. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1980.

FREYRE, Gilberto. **Casa Grande & Senzala**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

_____. **Manifesto Regionalista**. 1926. Disponível em: <<http://www.arq.ufsc.br/arq5625/modulo2modernidade/manifestos/manifestoregionalista.htm>>. Acesso em: 17 set 2007.

_____. **Região e Tradição**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1941, 264 p.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989.

GINZBURG, Jaime. Política da memória no Brasil: raça e história em Oliveira Vianna e Gilberto Freyre. **Araucária: Revista Iberoamericana de Filosofia, Política y Humanidades**, Sevilla, ano 8, n. 15, p.1-8. 2006. Disponível em:

- <http://www-en.us.es/araucaria/nro15/ideas15_3.htm>. Acesso em: dez. 2007.
- GOMES, Neusa D.; MOURA, Paulo G. M.; OLIVEIRA, Jacqueline da S. A identidade cultural do gaúcho, como abordagem persuasiva da campanha eleitoral de Olivio Dutra. **XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Salvador, 1 a 5 set 2002.
- GONDIM, S. M. G; FRASER, Márcia T. D. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Cadernos de Psicologia e Educação - Paidéia**, USP - Ribeirão Preto São Paulo, v. 14, n. 28, p. 139-152, 2004. Disponível em: <<http://sites.ffclrp.usp.br/paideia/artigos/28/03.pdf>>. Acesso em: 12 jan 2008.
- HALL, Stuart. **A Identidade cultural na pós-modernidade**; tradução Tomaz Tadeu da Silva, Guaracira Lopes Louro. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.
- HOBSBAWN, Eric J.; RANGER, Terence. **A Invenção das Tradições**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984, 316 p.
- HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Cia. das Letras, 2006.
- IANNI, O. **A Sociedade Global**. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1992.
- _____. **A Idéia de Brasil Moderno**. São Paulo: Brasiliense, 1992.
- KIRSCHNER, Ana Maria. Sociologia da empresa e responsabilidade social das empresas. **Revista Nueva Sociedad**, n. 202. Disponível em: <http://www.nuso.org/upload/articulos/3343_2.pdf>. Acesso em: 03 dez 2007.
- KÜHN, Fábio. **Breve História do Rio Grande do Sul**. 3 ed. Porto Alegre: Leitura XXI, 2007, 152 p.
- LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.
- LAZZAROTTO, Danilo. **História do Rio Grande do Sul**. 7. ed. Ijuí: UNIJUI, 2001. 211 p.
- LEITE, Lígia C. Moraes. **Regionalismo e Modernismo: o “caso” gaúcho**. São Paulo: Ática, 1978.
- LEITE, Dante Moreira. **O Caráter Nacional Brasileiro: história de uma ideologia**. 5. ed. São Paulo: Ática: 1992.
- LESSA, Barbosa. **Gaúcho, o Campeiro do Brasil**. Florianópolis: Letras Brasileiras, 2006.
- LÉVI-STRAUSS, Claude. **Antropologia estrutural**. 5. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.
- MACIEL, Maria Eunice. Apontamentos sobre a figura do gaúcho brasileiro. In: BERND, Zilá. **Olhares Cruzados**. p. 76-95. Porto Alegre: UFRGS, 2000.
- _____. Churrasco à Gaúcha. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre. Ano 1, n. 4. 1986, p. 34-48, 1996.

_____. Gauchismo, Tradição e Tradicionalismo. **Cadernos IHU Idéias** (UNISINOS), v. ed. 87, p. 1-22, 2007.

_____. Identidade e suas Figuras. In: BERND, Zilá. **Olhares Cruzados**. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

_____. Patrimônio, tradição e tradicionalismo: o caso do *gauchismo*, no Rio Grande do Sul. **Mneme - Revista de Humanidades**. Dossiê Cultura, Tradição e Patrimônio Imaterial, MACEDO, Helder A. M. (org.). Caicó (RN), v. 7. n. 18, out./nov. 2005. p. 447-467. Bimestral. ISSN 1518-339. Disponível em <<http://www.seol.com.br/mneme>>. Acesso em: 18 dez. 2007.

MAIA, Antonio C. **Diversidade cultural, identidade nacional brasileira e patriotismo constitucional**. Disponível em: <http://www.saogabriel.pucminas.br/csociais/diversidadecultural/textos/antonio_cavalcanti.pdf>. Acesso em: 28 nov 2007.

MARTIN, Joanne; FROST, Peter. Jogos de Guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 2. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MATOS, Ana Paula A. **Executivos americanos na Bahia: expectativas e percepções sobre a cultura de trabalho local - um estudo de caso**. 173f. Dissertação (Mestrado). Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Salvador: 2002.

MATTOSO, Kátia Queiroz. **Bahia, Século XIX: uma província no Império**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1992.

MAUCH, Claudia; VASCONCELOS, Naira (org). **Os Alemães no Sul do Brasil: cultura, etnicidade e história**. Canoas: Ulbra, 1994.

MEIRELLES, Márcio. Cultura é o quê? **Folha Literária**. Informativo da Fundação Pedro Calmon e da Empresa Gráfica da Bahia. Ano 1. n. 12. 28 set. 2007. Disponível em: <<http://www.fpc.ba.gov.br/pdf%5CFolhaLiter%Elria.pdf>>. Acesso em: 18 dez 2007.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTA, Carlos Guilherme. **Ideologia da Cultura Brasileira**. 8. ed. São Paulo: Ática, 1994.

MOTTA, Fernando C. Prestes. CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

NEUVIRTH, Leonardo C. **Gestores Alemães no Brasil, equipes locais e suas interações: Percepções recíprocas sobre a cultura de trabalho em um contexto intercultural**. 144 f. Dissertação (Mestrado). Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Salvador: 2005.

OLIVEIRA, Nelma Gusmão de. **De “capital pecuária” ao “sonho de pólo calçadista”**: a constituição da estrutura urbana de Itapetinga, BA. 236f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Arquitetura da Universidade Federal da Bahia. Salvador: 2003.

OLIVEN, Ruben George. **A Parte e o Todo**: a diversidade cultural no Brasil-nação. Petrópolis: Vozes, 2006.

_____. Que país é este? A (des) construção da identidade nacional. In: SOUSA, Edson Luiz A. de. **Psicanálise & Colonização**: leituras do sintoma social no Brasil. p. 67-80. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 1999.

_____. O gaúcho brasileiro e o gaúcho platino, como vistos do Brasil. In: Beatriz Diconca; Susana Rostagnol. (Org.). *Fronteras Culturales y Ciudadania*. 1 ed. Montevideo: **II Reunión de Antropologia del Mercosur**, v. 1, p. 31-40, 1999.

_____. Antropologia e a diversidade cultural no Brasil. **Revista de Antropologia**, v. 33, p. 119-139, 1990.

_____. Tradição e modernidade na identidade brasileira. In: SCOTT, Parry (org.); ZARUR, George. **Identidade, Fragmentação e Diversidade na América Latina**. p. 205-224. Recife: UFPE, 2003.

_____. **Cultura e modernidade no Brasil**. São Paulo em Perspectiva. vol. 15 n.2. São Paulo, 2001.

_____. Brasil: uma modernidade tropical. **Etnográfica**, v. III (2), 1999, p. 409-427. Disponível em: <http://ceas.iscte.pt/etnografica/docs/vol_03/N2/Vol_iii_N2_409-428.pdf>. Acesso em: 14 ago 2007.

ORTIZ, Renato. **Cultura Brasileira e Identidade Nacional**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

_____. **Mundialização e Cultura**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1996.

PELOGGIO, Marcelo. José de Alencar: um historiador à sua maneira. **ALEA**: Estudos Neolatinos, v. 6 n. 1, p. 81-95. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.

PESAVENTO, Sandra Jatahy. Historiografia e Ideologia. In: **RS: Cultura & Ideologia**. FREITAS, Décio Freitas [et al.] org. DACANAL, José H. (org); GONZAGA, Sergius. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1980.

PRADO, Paulo. **Retratos do Brasil**: ensaio sobre a tristeza brasileira. São Paulo: Cia. das Letras, 1997.

RECKZIEGEL, Ana Luiza Setti e FÉLIX, Loiva Otero (org.). **Rio Grande do Sul**: 200 Anos definindo espaços na História Nacional. Passo Fundo: UPF, 2002.

RIBEIRO, Darcy. **O Povo Brasileiro**. São Paulo: Cia. das Letras, 2006.

RISÉRIO, A. **Caymmi**: uma utopia de lugar. São Paulo: Perspectiva, 1996.

- ROCHA, Everardo P. G. **O que é Etnocentrismo**. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- RODRIGUES, Nina. **Os Africanos no Brasil**. 6. ed. Brasília: UNB, 1986.
- RUBIM, Antonio Albino. **Entrevista sobre identidade cultural**. Disponível em: <<http://www.sbpccultural.ufba.br/identid/semana2/albinor.html>>. Acesso em: 16 nov 2007.
- SANTOS, Pedro Paulo P. de O. Uma reconstrução de significados para a identidade cultural da etnia negra baiana. Uma abordagem do discurso televisivo face ao carnaval do estado. **II ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura**. Faculdade de Comunicação da UFBA, Salvador-BA, 2006.
- SARAIVA, Glaucus. **Lenda do Quero-Quero**. Disponível em: <<http://www.paginadogaicho.com.br/poes/gs-lqq.htm>>. Acesso em: 12 dez 2007.
- SCHWARTZMAN, Simon. **Bases do Autoritarismo Brasileiro**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SCHNEIDER, Susan C.; BARSOUX, Jean-Louis. **Managing across cultures**. London: Prentice Hall, 1997.
- SCOTT, Parry (org.); ZARUR, George. **Identidade, Fragmentação e Diversidade na América Latina**. Recife: UFPE, 2003. 280 p.
- SIC: **Serviço de Informação da Carne**. Disponível em: <<http://www.sic.org.br/charque.asp>>. Acesso em: 25 set. 2007.
- SILVA, Orlando Sampaio. **Tempo-Espaço e Memória**. 2005. Disponível em: <http://www.carlosbranco.jor.br/mostratempesp.asp?codigot=536&menuvolta=conteudo.asp>>. Acesso em: 12 ago 2007.
- SILVA, Neusa V. **O Mito Gaúcho**. Associação Sul-americana de Filosofia e Teologia - ASAFTI, 2003. Disponível em: <www.asafti.org/sem2003/literatura.htm>. Acesso em: 18 nov 2007.
- SILVEIRA, Renato. Etnicidade. p. 29-47. In: RUBIM, Antonio (org.). **Cultura e Atualidade**. Salvador: EDUFBA, 2005. 166 p.
- SOUZA, Jessé. A Sociologia de Roberto DaMatta: descobrindo nossos mistérios ou sistematizando nossos auto-enganos? **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 16 n. 45, p. 47-67. ANPOCS, São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v16n45/4330.pdf>>. Acesso em: 16 out 2007.
- SROUR, Robert. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- TAVARES, Luís H. Dias. **História da Bahia**. Salvador: EDUFBA, 2001.
- TORRES, Cláudio V.; PÉREZ-NEBRA, Amália R. Diversidade cultural no contexto organizacional, p. 443-463. In: ZANELLI, José C.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.;

BASTOS, Virgílio B. (orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TREVISAN, Lino. **Interculturalidade no Ambiente Empresarial: relações entre brasileiros e estrangeiros na Wolkswagen/Audi de São José dos Pinhais-PR**. 173 f. Dissertação (Mestrado). Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba: 2001.

TROMPENAARS, Fons. **Nas Ondas da Cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1994.

ULMANN, R. A. **Antropologia: o homem e a cultura**. Petrópolis: Vozes, 1991.

URDAN, Flávio T; URDAN, André T. Estilos gerenciais de cultura nacional: brasileiros versus europeus latinos e anglo-saxões. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 25. **Anais...** Campinas: Macromedia, CD Rom, 2001.

VASCONCELOS, Cláudia Pereira de. **Ser-Tão Baiano: o lugar da sertanidade na configuração da identidade baiana**. 116f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia. Salvador: 2007.

VELHO, Gilberto. **Individualismo e Cultura**. 3 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIANNA, Oliveira. **Evolução do Povo Brasileiro**. 4. ed. Rio de Janeiro: Olympio, 1956.

WEBER, Max. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. 12. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZATTERA, V. E. **Gaúcho: vestuário tradicional e costumes**. Porto Alegre: Pallotti, 1995.

APÊNDICE A - ENTREVISTA 01

Entrevistado: sigla A

Cargo: Gerente Geral do Complexo Industrial Nordeste

Origem regional: baiano

Local: Alfa - Itapetinga-BA

Data: 05/02/07

Narrativa do funcionário desde sua entrada na organização até o momento presente.

O caso da Alfa na Bahia iniciou-se com um programa do governo do Estado, criado para a atração de investimentos e existia já há alguns anos antes desse programa para o setor calçadista, o interesse da Alfa em se expandir para o nordeste. Então, foi montada a primeira fábrica da Alfa no nordeste na Paraíba, na cidade de Campina Grande, uma fábrica que possui cerca de 200 a 400 funcionários, não me lembro ao certo, uma fábrica pequena. Então, foi montada uma outra unidade em Itaporanga em Sergipe. Na época, havia já o interesse em se construir uma unidade maior e o corpo gestor da Alfa, dirigido pelo sr. Nestor iniciou uma série de contatos com os governos e existia, na época uma proposta do governo baiano de atrair investimentos para cá. Então, o governo prontificou-se a fazer uma proposta que superasse as demais. Logo depois definiu-se que a Alfa viria para a Bahia e segundo a parte mais folclórica da história, conta-se que o sr. Nestor, chegou em Conquista e veio de carro e acabou almoçando em um restaurante aqui na lagoa em Itapetinga e seguiu até Ilhéus. Lá ele teria encontrado com o governador Paulo Souto, que lhe perguntou: “Então, o sr. gostou?” E o sr. Nestor disse: “Olha, gostei daquela cidade que tem um boi na praça”, e aí ficou decidido o local onde a fábrica seria instalada, isso por volta de 1996. O complexo começou a operar mesmo em 1998, mas todo o trabalho de terraplanagem foi iniciado antes disso. Então, iniciou-se o treinamento dos funcionários num espaço cedido em local onde funcionava o antigo colégio CAIC e já em 1997 ou 1998 a produção estava operando. Mas enfim, após entendimentos com o governo do Estado, partiu-se para o projeto. Inicialmente a contratação com o Estado foi de 2.500 ou três mil empregos e hoje já temos quase 10 mil empregos na região. Esse complexo é o maior que a Alfa possui e a Bahia hoje produz 82% e Parobé 19%. Nós temos unidades que produzem componentes, no caso, é essa aqui em que estamos. Nós compramos a matéria-prima em Camaçari, que é basicamente o e.v.a, um derivado de petróleo e então produzimos a sola de eva, compramos o tecido e fazemos o cabedal, que é tudo que está acima da sola do sapato, seja sandália, bota etc, tudo o que vier acima da sola é cabedal e compramos também além do eva, a depender do sapato, outro produto químico como a borracha e fazemos a palmilha. Então, todo sapato, via de regra, é composto por sola, palmilha e cabedal. Essa unidade aqui produz essas três partes. A Alfa tem duas unidades produtoras de componentes, essa de Itapetinga e a de Parobé. Nossa unidade faz 81% da produção e Parobé 19%. Daqui nós enviamos a produção para as 17 filiais localizadas aqui na região, são 11 municípios, 14 localidades e 17 fábricas. Existem municípios com duas fábricas como Itororó, e outros como em Itati que tem uma fábrica em uma localidade de Itororó. Em Itororó existem mais duas; há uma outra localidade de Itororó que possui outra fábrica. Então, em Itororó existem 1.500 empregos, pois existem as localidades. Lá eles colocam o sapato na caixa, ou seja, pegam a sola, passam os produtos químicos, colam a palmilha, costuram o cabedal, colam na sola, finalizam, colocam na caixa, fecham a caixa, fecham o lote e está feito. Essa é a função das filiais e daqui também nós enviamos para as quatro fábricas de Sergipe, onde lá eles montam e nos devolvem, ou de lá mesmo já sai para o destino de exportação por exemplo. Hoje são 88 países para os quais exportamos. Para

entender melhor, o porquê desses produtos voltarem para cá, é por conta de uma característica mesmo do setor calçadista; muitas vezes um sapato que sai daqui é montado em uma unidade em outra cidade.

No passado também existia aquele velho chavão: “Ah, a empresa veio só porque a mão-de-obra é barata e o governo está dando impostos”. Não é bem assim, pois se formos observar o salário de um trabalhador no RS que entra hoje na Alfa é apenas R\$2,00 a mais do que ganha um funcionário que entra aqui, ou seja, o salário é igual. Aí podem dizer que “o salário no RS tende a ser maior”, claro, pois o trabalho no RS tem cerca de vinte anos de fábrica; a fábrica tem cinquenta anos lá. Mas aqui também temos trabalhadores com oito, nove anos. Então, já começa a ser transferencial, pois ocorrem as convenções, uma sobrepondo a outra e o salário vai mudando. Portanto, a questão de mão-de-obra não é tão significativa a tal ponto de imperar sobre quem vai ou não produzir, a não ser que fosse produzir na China, lá a mão-de-obra realmente é mais barata a ponto de compensar todo o investimento, mas no geral a diferença é tão pouca, com o salário mínimo subindo como vem ocorrendo. Nós até absorvemos bem a mudança de R\$300,00 para R\$350,00, inclusive fizemos um reajuste acima disso, mas assim, aquela distância que existia entre um trabalhador sulista e daqui....você pode ver um executivo sulista ganhando bem mais que um executivo nordestino, pois aí ainda tem elasticidade para se estabelecer salário, mas o operário não é assim, pois como o salário mínimo já vem há dois anos tendo arrancadas fortes em relação à inflação – a inflação no ano passado foi de 5% e o salário mínimo subiu 16,3%. Este ano a inflação vai chegar a 2,8% e o salário mínimo, na pior das hipóteses vai subir 12%. Então, o ganho do salário mínimo tem sido muito grande, de maneira que aquela diferença entre um operário de um lugar mais desenvolvido e outro de um local menos desenvolvido vai se dissolvendo. Da mesma forma que os aumentos que costumávamos fazer, pois por exemplo, no ano passado isso foi bem interessante: como o indivíduo que teve menos aumento foi de 16,6% com a inflação de 5%, aí o que aconteceu: tende a esse indivíduo encontrar o outro que está ganhando mais do que ele e aí nós vemos um outro problema que é a perda do diferencial, onde a pessoa diz “Ah, mas eu tenho que ter um diferencial, pois antes eu tinha”. Então, acho até que é uma política inteligente do governo, que força o salário a ir para cima, com todas as suas conseqüências sobre preços depois, claro. Mas, que força esse aumento, isso sim. Então, salário não é mais o diferencial no que diz respeito ao caso específico da Alfa, até por conta da nossa política de formalização, acaba por criar uma uniformização. Então, o salário seja na gerência, seja na operação, já não é mais um grande diferencial e se formos considerar o custo de vida, aí o diferencial é quase nenhum. De outro lado, temos a questão tributária como atrativo de investimento. Em relação à questão tributária, existe sim um atrativo significativo, mas que não é sequer suficiente para a competição internacional. Então, se fosse maior ainda estaria faltando. Não posso falar como empresário pois não sou, mas o grande interesse nosso não é saber se a Bahia é mais interessante que o RS, se o Pará é mais interessante que Sergipe. A nossa grande questão é saber: “temos condições de brigar com o produto chinês?”. Coisa que a Espanha fez anos atrás como o Brasil, pois Espanha e Itália eram grandes produtores de calçados e perderam esse mercado para o Brasil, pois o Brasil entrou - com a Alfa e outras grandes empresas - produzindo sapato em massa com preços muito melhores. Então, os espanhóis e italianos imediatamente se retiraram do mercado de massa e passaram a trabalhar com o mercado de valor agregado, um mercado mais seletivo; coisa que as marcas brasileiras começaram a fazer quando a China e a Índia entraram no mercado. O próprio OLK (marca de tênis) já é um produto da Alfa e que ganhou um mercado enorme; já estamos na quarta geração desse produto e é um sapato de sucesso enorme na Alfa - 90% dele é produzido aqui na Bahia. O revolution já é uma derivação da tecnologia *tube*, uma tecnologia de amortecimento de impacto que a Alfa desenvolveu e aí ganhou o mercado de uma forma

brutal, passando para o *revolution*, tanto aqui quanto fora, mas mais ainda nacional, e cuja tecnologia já é voltada para um mercado de maior valor agregado. A Alfa deixou de ser aquele sapato de couro branquinho da *Olympicus*, um sapato com tecnologia para se usar nas escolas, um sapato para brasileiros; era algo mais fordista, tipo “vender 1 milhão de sapatos iguais”. Depois vimos que no Brasil havia mercado para sapatos mais finos, aí a Adidas, Nike, Puma e outras descobriram esse mercado. Aí a Alfa também entrou nesse mercado com o *tube*, depois com o *revolution*, tivemos alguns lançamentos anteriores, foi quando trabalhamos com o esporte, com o Guga, com a seleção de vôlei e vários outros. Migramos para esse mercado, o qual estamos disputando prateleira, e bem! Temos um tênis que em termos de qualidade é muito bom, em termos de atratividade pelo mercado consumidor de classes mais abastadas é muito interessante, consegue ter visibilidade na prateleira e em termos de preço é mais interessante ainda, pois se você analisar, um tênis de R\$500 ou R\$600 da Nike e ao lado existe um tênis muito bom como o *Olympicus* e que custa em torno de R\$300.

Temos além da marca *Olympicus*, o *OLK* que na verdade não é uma marca, é uma linha mas que já ganhou vida própria, temos também a *Dijean*, a *Alfa*, a *AZ* que é uma marca já nessa linha de sapato com maior valor agregado, um sapato mais fino para mulheres mais exigentes, o qual vamos entrar com forte propaganda em breve nas revistas femininas que é então o *AZ*. Temos também a marca *Funny* para as crianças, a *Opanka* que são sandálias esportivas e acho que é isso.

Existe um número muito importante que é o número de calçados femininos, como calçadista feminino a Alfa é a primeira na América Latina abaixo do Equador. Hoje perde-se apenas para quem produz calçados femininos em massa, como a Alfa que seriam a China e Índia, pois pra se ter uma idéia o Brasil produz 500 milhões de pares, a Índia 8 milhões e a China 1 bilhão. A produção de calçados no mundo está lá. Porém, eles produzem os piores calçados feitos no mundo, inclusive os nossos produzidos lá são reprovados pelo nosso setor de qualidade aqui, muito embora sejam calçados exclusivos para venda nos EUA. Hoje nós já produzimos 400 mil pares na China por mês, porque a exportação para os EUA fica inviável no Brasil. Se por questões de política de governo nós não conseguimos exportar calçados, então passamos a exportar empregos para a China. Produzimos lá e exportamos para os EUA, onde estamos lucrando, como poucos produtores de calçados na China ganham.

Esta investida já acontece há cerca de dois anos, com mais intensidade há cerca de um ano e meio, com base na política de reconhecimento do governo Lula, na época do fechamento da fábrica de São Sebastião do Caí. Naquele momento já haviam sido fechadas 39 empresas no RS no setor calçadista e o governo “tocando o barco” sem se sensibilizar com um setor que é grande empregador, e foi quando a Alfa fechou a unidade no final do ano, e já no início do ano, a cidade estava muito prejudicada. Foram cerca de 1800 empregos que desapareceram. A empresa fechou ainda disponibilizando cestas básicas por um período de seis meses, mas isso não conteve a quebra da economia da cidade, como qualquer uma destas cidades daqui, pelo contato que possuo com todos os prefeitos da região que afirmam que, se a Alfa sair da região, não só os funcionários da empresa serão prejudicados, mas a economia das cidades serão desestabilizadas. Esta região, por ser baseada em atividades de agropecuária, oferecem poucos empregos. Então, sob vários aspectos teremos *rankings* diferentes, mas com relação à calçado feminino, somos o primeiro lugar já há algum tempo, com relação à pares produzidos temos outro critério para classificação, onde por exemplo, há pouco tempo a Grendene foi eleita a maior produtora de calçados do Brasil. A Grendene realmente produz cerca de 30 a 40% a mais do que nós, mas a maior parte da produção da Grendene é a chamada sandália

japonesa, que não é produção de artesão. Por não poder ser classificada como carro, avião ou como bolsa, a sandália japonesa é classificada como calçado. Mas é uma atividade muito diferente, como você vai conferir, a indústria do calçado é artesã, envolvendo costura, cola. Já a sandália japonesa não, ela simplesmente entra numa máquina injetora, passa para outra máquina e já sai direto para a caixa. Não existe nesse processo um indivíduo portador da arte no feitiço do calçado. Imagine uma máquina que imprime jornal, então, a produção desse tipo de sandália é assim. Mas, classifica-se como sapato. E sob esse aspecto, a Grendene é maior, sem dúvida. Embora tenham o mesmo número de funcionários que nós, justamente porque não trabalham com muita mão-de-obra, eles têm uma política de produção bem diferenciada. É uma grande empresa, inclusive alguns de seus diretores são antigos funcionários da Alfa, é uma empresa muito parceira da Alfa. Nossa relação é de muito respeito. Isso foi algo que nosso fundador, o sr. Nestor construiu e defendia, ou seja, relações baseadas no respeito. Ainda em relação a números, a Alfa é primeira marca global de calçado brasileiro.

Bem, agora deixa eu falar um pouco sobre minha entrada aqui na empresa. Eu sou de Salvador e vim para Itapetinga trabalhar na Vale Dourado, uma indústria de laticínios e por um acaso fui buscar uma consultora da Vale Dourado no hotel, fui até o refeitório e ela estava na mesa com o Jair, então ela nos apresentou. Conversamos bastante, ele me fez várias perguntas, inclusive, e na época ele foi com uma pessoa de Recursos Humanos, o Duílio, um amigo meu e então mostrei a eles a fábrica etc, e logo começamos a entrar em entendimento. Ele me disse que ele e Haroldo estavam fazendo uma sondagem e acabou me sugerindo uma conversa com o Haroldo. Então, fiz uma entrevista com Haroldo e também com a gerente de Desenvolvimento, até que depois dessas etapas, em novembro eles formalizaram uma proposta, foi quando o gerente de Administração me perguntou se eu queria assumir aqui e eu aceitei. Então em dezembro de 2005 eu comecei.

Sobre a questão assim dos valores da empresa, com os quais me identifico, bem, sobre o sr. Nestor, não tenho como falar muito pois infelizmente não o conheci pessoalmente, mas o que sei é que ele e um grupo de amigos fundaram a empresa, construindo dez pares de calçados no primeiro dia. Conheci mais a esposa dele que é a presidente do Instituto Nestor de Paula e o negócio seguiu de forma bem artesanal e desde 1958 - ano de fundação da Alfa - a empresa continuou crescendo no RS. Criou-se então a primeira marca de calçado brasileiro, depois criou-se a primeira marca global de calçado brasileiro, e a empresa vem ano a ano construindo uma história de sucesso muito marcante. O sr. Nestor rapidamente assumiu uma posição de liderança no setor calçadista brasileiro em função não só do crescimento e da posição que a Alfa já ocupava no cenário nacional, isso já antes de vir para a Bahia, como também pelas ações pioneiras que a Alfa veio desenvolvendo, em especial na parte de Responsabilidade Social se tornou uma referência para o mercado calçadista, até mesmo para outras empresas. E assim, foi construída uma história de sucesso muito significativa para o setor calçadista, sem dúvida muito reverenciada no setor de calçados, tanto aqui quanto fora do país. Hoje temos uma empresa que se destaca muito também que é a Grendene, por conta da sandália havaianas, com marketing muito bem montado, algo muito legal que eles fizeram; foi de grande competência a forma como eles popularizaram no mundo o uso das havaianas, mas no que diz respeito a sapato fechado, sem dúvida a grande marca é a Alfa, que foi a primeira, inclusive, a internacionalizar uma marca brasileira de calçados. A internacionalização das havaianas é mais recente, muito bem sucedida, aliás. Em linhas gerais, nossa história é essa; o que tivemos daí pra frente foi multiplicação.

Em relação a Alfa, tem dois aspectos muito interessantes, que eu admiro muito. Primeiro a ousadia com que o negócio é tocado, isso reflete bem essa característica do sr. Nestor.

Quando eu cheguei aqui foi algo que eu até estranhei um pouco, a forma da Alfa agir, sempre fazendo tudo muito rápido, as coisas acontecem muito rápido. E eu vejo que as pessoas confiam na cultura e no *modus operandis* da empresa, as coisas são agendadas e funcionam, não caem no esquecimento. Se a pessoa for do tipo esquecida, não vai se adaptar aqui; se você marca algo com alguém aqui, eles não esquecem; não chegue atrasado não, senão não vai ficar bem. Tudo funciona, e assim como acontece para as reuniões, acontece para a produção, é tudo muito controlado, no tempo, o que eu acho muito legal, isso é bem da cultura da Alfa, acho que é uma das marcas principais da organização, essa funcionalidade dos prazos, as coisas seguem aqui numa velocidade grande. Até para o mercado, e nós percebemos isso quando vemos as crises que ocorrem no mercado, a Alfa criou uma cultura, acho que é uma coisa assim que vem dos fundadores, da cultura deles também e do potencial de fazer sapatos e fazer negócios, e isso inclusive foi uma dificuldade nessa transição que nós tivemos, mas como eu estava te falando, a Alfa tem uma cultura, que vem desde sua origem que é assim: se o país passava por uma revolução, ditadura, isso era problema de general, não era problema da Alfa e vamos produzir sapato. Se passamos por *impeachment*, isso não era o foco da Alfa, o foco era produzir sapatos. E quanto mais se produzia, mas se vendia e assim acontecia. Esse país passou por várias transformações políticas, passou por várias crises econômicas, passou por várias crises sociais como consequência de crises políticas e econômicas, e a Alfa não focava sua atenção nisso, nosso negócio era bater recorde de produção. Parecia que não se vivia nesse país, tanto que se a gente conversar com pessoas que entraram aqui muito novas, a maioria dos gerentes da Alfa entrou aqui com treze, quatorze anos de idade, a grande maioria. Parece-me que o Duílio, com trinta e três anos de idade, já tinha vinte e um anos de Alfa, o que na época dele podia, pois não havia uma lei sobre o trabalho infantil. E essa era a regra na época e também na Alfa, entravam muito novos e com trinta anos já estavam pensando em aposentadoria. Você vê com eles, no contato cotidiano, que eles não têm essa preocupação com ambiente externo, é como se o negócio fosse mesmo o “fazer e vender”. E aí é que ocorreu uma grande crise nossa, pois apesar de todas essas transformações que eu falei, existia um mundo que queria sapato e que não tinha produção. Hoje a produção de sapato no mundo ainda é muito abaixo do consumo; se multiplicarmos nossa produção por três, ainda vai ser vendida. Essas questões brasileiras, e naquela época a empresa não atuava no mercado externo, e mesmo quando se internacionalizou, apesar das crises externas também, o mercado queria sapato.

Então, nunca foi problema para a Alfa o ambiente externo, portanto, olhávamos mais para dentro, em como melhorar nosso processo de produção, melhorar matéria-prima, melhorar o produto final, até porque nosso mercado fornecedor não era afetado por essas crises, nem nossos clientes. Até que em determinado ponto as coisas mudaram, mudou o cenário. Aí tivemos que olhar para fora, pois agora quando “eles” fazem lá, por exemplo, em 2003 exportamos 10 milhões de pares, esse ano exportamos 4 milhões, e foi um sucesso pois a previsão era de exportar 3 milhões. Exportamos 4 milhões com base na força, na qualidade do nosso sapato. Então a coleção na Francal só deu Alfa, em uma importante feira no RS só deu Alfa, e aí, enfim, conseguimos chegar a 4 milhões. O ambiente externo passou a ter efeito sobre a empresa, uma empresa que não estava acostumada com isso. Sempre fomos muito ousados, isto é, quando estamos na crise, aí é que nós investimos mesmo; enquanto os outros estão parados, estamos lá em cima, voando acima da crise, exatamente como o sr. Nestor dizia “Nós temos que voar sempre acima da tempestade, pois quando a tempestade passa é só jogar o avião para baixo e pegar embalo”. Essa sempre foi nossa filosofia, ou seja, quando a crise vinha, aí que nós decolávamos, não esperávamos a crise passar para agirmos, investíamos mesmo e quando vinha alguma crise estávamos já disparando em produção. Essa sempre foi nossa cultura, acho que a razão maior do nosso sucesso é essa, mas agora incorporamos outras

variáveis, e esse pessoal que sempre se fechou numa família Alfa nunca pensou que um dia essa família teria olhos puxados, mas hoje tem, estão na China e nós não sabemos que são essas pessoas, não é mais o meu sobrinho que trabalha no pavilhão 20, é alguém que está lá na China e que tomou o emprego de um sobrinho meu. Então, isso tudo mudou e temos que incorporar essa variável, assim como hoje existe um bocado de colegas de empresa que falam com sotaque diferente do sul e também fazem parte da família Alfa e esses somam 80% dos funcionários da empresa no Brasil.

Então, em função das crises a empresa mudou, não dava mais para continuar sendo só de Parobé para o mundo, agora tem que ser de Chiang para o mundo, de Itapetinga para o mundo, mudou muito o contexto, tivemos que ter uma interação nova, e não só por ser gaúcho, que já tem uma cultura mais tradicionalista, Não digo fechado pois não gosto de pensar assim, mas que têm tradições muito fortes e que são levadas para onde eles vão, veja os CTG's que eles levam para onde eles vão; aqui ainda não tem, mas nós vemos esse grande respeito pela tradição gaúcha, pelos costumes e tem esse jeito deles todo sério, super disciplinados né, é uma característica forte do gaúcho. E ainda, mais do que gaúchos, eles são colonizadores alemães, então ainda tem a cultura alemã que é muito forte, muito unida, isso é visto no mundo, como mantém sua cultura preservada. Então além de gaúchos e alemães, eles são interioranos, ou seja, aqui temos o "cara" mais senhor das suas raízes, é aquele pessoal do interior que tem um amor enorme pelas suas raízes. Aqui também é assim; além disso, é um pessoal de uma colônia que, até por questão de sobrevivência, sempre foram muito unidos, gerando uma auto-preservação das suas raízes e ainda por cima, ou seja, quando chegaram no sul, acabaram incorporando tradições que são muito fortes. Eu acho essa tradição gaúcha algo muito, muito bonito, como seria magnífico se nós também tivéssemos espalhado pelo país e pelo mundo o nosso centro de tradições baianas, não é? Nós que temos tanta história, um jeito conhecido no país todo, não o estereótipo negativo da preguiça né... mas dos nossos costumes, da nossa história, da música que não é só axé, enfim. Bem, a relação desse pessoal, que estava acostumado a ter sucesso ali dentro, com um mundo em que se passa a ter influência direta, e passa a ser o mundo externo, como Bahia, Sergipe, China, isso mexe com as pessoas, mas souberam também incorporar essa variável, não se perdeu a característica original de sempre estar investindo forte. Ou seja, com crise ou sem crise de relacionamento, a Bahia produz 81% da produção da empresa; a fábrica de maior produtividade de toda a Alfa, está em Sergipe. As linhas que sempre eram lançadas lá agora são lançadas aqui também, pois depois de dez anos não existe mais diferença, uma indústria que é lastreada no poder da mão do trabalhador, na sua arte de fazer calçados, é natural que se inicie com uma linha mais bruta para que aprendam, mas depois já se mandam linhas todas costuradas, como desse sapato que estou usando, isso aqui foi feito por uma costureira mesmo, se ela errar em algo, a costura fica completamente desalinhada - ou ela sabe fazer ou não saber fazer - não é um trabalho muito fácil, é necessário concentração e habilidade, é muito artesanal. Hoje essas linhas são lançadas na Bahia, por que? Porque o pessoal incorporou, como também faz a Grendene, que lá em Crato, no Ceará, a empresa lança suas principais linhas. Eles até têm um comentário curioso, um dos gerentes deles que veio para cá diz que é muito melhor produzir no Ceará do que na Bahia, e da mesma forma, é muito melhor produzir na Bahia do que no sul, e que se fôssemos para aqueles países da América Central deve ser melhor ainda, pois o povo é todo pequenininho, com mãos pequenas, o que seria muito melhor para costurar do que aquela mão enorme que tem o sulista, alemão. A velocidade do operário nordestino em geral, é muito maior que dos operários do sul, são mãos mais delicadas e, por isso, mais rápidas.

Então, sobre o que estávamos falando, talvez seja não exatamente um valor, mas uma característica de valor principal da Alfa e por que não, desses gaúchos que eu conheço e

trabalho junto, é a ousadia, o enfrentar e ser um referencial ao qual muitos seguem, e seguem mesmo, é algo de ligar mesmo para a Alfa e saber como as coisas vão acontecer e pedir informação mesmo. Muitos como a Bibi, por exemplo, que é uma empresa que praticamente nasceu na Alfa. O nosso fundador tinha duas frases que são muito conhecidas por todos nós. Uma que diz: “tem gente atrás da máquina” e outra que diz: “trabalhar com visão de crescimento sendo justo, honesto e humilde”. A outra marca, algo que eu acho que é um valor da Alfa é a responsabilidade social, que também plantada na cabeça das pessoas pela visão do sr. Nestor, isso sem nenhum exagero, ele criou essa cultura de responsabilidade social dentro das empresas, pois ele possuía um grupo de 34 empresas, a Alfa era só uma delas, havia a DCS Comunicação, internacionalmente premiada na área de Comunicação. A DCS foi criada por conta da nossa necessidade de fazer propaganda, ao invés de terceirizarmos, foi decidido criar nossa própria agência, sempre foi assim, “para dentro”. Outro caso: se era preciso viajar muito, nordeste e tal, vamos criar nossa empresa de viagens, e aí foi montada a Maringá Turismo que é uma empresa grande do ramo. Se precisávamos de um refeitório grande, foi feito nosso próprio refeitório e até o plano de saúde era nosso. Houve uma época que tínhamos quase 200 médicos na Alfa, um plano de saúde enorme que começou a prestar serviço para outras empresas e que terminou o ano passado, quando foi fechado. Chegou a um ponto de ter 34 empresas no grupo. Essa era mais uma característica do fundador: ser auto-suficiente. Tivemos até 3 aviões na empresa e sempre deu certo assim, até que a variável externa chegou com força, aí foi a hora de refletir e ver que nosso negócio era fazer sapato. Então a DCS tinha que se sustentar sozinha, a Alfa vai ser cliente, mas a gestão é independente, a Maringá foi vendida, contratamos a Puras para o refeitório, contratamos empresas de transporte aqui e no sul para fazer o transporte, o plano de saúde acabou, cada funcionário paga o seu. Agora o que ficou foi a creche, que é a coisa mais linda que eu já vi, lá no RS. Agora estamos entregando nossa creche aqui, investimos R\$360 mil. Construímos a creche, que atenderá 180 crianças em três turnos, e estamos fazendo uma doação para a prefeitura, teremos nossa assistente social fazendo a interlocução com prefeitura, mas a Alfa não vai gerenciar a creche e sim a prefeitura. No RS a creche fica dentro da empresa, e aquela creche tem o carinho de cada funcionário, mesmo de quem não tem filhos lá, as pessoas gostam de ver aquela creche lá, funcionando. Imagine para o país privatizar o Banco do Brasil? Não dá, privatizar a Siderúrgica Nacional dava, mas o Banco do Brasil? É nosso! Assim é a creche para os funcionários, enfim para toda a empresa, quando o funcionário entra na empresa, ele ainda está com o filho no colo, aí o deixa na creche, que fica dentro da empresa e segue para o seu pavilhão. Então é algo muito lindo de se ver, são cerca de 150 crianças. As técnicas da creche do sul estão vindo para cá para preparar tudo para que a creche tenha o padrão de qualidade da Alfa, que seja algo de referência para nossa região e para a Bahia. A creche funcionará com metade das vagas para nossos funcionários e metade para a comunidade. Quanto às vagas da Alfa, nós pagaremos para a prefeitura, de modo que esse dinheiro possa sustentar todas as outras também, mas a gestão é que não será nossa, será da prefeitura. Mas até pelo fato de estarmos tão envolvidos na construção, ocuparemos metade da vagas e queremos o padrão Alfa. Ou seja, não adianta querer colocar 200 crianças se o projeto foi feito para 180, nós não queremos isso, queremos muita qualidade nesse projeto, que deve ser entregue muito breve. Além dessa creche, inauguramos uma outra em Macarani, fizemos toda montagem da creche com equipamentos, duas creches em Itarantim, que também colocamos todos os equipamentos, e em Itororó a Petrobras está construindo uma creche, que também vamos equipar toda. E estamos estudando outras para outras cidades também. E isso é algo muito bom da Alfa que eu falei, essa questão da responsabilidade social que é muito ativa. Até por conta disso foi que surgiu o Ação Alfa Pela Cidadania, esse ano já será o quarto ano. No ano passado reunimos 30 mil pessoas aqui em Itapetinga, é algo bem grande, com parceiros como o BB, o Bradesco, a Puras, Sesc, Sebrae, Senai entre outras, aí

vem o caminhão do SAC, o Cozinha Brasil que é um caminhão do Sesi vem também. No início acontecia durante um dia, no último ano já foram dois dias, onde houve até um casamento coletivo para 90 casais, o que foi algo bem bonito, emocionante mesmo. Para mim foi uma experiência única participar desse projeto. Aí neste ano estávamos pensando na nova edição, pois investe-se muito neste tipo de evento, nós fazemos festival de música gospel, garota Alfa e garota *Olympicus*, tínhamos contratado a banda Engenheiros do Havaí, mas de última hora eles não puderam vir, pois estavam em Conquista e a estrada da Serra não oferecia condições para que eles viesse com segurança, então não vieram, aí fechamos com uma banda de forró grande também; trouxemos uma cantora gospel do RJ para encerrar o festival gospel, tem também festival de cultura, com teatro, etc. É o maior palco montado aqui na região, maior que o palco de São João, que é muito tradicional aqui e maior que o palco da exposição. Cada instituição tem seu stand, são cerca de 60, 80 stands, desde Secretaria de Saúde, as Associações todas, como a APAE e outras que tem alguma relação com a Alfa e aí são muitas atividades feitas. Acontece sempre no mês de agosto e todo mundo participa e gostam muito, é uma experiência fantástica, e que mobiliza a região toda. Então, pensamos em fazer algo diferente em 2006, como uma Feira da Indústria, Comércio e Serviços aqui da região para podermos arrecadar dinheiro. A história do Ação Alfa começou por conta de uma greve; tínhamos dois consultores, um fazendo política de contenção de greve, vendo questões operacionais mesmo, como saídas na fábrica, locais de segurança, vigilância na parte elétrica, etc. E havia, em paralelo, outro consultor trabalhando toda a parte de imagem da empresa, até porque a greve foi considerada ilegal, pessoas foram demitidas, houve corte do ponto de funcionários e tal. Isso foi em 2004, a empresa tinha sete anos de Bahia, e essa foi a única greve que aconteceu e essa greve teve muito a ver com a disputa sindical, até por isso foi considerada ilegal. Os sindicatos brigavam aqui na porta da fábrica, e brigavam literalmente. Pois o que acontecia era que havia um grupo dos petroquímicos e outro calçadista disputando para ver quem iria se filiar aqui. Então fizeram todo um movimento para ganhar visibilidade. E por isso vieram para a porta da fábrica, assim o operário iria ver que sindicato existia, mas o resultado foi que a greve foi julgada ilegal. Hoje a situação é bem estável, o sindicato é formado por pessoas do setor calçadista, são funcionários da fábrica, já fundaram uma Federação do sindicato, com o qual fazemos as negociações, eles estão se organizando muito mais, possuem um bom nível de relacionamento, conhecem o setor calçadista, inclusive o presidente é um ex-funcionário nosso, que era técnico de segurança, alguns diretores ainda trabalham na fábrica. Enfim, eles possuem um nível de compreensão do setor muito melhor do que o grupo do pessoal petroquímico lá de Salvador, até porque não havia muito sentido nisso. Acontece que somos o maior empregador privado da Bahia, com 9.500 mil funcionários, ou seja, expandiria muito o sindicato, que sairia lá de Salvador e de repente, se deparar com cerca de 10 cidades e mais de 9 mil funcionários, enfim, era algo que daria grande poder ao sindicato. Então eles vieram considerando o nosso produto como derivado de petróleo, mas não é o caso. Em função dessa greve, um dos aconselhamentos do nosso consultor foi ampliar a nossa relação com a comunidade, aí decidimos criar o Ação Alfa pela Cidadania, e fora isso, já somos patrocinadores há muito tempo do Ação Global, do Criança Esperança. No primeiro ano tivemos 12 mil pessoas, no segundo ano 18 mil e no terceiro ano tivemos 30 mil pessoas. O evento vem dobrando, então pensamos em fazer essa feira em 2006, chamar o empresariado, pois na adianta pensarmos em responsabilidade social e só nós fazermos, precisamos também trazer as outras empresas. No início achei que seria algo muito difícil de implementarmos. Eu dei a idéia, mas fiquei receoso se daria certo, pois teríamos que vender cada stand a um custo de aproximadamente R\$500 cada e R\$4 mil as quotas de patrocínio, aí nós conversamos muito e montamos uma equipe para vender esses stands, algo a princípio meio estranho até, mas tínhamos que ir. O primeiro projeto era de 30 stands, que conseguimos fechar já no segundo dia, aí fizemos uma nova planta, ampliando para 60 stands,

e na primeira semana já tínhamos vendido todos. As prefeituras da região nos ligavam pedindo 3 ou 4 stands, mas não tínhamos mais stands para vender, ficaríamos só com Itapetinga mesmo. E toda essa verba nós queríamos destinar a uma instituição, pra que toda essa ação não se encerrasse nos dias do evento, mas que fosse algo para o ano todo. Então elegemos uma instituição, inclusive, na época havia um deputado, o Heraldo Rocha e conversamos sobre a necessidade de uma escola de segundo grau ser cedida para a sede da fundação, e depois achei que isso iria cair no esquecimento, mas na semana retrasada recebemos a notícia de que já sairia no Diário Oficial no início de fevereiro. Então vamos entrar na Fundação Canto das Artes com 700 crianças, é um projeto muito grande, vamos reformar a escola toda e esse ano os próprios empresários que participaram da feira haviam planejado fazer uma eleição para que eles mesmos decidissem qual seria a entidade beneficiada de 2007, e quem ganhou foi uma cooperativa de catadores de material reciclável, a Itairó, inclusive já tínhamos um relacionamento com essa instituição desde que eu trabalhava na Vale Dourado, mas era algo muito tímido, pois a Vale Dourado não tinha o mesmo potencial que a Alfa e aqui cedemos muito material para a Itairó nesse setor de resíduos. No nosso caso acumulamos muito resíduo, apesar de não ser poluente, então não gera passivo ambiental, mas apesar disso, o volume de resíduo é muito grande e fica armazenado bem próximo daqui, é o ARIP. E lá o volume é imenso todo depositado em células, o que necessita de investimento muito grande para sua manutenção. Eu, até hoje acredito que deve haver uma alternativa para todo esse resíduo, penso que poderiam ser fabricados aqueles pufs, algum tipo de enchimento, enfim. Nós temos três doutores na Universidade de Campina Grande trabalhando nisso, e nossa engenheira ambiental, que por sinal é mestre em meio ambiente, Kátia, que é paraibana e trabalhava na Alfa e a família dela também, em Campina Grande. Ela é quem comanda nossa área de meio ambiente e segurança no trabalho e estamos nesse processo de descobrir outro destino para esse resíduo, pois são só retalhos e então pode ser que sirva para alguma outra coisa.

APÊNDICE B - ENTREVISTA 02

Entrevistado: sigla B

Cargo: Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento Organizacional

Origem regional: gaúcho

Local: Alfa - Itapetinga-BA

Data: 05/02/07

Narrativa do funcionário desde sua entrada na organização até o momento presente.

Eu entrei na Alfa em 1989. Eu já havia trabalhando antes em outras duas empresas de calçados e na Alfa já estou há quase 17 anos. Vim pra cá para implantar essa unidade e como no sul eu já trabalhava com recrutamento em Parobé e atendia as filiais também nessa área, mas na parte técnica, não operacional. E além disso, desenvolvia trabalhos de desenvolvimento. Depois, quando implantamos a unidade aqui, viemos em uma equipe de diversas áreas, e da área de RH havia o diretor responsável, o gerente administrativo que estava organizando, o Luís Alberto, o Duílio que trabalhava com departamento pessoal e financeiro e eu na parte de recrutamento e seleção. Isso por volta de 1997, quando entrou em funcionamento mesmo. Inicialmente eu ficava um mês e meio aqui e ia para o sul dar o suporte às áreas que eu atendia lá, onde passava mais umas duas semanas. Fiquei trabalhando nesse esquema por dois anos, até que perguntei a eles onde precisavam mais de mim, pois esse esquema estava muito cansativo. Aí então fiquei por aqui. Ficamos aqui cerca de um ano ou mais, só em Itapetinga, depois fomos montar as filiais. Iniciamos aqui no CAIC, um prédio cedido pelo governo para que a gente pudesse começar os treinamentos, pois ainda estávamos com os prédios em construção. E nessa escola adaptamos tudo para montar a fábrica.

Neste início tivemos muitos choques, começando pelo fato de que a cidade não tinha uma infra-estrutura desenvolvida, em vários aspectos era muito diferente de tudo que tínhamos disponível no sul, pois Parobé, apesar de ser também uma cidade pequena, com população até menor que a daqui, possui uma estrutura melhor e, além disso, a equipe que veio para cá não morava em Parobé, mas em outras cidades próximas um pouco maiores. E Parobé estava a 30km de Novo Hamburgo, a 40 km de São Leopoldo, 40 km de Gramado, 70 km de Porto Alegre, então a vida que nós levávamos era bem diferente, tudo estava disponível ali por perto. Quando chegamos aqui levamos choques como: supermercado não havia, o que havia era um tipo de mercado que não tinha nem gôndolas, as mercadorias ficavam todas empilhadas no chão, seja arroz, açúcar, farinha e pra gente foi um susto. Lá estávamos acostumados com supermercados bem organizados, com ar condicionado, balcões apropriados e aqui até pássaros entravam no mercado, pousavam nas mercadorias, isso marcou. Algumas coisas da alimentação, como requeijão não havia. Pois a antiga Vale Dourado industrializava leite, mas não fazia esse tipo de produto, como o requeijão ou queijo. Então aquele pequeno mercado era a única opção que nós tínhamos na cidade; também não havia uma frutaria, uma quitanda para frutas e verduras, até porque o pessoal aqui não tem muito o hábito de comer saladas, legumes. Agora já está bem diferente, foi melhorando, mas antes tudo se baseava no arroz, feijão, carne e farinha. Esses são só alguns exemplos das diferenças que encontramos assim que chegamos aqui.

Já em termos de educação ficamos surpresos ao ver o número de escolas que a cidade já tinha, são muitas opções; já havia também a UESB, apenas com dois cursos, mas existia. Eu me lembro que na nossa equipe estavam eu, o Duílio, Luís Alberto, Abregildo, Saldanha e Marcos, e como no início nós ficamos meio em desespero, até porque chegamos numa época

de seca, nós íamos para Ilhéus em muitos finais de semana, para poder ter acesso a coisas diferentes, pois aqui não havia nada para fazer.

Outra coisa que me chamou muito a atenção, pois era uma cidade que já possuía universidade e não tinha e até hoje não tem, é uma livraria. Nem em Conquista não havia, só há uns três anos atrás é que abriram uma, só havia papelarias. Isso pra mim é algo também diferente do sul, pois lá a livraria faz parte da vida das pessoas. Isso foi algo que me assustou, pois Conquista era uma cidade grande e não tinha uma livraria. Acho que isso é meio cultural aqui, não se tem muito gosto pela leitura, então só vendiam revistas, mas livraria mesmo, não tinha, e lá só tem há pouco tempo. Agora aqui até hoje não chegou! O acesso a cultura aqui é muito mais difícil, o que difere muito do sul. A situação aqui, muito pelo fato de não terem um poder aquisitivo suficiente, não faz com que as pessoas busquem e aí não criam o hábito da leitura. Mesmo em termos de banca de jornais, só temos o jornal da Bahia, é extremamente limitado e revistas em geral. Cada um que chegava aqui guardava os jornais do avião pra gente aqui poder ler também, o Zero Hora, tudo! Aí a equipe foi trazendo a família de cada um pra cá, eu era solteira então para mim foi mais fácil. Para quem tinha filhos, muitos eram ainda crianças ou pré-adolescentes, até que não tiveram tanta dificuldade, pois souberam administrar bem. Mas da adolescência em diante, tiveram que fazer um trabalho em família para poder adaptar todos por aqui. Quanto à adaptação eu diria que ao mesmo tempo que sentimos aquele choque, era algo para o qual estávamos preparados, era também um desafio, uma oportunidade. Era como aprender a construir e desconstruir, aprender algumas coisas, desaprender outras. Isso faz parte, foi aceito o desafio.

O nosso primeiro impacto quando começamos a selecionar as pessoas, a preparar as turmas, foi a questão do horário de trabalho, pois era preciso iniciar o treinamento já em função dos horários de indústria, ou seja, às 5 da manhã, por exemplo. E isso foi um choque, embora a antiga empresa que hoje é a Vale Dourado, já trabalhasse no esquema de três turnos, mas ali tinham 30 funcionários, algo bem pequeno, e no nosso caso o volume seria bem maior. Nós começamos a trabalhar com cerca de 40 pessoas e fomos aumentando. As pessoas diziam que ninguém iria se acostumar a trabalhar nesse horário, pois a maioria não estava acostumada a acordar tão cedo, e perguntavam sempre: “Olha, precisa mesmo ser nesse horário?”, veja que absurdo! Então já começamos com os horários de turnos e eu me lembro que muitas pessoas desistiram em função do horário, pois teriam que levantar no mínimo às 4h para poderem entrar na fábrica às 5h. Muitos não estavam acostumados com esse esquema dos horários de empresa, ter horário para entrar, para sair. Mas aquelas pessoas que selecionamos tiveram um grau de tolerância e persistência bem grande, muito bom por sinal. Então, foi um choque grande para eles também, inclusive o de almoçar na fábrica e não ir para casa almoçar, não ter o tempero deles, embora a empresa tentasse preparar as refeições mais ao gosto local, mas mesmo assim, para eles faltava a pimenta, o cominho, o coentro. Também tinham que usar uniforme, ou seja, para eles também foi uma grande mudança, foi algo dos dois lados.

Em relação às atividades na fábrica em si, eles são todos muito caprichosos. Em termos de higiene e capricho nas atividades, são muito caprichosos. Uma coisa que me chamou a atenção na época, hoje não pois já estão muito acostumados com tudo aqui, é que o pessoal vinha trabalhar todos bem arrumados, como se fossem sair, eram preocupados com a aparência, e nós víamos que isso não era algo difícil para eles, fazia parte do cotidiano deles, o que é diferente no sul, onde já herdaram dos antepassados o costume de poucos banhos no inverno, o que também faz parte do cotidiano deles. Aqui, por ser uma região bem quente, o hábito é outro, e o capricho é muito grande. E nós aqui pensamos que quando a pessoa tem capricho consigo mesma, ela provavelmente terá capricho com aquilo que ela faz. Essa foi

uma surpresa positiva. Um outro choque cultural para eles foi o fato de terem que trabalhar em pé; eles diziam: “Mas todas essas horas de trabalho em pé? Vocês não têm as cadeiras para que a gente possa se sentar?”, e isso foi algo trabalhado com eles, com muito diálogo. Se fossem para SP, por exemplo, grande parte dos trabalhos, seja numa indústria, ou no comércio, lojas, padarias, era todo feito em pé. Então tentamos mostrar para eles que em muitos lugares era algo comum, mas eles só estavam acostumados com a vida aqui, onde no comércio trabalhavam sentados.

Mostramos a eles que isso fazia parte da cultura do trabalho industrial, mas as pessoas nos procuravam muito para conversar sobre essas questões e como eu era psicóloga, nós conversávamos muito, pois eles achavam que seria muito difícil conseguir tocar essa nova vida. Havia todo um preparo psicológico para essas questões, e nós sabíamos que seria assim nas primeiras semanas, até porque eles não só não estavam acostumados com esse esquema como, de fato, não estavam acostumados a trabalhar. Cerca de 90% dos contratados estavam entrando em seu primeiro emprego. Há também um detalhe, que eu diria que hoje, cerca de 70% das pessoas que trabalham aqui já foram para SP, mas não conhecem Salvador, pois essa terra era considerada terra de mulher sem marido, filho sem pai, isso porque os pais tinham os filhos e aí o pai deixava todos aqui e ia para SP. De repente, o marido havia conseguido um canto para morar lá, muitas vezes barracos em lugares muito pobres, e a mulher ia embora com os filhos, ou ia um dos filhos ficar com o pai, com um tio. Então é mais fácil para eles ir para SP do que Salvador. Essa migração acontecia muito pela falta de emprego que havia aqui, e assim como acontecia aqui, muitos nordestinos de outros estados migraram para SP em busca de trabalho. Além disso, aqui na empresa que hoje é a Vale Dourado, não admitiam pessoas da mesma família trabalhando juntas, nem primos, o que restringia muito o emprego, gerando um grande desespero nas pessoas que então, corriam para SP.

Aqui na região as pessoas viviam ou nessas pequenas empresas ou como vaqueiros dessas fazendas, mas este é um trabalho que emprega muito pouco e apenas homens. As pessoas aqui ou não estudavam ou estudavam pouquíssimo e iam trabalhar como pedreiros ou algo do tipo em SP. Hoje temos muitas pessoas que voltaram de SP; essas pessoas preferem vir para cá com um salário menor do que ficar em SP ganhando mais, porém morando em barracos, em meio a uma grande violência. E esse retorno aconteceu muito não só em Itapetinga, mas em todas as cidades aqui da região onde temos filiais. Eu diria que a construção da Alfa aqui provocou mudanças no comportamento das pessoas, fez também com que as pessoas voltassem a estudar, a começar a pensar no futuro aqui na cidade mesmo, nas perspectivas de uma vida melhor para suas famílias.

Então, o mais difícil, como te falei foi a questão do horário, o fato de trabalharem em pé, isso foi o que me pareceu mais forte pra eles. No mais eu não vi maiores dificuldades; claro que assim como nós tivemos que nos adaptar com as novas condições, eles também tiveram que se adaptar às mudanças. Tivemos que nos acostumar a não ter coisas que nós tínhamos, o clima que era muito diferente, uma cultura e hábitos muito diferentes. Em termos de cultura, nós estávamos acostumados a ir a um cinema, teatro, um show e aqui não tem nada disso. Lá no sul, é comum frequentar um clube, em um ambiente fechado como o CTG, e aqui o pessoal está mais acostumado a ficar mais na rua, é bem diferente, mas nós tivemos que nos adaptar. Evidente que no início, todo ano o pessoal fazia e ainda faz as festas de gaúcho, semana farroupilha pra não perder os laços né! Então desde o início fazíamos estas festas, convidando os baianos para se integrarem e conhecerem. Já que nós tínhamos que conviver com a cultura deles o ano todo, então ao menos um dia eles tinham que conviver com a

cultura gaúcha, com a comida, o tempero, com os hábitos, o tipo de música. Não foi tão difícil.

Quanto a visão de futuro assim, de carreira né, eu percebi aqui é que os jovens amadurecem mais tarde para a vida, para as responsabilidades, para o compromisso. Talvez algo que tenha pesado nisso é o fato de que era muito comum o pai deixar a família e ir embora e essa estrutura de família não tinha aqui, por completo, muitos não tinham essa referência de família, muitos sabiam que tinham pai, mas que o pai estava longe. Isso, me parece, é algo que interferiu na maturidade, na responsabilidade dos jovens. Todos os jovens que nós pegamos para trabalhar tiveram muita dificuldade em ser mais responsáveis, ser mais comprometidos com o trabalho. Não sentiam tanto que precisavam buscar o trabalho, isso deu pra perceber bem e até hoje vemos que é algo forte, cultural. Enquanto que no sul a gente vê que, muito cedo as pessoas já aquele compromisso de sair de casa e trabalhar, estudar. Aqui “Deus me livre” a pessoa ter que trabalhar e estudar, eles acham que não tem como fazer as duas coisas. Sempre tem uma desculpa: “Ah, mas eu estou trabalhando, é muito difícil trabalhar e estudar” e a gente fica insistindo que não, é cansativo é, mas é necessário buscar uma formação pra eles.

O gaúcho dá um valor muito grande para que a pessoa tenha desde cedo responsabilidade e compromisso com o trabalho, para buscar fazer sua vida, ter sua independência, seu cantinho enfim. E aqui eu sinto que o pessoal começa a trabalhar, mas primeiro eles preferem se divertir, eles querem investir em lazer, em festa, nas roupas. Essa parece ser a primeira preocupação. Enquanto que no sul, eu via que os funcionários de lá já se preocupavam logo em poder comprar um pequeno terreno e construir uma casa, comprar uma moto, algo que desse futuro. Já aqui percebo mais a força da celebração, da festa, comprar uma roupa, um abada, curtir e depois, mais tarde pensar em termos de futuro, a grande maioria, o que não quer dizer que não haja pessoas que não façam isso, tem sim, inclusive jovens, mas a tendência maior do pessoal é celebrar, o presente.

E teve durante um bom tempo uma fase crítica no início, que foi para nós podermos nos estabilizar e também no início, muitas pessoas não acreditavam que a Alfa vinha pra ficar. Aí ficava ainda mais difícil fazer com que eles pensassem no futuro aqui, na empresa estabilizada na região, o pessoal tinha receio e aí não pensava num futuro, achavam que logo isso ia acabar. Inclusive ficou assim tudo muito dividido, porque aqui no nordeste a política é muito forte, muito acirrada, então havia comentários do tipo: “Ah, quem trouxe a Alfa trouxe apenas para fazer propaganda política” e que isso era algo temporário, diziam que a Alfa só aproveitaria os benefícios e depois iria embora. E para a gente convencer essas pessoas para vir trabalhar na empresa e de que não estávamos aqui de passagem foi muito difícil, esse foi um momento crítico para nós, tivemos que dialogar bastante, mostrando para as pessoas que não se tratava de uma brincadeira, de que era algo sério, que nós estávamos aqui para trabalhar sério; nós não construiríamos unidades nem traríamos todo o maquinário por conta de algo passageiro. E a empresa tinha seus valores sabe... de família. A empresa não nasceu familiar já que foi fundada por três amigos, mas os valores que sempre estiveram presentes - eu que conheci alguns deles, o sr. Nestor e outros - eram os valores da responsabilidade social, ou seja, da responsabilidade que empresa deve ter com as pessoas com quem a empresa trabalha, do compromisso, da honestidade, da transparência, da pontualidade com aquilo que você assumir com as pessoas. Isso aí são valores muito fortes e quem veio para cá na direção, defendia muito e confiava muito neles pois sempre que falaram uma coisa, eles cumpriam. Então não tínhamos medo de enfrentar o desafio daqui, mesmo as pessoas não acreditando que a empresa não ia permanecer, nós mantínhamos a certeza de que sim porque

as pessoas que a gente conhecia lá, que faziam parte da empresa, eram pessoas muito idôneas e que sempre cumpriram o que assumiram. Nos sentimos muito confiantes porque eles afirmaram isso, o sr. Nestor, sr. Lauro, sr. Nadir falaram e então, tínhamos essa convicção. Então como falei antes, houve essa desconfiança das pessoas, não sei se pela questão política, pelo que acontecia no nordeste, muitas sendo prometidas e que não aconteciam, por isso foi bem desgastante. Os fazendeiros também acreditavam que não teriam mais pessoas para trabalhar para eles, enfim uma desconfiança grande.

Hoje eu diria assim, que principalmente aqueles que nos criticavam bastante, vendo que a situação não era aquilo que eles imaginavam, e que a empresa está aí gerando emprego para muitas pessoas, consegui formar essas pessoas, o que fez com que muitos conseguissem construir sua vida com mais dignidade e também conseguimos mostrar que essa pessoa que veste o guardapó da Alfa, quando sai na rua e vai para um mercado, para uma loja, os comerciantes fazem questão de vender para essa pessoa porque sabem que essa pessoa está empregada, tem de onde tirar o dinheiro para pagar aquela conta. Isso é algo que, eles nos contam, é algo muito bom na vida deles. Muitos que não tinham mais crédito no mercado, agora tem crédito. E as pessoas do comércio fazem questão de chamá-los pra irem fazer compras, algo que mexeu com a vida de todos, de forma positiva.

Me lembro que as cidades aqui não tinham recurso nenhum, me lembro que muitas casas eram de chão batido, mas tudo muito limpo e organizado, foi algo que me chamou bastante a atenção, que eu falei, esse capricho das pessoas, mesmo que a mesinha de centro da sala fosse um engradado de madeira, estava lá com um pequeno guardanapo e uma flor, uns tijolinhos para a gente se sentar, tudo muito precário mesmo, e estava lá a mulher, seus vários filhos e marido, e isso me chamou a atenção, a pobreza que havia e depois que entraram para a fábrica, o que melhorou na vida delas. Já havia uma noção de organização, de capricho, de cuidado. E acredito que essa característica refletiu muito na qualidade do trabalho na fábrica, pois a maneira como essas pessoas são, como elas vivem vai se refletir no seu trabalho. Se são pessoas que vivem em ambientes de muito conflito, desajuste, sem estrutura nenhuma, com poucas condições de higiene, elas não conseguem. Lembro de um caso de um rapaz que tentamos de tudo para dar uma oportunidade, e ele vindo de uma família totalmente desestruturada, ele morava num casebre aqui perto mesmo, onde não tinha nenhuma porta, banheiro precário, nem comida. Ele era responsável pelos irmãos menores pois a mãe tinha ido embora, o pai também, então era uma família muito precária. Tentamos ajudar, trazer esse menino mas não deu. Ele não conseguia assumir nenhum compromisso, trabalhava dois ou três dias e faltava outros, depois que começou a receber salário, começou a sair por aí e contaminou-se com DST's, ele vinha e falava, aí encaminhamos para um médico, mas foi difícil manter, pois depois de empregado ele caiu numa situação de promiscuidade e deixou a ajuda à família. Foi um caso que me entristeceu muito, mas todo o histórico, sem formação nenhuma, nenhuma estrutura de família, sem cuidado nenhum, não houve condições infelizmente. E isso era muito comum, casas onde todos dormiam amontoados, sem higiene nenhuma. Chegamos uma vez em uma casa, e no quintal havia uma espécie de fogãozinho de barro, uma chapa improvisada e uma panela em cima fervendo alguma coisa e eram tripas, e eles comiam aquilo com um pouquinho de farinha, uma cena muito difícil. Imagine uma criança se alimentar só disso, a pobreza e a desnutrição muito grandes. Em alguns casos nós chamávamos as pessoas, como o recrutamento fazia e faz até hoje, confirmávamos o endereço, íamos até a casa e víamos se a pessoa teria condições de assumir um compromisso ou não. Então, o fato de nós irmos até a casa das pessoas fez com que a gente visse muitas situações assim, e isso nos deu a oportunidade de conhecer melhor a realidade local e também nos aproximou mais da comunidade, pois nós éramos estranhos aqui, éramos os "Et's" que

caíram aqui para “explorar” as pessoas. Então, tínhamos que mostrar que não éramos aquilo que muitos estavam pensando. Nós precisávamos deles e eles precisavam de nós. E lá no sul não tinha muito esse tipo de coisa, desenvolvemos essa capacidade de nos adaptar e de mostrar um outro jeito de trabalhar e até de viver, de pensar no futuro, sabe? Pra não ter que passar por essa dureza toda que a gente viu muito aqui, porque hoje já melhorou muito.

E isso é diferente do que é pra nós gaúchos. Desde cedo nós já temos que trabalhar, procurar nosso espaço e acontece que isso aqui não é tão forte. Uma das coisas que mais me surpreendeu quando comecei a trabalhar no nordeste, desde que entrei na Alfa, eu comecei a trabalhar em Sergipe e via que as pessoas só com 25 ou 26 anos iam procurar trabalho, e eu achava um absurdo pois via no sul as pessoas com 13 anos começar a trabalhar. O que acredito que também pese nisso é a falta de opção, e então vão ficando....é como se diz aqui: “onde come um, comem dez”, mas comem dez precariamente, mas parece que não tem importância, não tem problema, parece que é melhor ficar ali do jeito que está do que ir buscar outra coisa em outro lugar e os pais, às vezes, nem sabem onde a pessoa está. Acho que tem essa preocupação também. Já no sul, o pessoal já age de outro jeito, vão plantar, fazer alguma coisa. Como o pessoal, eu diria, foi alimentado muito tempo no nordeste pelas políticas da seca, de que “nada dá, se plantar não dá,então, ficamos assim mesmo”. Hoje, porém, estão provando que não é essa a realidade, pois existem muitas regiões que começaram a plantar e estão produzindo, como a região do São Francisco, por exemplo. Na região de Barreiras, está a maior produção de soja da Bahia. Eu diria que tem muito dessa cultura que criaram, de que “Ah, moramos num Estado onde tudo é seca, onde nada dá, então não tem o que fazer. Deus quis assim!”. Acho que isso foi alimentado nas pessoas. Acho que Deus não quis nada, Deus nos dá a oportunidade e nós temos que fazer alguma coisa, não é? Mas a gente aprende junto sempre, eles com aquele jeitinho que às vezes dá uma confusão e que a gente tenta colocar na linha porque nós temos um sistema e que, de fato, tem que ser cumprido, não dá pra ficar improvisando ou deixando pra depois, tem que fazer, faça! e isso acontece. Talvez a gente exagere um pouco, mas é costume e por sermos do ramo industrial isso aparece mais ainda, porque num fábrica tu não podes mudar o que está prescrito. Mas é isso, com jeito aprendemos juntos, eu digo que todo mundo é capaz, basta querer! Sempre digo para as pessoas que “todas são capazes, basta querer”. Não acredito que haja alguém burro, não aceito esse termo. Eu digo que tem pessoas que não tiveram oportunidade e se as pessoas tiverem uma oportunidade e quiserem, é possível! Isso em qualquer parte do mundo.

Então assim, a empresa diante disso tudo, o que eu vejo é que assim, tanto aqui como no sul, a empresa vive muito a partir do que o mercado exige. A empresa tenta atender em tudo que ela pode em termos das necessidades do pessoal aqui né, e já tem sido algo extraordinário para esse povo que não tinha nada, que estão aprendendo tanto e eles são muito bons nisso. Mas não tem algo pensado em termos de diferença de cultura aqui dentro, como agir ou não por conta dessa mistura, acho que todo mundo vai se adaptando às normas do trabalho. Mas que tem choque cultural eu diria que tem (risos).

APÊNDICE C - ENTREVISTA 03

Entrevistado: sigla C

Cargo: Coordenadora de Recrutamento, Seleção e Treinamento.

Origem regional: baiano

Local: Alfa - Itapetinga-BA

2 DATA: 05/02/2007

Narrativa do funcionário desde sua entrada na organização até o momento presente.

Estou aqui desde 2002. Bem, eu estudei na Católica em Salvador, onde cursei Pedagogia e voltei em seguida para Itapetinga por questões familiares, porém não achei que fosse conseguir trabalhar na Alfa. Eu fiz Pedagogia mas eu não pensava na área educacional, pensava mais na área de empresa, organizacional. Então meu primeiro emprego aqui foi na APAE, onde eu iniciei como professora substituta, mas depois assumi a coordenação da APAE onde fiquei durante um ano e meio. Nesse período foi que a Alfa me convidou. Eu já estava, inclusive, prestes a fazer uma especialização em educação especial que era algo que eu precisava, pois me sentia incapaz de trabalhar na APAE se não tivesse uma especialização na área e quando me convidaram eu neguei, disse que não podia, não tinha especialização para tal. Mas aí me disseram: “Ou você vem, ou vamos contratar outra pessoa que também não será especialista na área”. Bem, aí eu aceitei mas com o propósito de me especializar na área. Quando me chamaram para vir para cá eu já estava com viagem marcada para iniciar a especialização, e aí eu pensei, conversei e vi que era algo que tinha mais a ver comigo, e também contou o fato de ser uma grande empresa, que me daria uma bagagem, e na APAE trata-se de outro tipo de bagagem, é outro trabalho. Além disso, lá tínhamos poucos recursos, por isso eu não trabalhava todos os dias da semana, trabalhava apenas doze horas por semana, então eu ficava muito ociosa e aqui, o trabalho tomaria todo meu tempo. Então optei em vir para cá. Comecei como auxiliar de recrutamento e seleção e trabalhei mais ou menos seis a oito meses como auxiliar. Na época minha coordenadora era Dalva, que havia migrado para a área de Desenvolvimento e então assumi junto com uma psicóloga, a qual também acabou indo para a área de Desenvolvimento.

Quando me dei conta assumi a área de coordenação, eu não acreditava que isso fosse acontecer, não por me não me achar capaz, mas não achei que aconteceria pois havia uma cultura de que para coordenar aquela área só entravam psicólogas, e eu não era psicóloga. Então, foi me dada a oportunidade e eu agarrei com unhas e dentes, tive muito trabalho e após um ano e meio me pediram para ir para a área de Desenvolvimento e então Jolúcia, que na época era minha auxiliar, ficou com o Recrutamento. Quando eu estava me acostumando com Desenvolvimento, chamaram Jolúcia para esta área e Andréa que era auxiliar de Jolúcia assumiu o Recrutamento tendo outra pessoa, que era Daiane como sua auxiliar. Então, no Desenvolvimento ficaram Dalva, Jolúcia e eu. Aí então, levaram Andréa para Comunicação interna e Responsabilidade Social, aí então contratamos outra pessoa para o Recrutamento, mas essa pessoa pediu para trabalhar na nossa clínica pois ela tinha curso de auxiliar de enfermagem, então essa pessoa está sendo transferida para a clínica e contratamos a Bárbara. Depois dessa história toda, eu concluo que há oportunidade de crescimento na empresa sim. Todos que entraram aqui, como exemplo Renata, que trabalha com André, também já foi da área de Recrutamento e Seleção. Eu considero que esta é uma área muito boa, sou apaixonada por Recrutamento e Seleção, tanto que dias atrás me pediram para voltar a coordenar essa área, ou melhor, fazer o que eu já faço em Desenvolvimento e também atuar no

Recrutamento, isso depois que Andréa saiu de lá, pois ficaram Daiane, ainda inexperiente e Bárbara que acabou de entrar. Então, na minha opinião só fica estagnado quem quer, quem trabalha mesmo e tem vontade, consegue desempenhar um bom trabalho aqui dentro.

Sobre essa questão das psicólogas na área, quando vim trabalhar aqui junto com Dalva e outra psicóloga, eu acho que não se tratava de uma cultura da empresa, mas da visão de quem era de fora e via isso. Pois muitos funcionários procuravam para expor suas dificuldades, não havia assistente social aqui e como estávamos todos na sala e só víamos essas conversas sem saber ao certo, achávamos que seria alguma consulta. Eu diria até, me corrigindo, que esta era uma leitura nossa, de fora. Em momento nenhum isso foi imposto. E acho que isso aconteceu até porque a Dalva estava aqui desde o início, quando a empresa veio para cá, então o tempo todo estavam sempre como psicóloga, coordenando o trabalho junto com as auxiliares. Assim como a Dalva, tem outros vindos do sul morando aqui e que não querem voltar, é como de diz: “beberam a água do Rio Catolé!”

Nós trabalhamos no setor de desenvolvimento composto por três analistas, uma responsável pela matriz que é a Dalva, eu que fico responsável pela divisão Sul e a Jolúcia, responsável pela divisão Norte. No recrutamento, fazemos então o recrutamento, a seleção e admissão de pessoal; trabalhamos numa equipe de quatro pessoas, a qual eu coordeno e temos mais três pessoas, que são Bárbara, Daiane e Clélia. O recrutamento que fazemos funciona da seguinte forma: nós abrimos as inscrições para o pessoal que nos procura, toda segunda-feira é feito o atendimento a essas pessoas e quem tem interesse pode vir se inscrever; nós não trabalhamos com base em indicação. Dessas inscrições nós analisamos quais delas estão adequadas às vagas que temos abertas no momento, fazemos então uma entrevista, chamamos a pessoa em sua casa, confirmamos o endereço, visitamos essa pessoa, averiguamos a estrutura familiar, o que consideramos fundamental, pois antigamente nós percebíamos inclusive, que as pessoas vinham das filiais, diziam que moravam aqui e de repente, em cerca de dois meses não conseguiam se manter aqui pelo custo de vida e por fim, sem condições de trazer a família para cá, o salário não era suficiente para manter duas estruturas, aqui e na cidade de origem do funcionário. Então, visitamos até para fazer essa averiguação. Caso a pessoa seja residente na área de uma das filiais, deixamos a ficha desta pessoa para possíveis vagas na sua filial.

Nós pretendemos sempre colocar a pessoa certa no lugar certo, para que não há já transtornos como transferências, por exemplo. Havia casos em que a pessoa entrava na matriz onde produzimos componentes, passava pelo treinamento de componentes e quando estava apta para trabalhar, aí pedia transferência para uma filial, onde a atividade é o calçado. Então, zelamos para que não haja essa perda de tempo, de investimento desnecessário e distância da pessoa de seus filhos, da família. Feitas essas averiguações iniciais, fazemos uma entrevista mais profunda que demanda mais tempo para conhecer o perfil do candidato e se seu perfil estiver adequado para a vaga, passamos então para o este prático que avalia a habilidade da pessoa.

Nós preferimos trabalhar com pessoas em que a gente perceba que elas querem mesmo trabalhar, pois muitas nos chegam pessoas para trabalhar na produção e que nós percebemos que o perfil não está adequado para o trabalho mecânico, o que gera um desgaste e perda de treinamento, de tempo. Nós avaliamos também o grau de maturidade, por isso preferimos pessoas mais maduras, justamente porque aqui na cidade, temos uma verdadeira epidemia de trabalho com moto-táxi, então acontece muito o seguinte: pessoas mais novas entram para a fábrica, trabalham por um tempo, compram uma moto e vão para o trabalho autônomo. Sendo

assim, este é um perfil que, no momento, não temos interesse em trabalhar, pois até para a própria pessoa não é interessante, pois se ela entra na fábrica e é demitida, dificultará no futuro se quiser entrar novamente; estaríamos então dando uma oportunidade para a pessoa no momento errado, pois amanhã ou depois quando a pessoa já estiver mais madura, com filhos, por exemplo, família e casa para sustentar, ela poderá não ter a mesma oportunidade que teve e dispersou anteriormente. Buscamos ao máximo contratar pessoas que precisam do trabalho e não a pessoa que busca algo temporário, o que, infelizmente, ainda é muito comum. Aqueles que tem o salário mais comprometido é nosso público-alvo. Isso não significa que nós não empregemos pessoas mais jovens, mas se for pra escolher, preferimos pessoas mais maduras. Aprendemos isso com o tempo. Há algum tempo os gerentes preferiam pessoas mais novas pois o ritmo de trabalho era mais acelerado, mas nós tentávamos convence-los do contrário, pois acreditamos que todo grupo precisa ter uma equipe mesclada, pois o mais jovem produz mais por ser mais ágil, porém o mais velho tem mais juízo que o mais novo não tem tanto. Achamos que um bom grupo é o grupo heterogêneo. Depois, os gerentes foram para o outro extremo, querendo apenas pessoas mais velhas, o que também não dá certo, é preciso haver um equilíbrio.

A procura maior aqui é das mulheres, pois primeiro que a população já possui mais mulheres do que homens e segundo que, hoje em dia na fábrica trabalhamos mais com a área de componentes que lidam com funções mais pesadas como a prensa, e que pela sua própria estrutura, o homem tem melhores condições de fazer este trabalho. Então é isso, por já termos mais mulheres nos procurando e pelas vagas serem preenchidas mais pelos homens, ocorre que sempre tem muitas mulheres procurando trabalho.

Sobre a questão do treinamento desses funcionários, temos um técnico que faz a inspeção da parte de segurança de trabalho e a coordenadora que é Kátia, e eu sinto muita preocupação da fábrica em dar esse apoio, em cobrar que a pessoa seja bem treinada antes, que haja vistoria das máquinas, para manter um setor de segurança no trabalho e nem sei como a equipe consegue dar conta de tanta coisa, pois além de segurança no trabalho, tem também a questão de meio ambiente que é de responsabilidade do mesmo setor.

Em relação a benefícios, por aqui ser uma cidade pequena, onde não havia nenhuma indústria grande como a Alfa e as filiais, multiplique-se por 100, pois ou é a prefeitura o ou é a Alfa, não tem outra opção. Eu vejo que as pessoas têm muito interesse em trabalhar na fábrica, primeiro pela questão do salário, em outro lugar aqui não se consegue ganhar salário mínimo, lugares onde ganha-se mais por comissão. Então quando nos procuram sempre fazemos a pergunta: “Por que você quer trabalhar na Alfa?” e “O que te levou a procurar a Alfa para trabalhar?”. A resposta é: “porque é um trabalho que paga o salário mínimo, tem carteira assinada, com horário certo de entrada e saída, respeito aos funcionários...”. Então, vejo que as pessoas que nos procuram acham que a Alfa é uma boa opção para trabalhar. Quanto aos benefícios, temos o transporte, refeitório, tem a Associação que não deixa de ser um benefício, pois muitos aqui não tem acesso a um clube, a uma alternativa para lazer no final de semana e a Associação está bem organizada, com campeonatos de pesca, espaço cedido para casamentos sem custo, tem a loja da Alfa que funciona na própria Associação, onde os funcionários podem comprar com preço bem abaixo do mercado. Neste caso, a visão do sr. Nestor em ter a loja foi que seria injusto a pessoa produzir aquele bem e não ter condição de usufruir, por isso teve a idéia de montar essa loja.

Tem uma questão também, que é a rotatividade; eu creio que a rotatividade tenha a ver com o que já comentei, pessoas mais maduras tem mais essa visão de estabilidade no emprego, de progredir em uma dada profissão. E além disso tem um detalhe, você veja: você nascer no

Sul, onde seus avós trabalharam numa fábrica de calçados, seus pais trabalharam numa fábrica de calçados e você está trabalhando numa fábrica de calçados, você já cresce vendo que é bom ter um lugar certo pra trabalhar todos os dias e se aposentar ali. As pessoas no sul costumam ter vinte ou trinta anos de empresa e não é suficiente. Elas investem mais nesse sentido da profissão porque têm isso desde pequenos. Aqui é bem diferente, pois aqui as pessoas não começaram a trabalhar e se aposentaram no mesmo emprego, pois aqui nunca houve uma grande indústria. Aqui era tudo muito informal então não havia essa preocupação. Então é assim, por exemplo: “a minha mãe morava na roça, trabalhava na enxada, depois veio para cá trabalhar como doméstica, faxineira..”. Então aqui o costume é esse, a pessoa acha que dois anos já é tempo demais, por exemplo: “Ah, já tem muito tempo que eu trabalho aqui....três anos!”. Então talvez na próxima geração as pessoas já estejam mais habituadas a ficar mais tempo num mesmo emprego, é você crescer vendo seu pai na empresa, vestir o guardapó azul, ir trabalhar, voltar, pendurar o guardapó. Isso é algo que aqui não se tem o costume, e por não ver, acaba que a pessoa não coloca isso para si e acha que dois ou três anos no mesmo lugar já é um exagero. Eu atribuo a isso a questão da alta rotatividade, é uma questão cultural mesmo. Aqui ninguém diz: “Ah, quero entrar na Alfa e ficar lá, me aposentar lá!”. Ninguém diz isso por aqui, quem fala isso aqui, são homens mais velhos. Ontem mesmo, estávamos contratando homens entre cinqüenta, cinqüenta e cinco anos de idade, até de sessenta e dois anos já contratamos. Então esse perfil é que diz que quer se aposentar aqui, até porque são pessoas que já viram a dificuldade “lá fora”, que não empregam pessoas nessa idade normalmente. Então essas pessoas agarram a oportunidade como se fosse a última, se dedicam muito, mas o normal não é esse. Lá em casa, minha mãe trabalhou em banco, entrou e se aposentou, mas em geral isso não acontece, a não ser que seja funcionário público. E isso não é só na Alfa, é em toda região, nos outros poucos lugares como a empresa de laticínio que tem aqui.

Quando a Alfa chegou aqui eu estava fora, então não vivi de perto essa chegada, mas a cidade sempre foi, digamos, bonita, bem organizada, saneada, calçada. Creio que pela estrutura da cidade, ela fez por merecer ter uma empresa aqui, além da rodovia que passa por aqui também, o que facilita o fluxo do transporte do calçado. Aqui estamos próximos ao porto de Ilhéus, é a maior cidade que fica no centro de uma microrregião onde seria possível instalar as filiais, justamente para não inflar a nossa cidade, pois aí sim desestruturaria, pois a população da redondeza acabaria vindo pra cá, o que não seria bom, pois a cidade não comportaria. Então, desde o início já se pensava em construir essas filiais. Itapetinga era então uma cidade com boa estrutura que ficava no centro dessa microrregião, e também tem um acesso bom pela rodovia Rio-Bahia, o que deixou a cidade bem localizada, o que facilita a distribuição do calçado. Eu considero que a Alfa teve um impacto muito positivo para a cidade, pois muitas pessoas quando completavam dezoito anos pensavam logo em sair da cidade para Salvador, São Paulo, Minas etc, para poder trabalhar, já que aqui não havia boa perspectiva para trabalho. O que as pessoas falam é que “Ah, aqui era calmo e agora não é, chegou a violência e tal”. Agora, qual é o lugar que cresce e que não acarreta alguma consequência que, digamos, acaba vindo junto com o progresso. O que é preciso avaliar é “será que foi dada a devida importância para esse crescimento? Digo em questões de suporte como policiamento, por exemplo; será que o governo enxergou? Será que foi dado suporte necessário para este crescimento populacional?”. Até porque muitas pessoas que saíam da cidade não saem mais e muitas outras que estavam fora voltaram. Qual a mãe que não quer ver seu filho próximo, não é?”. E até começam a fazer pressão e o filho acaba voltando para cá. Então, no meu ponto de vista não considero que houve alguma desvantagem nessa vinda da empresa para cá. Se Alfa hoje não existisse ou se saísse daqui, muita gente ficaria ociosa, migrando para São Paulo, Rio onde a situação é muito pior a violência por exemplo, além do que são cidades que também já

não comportam, é bem complicado. Tem famílias com cinco ou seis pessoas trabalhando aqui, e muitas dessas famílias já aumentaram a casa, já “bateram laje”, já compraram um carrinho, então, melhorou bastante a situação de muita gente. Se você pensar, o salário não é grande, pouco mais um salário, mas pegue esse salário e multiplique por dois, três ou quatro; na cidade não tem outro lugar. Tem até graduados e que estão aqui, porque? Por que não acharam outra opção. É uma situação complicada. A Alfa fez e faz muito bem para essa região, e não estou falando como funcionária, estou falando como moradora de Itapetinga. Nas filiais, quando fazemos as visitas nas casas, a gente vê pessoas que ajoelham e agradecem a Deus pelo emprego, muitas até porque não esperavam e não conseguem conter a emoção. Tem lugares por aqui muito pobrezinhos e recebem um salário igual ao dos operários de Itapetinga, que é uma cidade com custo de vida maior. Eu diria que para quem busca um emprego, aqui não é o lugar, pois aqui a gente não pára, então precisamos de quem quer “trabalho”, seja produção, RH, áreas de apoio, não paramos um minuto. Uma coisa que sei que difere bastante nos dois locais quanto a recrutamento, por exemplo, é que lá existem muitas empresas de calçados, então lá já se empregam profissionais no calçado e aqui não. Aqui todos são aprendizes, ninguém entende de calçado aqui, basicamente isso.

E o trabalho com o pessoal do sul tem sido de grande aprendizagem. Eles vieram pra cá, como já falei, com todo conhecimento do produto. Então, para nós era algo que precisava, além do treinamento, de tempo para acontecer, pra gente mostrar nossa capacidade. Além disso, ninguém aqui era acostumado com indústria, com turnos dia e noite, então eu acho que eles tinham noção disso. O trabalho com eles é bom, convivo com vários gaúchos aqui. Já tem muita gente do sul por aqui e o que eu falei, muitos que acho que nem voltam mais pra lá. Noto que eles têm uma capacidade de racionalizar tudo, muito mais do que a gente. Nós aqui pensamos muito com o lado emocional, não que a gente não leve o racional junto, mas pra nós tem outro peso. Eles tomam decisão pelo que tem que ser feito e o emocional vem como consequência natural. Nós baianos, eu sinto, temos uma preocupação maior com esse lado emocional. Eu que trabalho com recrutamento e seleção vejo muito isso, me preocupo e às vezes fica difícil tomar certas decisões, coisa que para os gaúchos, me parece, mais natural, sei lá, é uma sensação, sabe?

E aqui as pessoas ainda não têm tanta organização como grupo de operários da indústria. Não tem também motivos urgentes pra isso. Assim, já tivemos até greve aqui, mas o que o sindicato por aqui fez foi prometer “mundos e fundos”, coisas totalmente impossíveis e não tiveram condições de cumprir. Então as pessoas ficaram desacreditadas em relação a essas promessas, e na época da greve muitas pessoas literalmente abandonaram a fábrica, acreditando que tudo que o sindicato prometeu seria feito e, hoje em dia, pessoas que saíram querem voltar, e há aqui muitas pessoas que participaram da greve e continuam aqui, mas foi isso, muitos acreditaram em promessas e viram que aquilo não era verdade. Não acredito que teremos mais alguma greve por aqui. Foi apenas uma vez.

Já fui para o Sul por conta de um curso, logo que entrei para a área de Desenvolvimento, foi quando implantamos uma ferramenta. Depois fui fazer recrutamento em Sergipe em uma fábrica que estava se iniciando por lá, onde fiquei por um mês recrutando pessoas para três filiais em Sergipe e depois fui novamente. Agora mesmo implantaram um sistema aqui para recrutamento, folha de pagamento e queriam que alguém daqui fosse para o Sul, mas aí eu sugeri que alguém de lá *expert* no assunto viesse para cá passar esse conteúdo para nossa equipe aqui, ao invés de alguém daqui sem conhecimento no assunto que é imenso, com muitos módulos e mesmo depois do treinamento, ainda tenha dúvidas quando voltar. Nessas

experiências das viagens e do contato na matriz lá no sul, achei que eles são muito educados, sabem receber o visitante, assim como nós né? mas acho que o povo baiano é mais de chamar pra entrar logo na sua casa ou de ir conversando mais, fazendo logo uma aproximação mais calorosa, que deixa a pessoa à vontade, se sentindo em casa. Lá no sul eles são mais reservados, mais discretos, mas sei que pelos que eu conheço aqui, que quando se tornam amigos, aí viram irmãos.

APÊNDICE D - ENTREVISTA 04

Entrevistado: sigla D

Cargo: Coordenadora de Segurança no Trabalho e Meio Ambiente

Origem regional: baiano

Local: Alfa - Itapetinga-BA

Data: 06/02/2007

Narrativa do funcionário desde sua entrada na organização até o momento presente.

Bem, quando conheci a Alfa eu ainda fazia universidade. Aí acabei conhecendo a Alfa, existia uma fábrica lá em Campina Grande, e uma das propostas era que todo o projeto fosse feito lá, mas por questões de incentivos o projeto acabou vindo para a Bahia. Então, na época, eu conheci a Alfa em 1996 quando familiares do meu atual esposo já conheciam a empresa e aí, essa era uma das pretensões na época, ou seja, entrar para a empresa. Eu havia acabado de sair da universidade, onde cursei engenharia química, e sou mestre em saneamento e meio ambiente; eu optei pela carreira universitária para ver como seria. Nesse meio tempo a empresa se instalou aqui em Itapetinga e região quando eu estava finalizando meu mestrado, abriram uma vaga aqui para engenheiro de segurança, foi na época que eu estava finalizando um curso de engenharia e segurança no trabalho. Foi quando eu fui chamada para trabalhar aqui na empresa, isso em 2004. Atualmente eu trabalho em conjunto a área de meio ambiente e segurança no trabalho e com a saída de um engenheiro que coordenava a área, eu assumi como coordenadora do SESMT. Ele era paraibano e, na verdade, sendo a Alfa uma empresa de estilo familiar, há uma grande tendência de pessoas que trabalham aqui e que são parentes. A pessoa que me trouxe para cá foi Fernando, que é meu cunhado. Hoje ele não está mais na empresa e eu assumi o lugar dele.

Bem, no meu trabalho na coordenação nós elaboramos um programa de prevenção de riscos ambientais, ou seja, todo tipo de risco que possa afetar a saúde do trabalhador e nós trabalhamos vinculados a proteger a saúde desses trabalhadores, pois dentro de uma fábrica há, por exemplo, um nível de ruído alto. Então, trabalhamos com o treinamento, a conscientização, identificar a melhor proteção àquele tipo de ruído, além das avaliações ambientais através de equipamentos, dos quais a empresa é bem servida, então conseguimos fazer um monitoramento com os próprios equipamentos que adquirimos. E todo esse trabalho é feito não só aqui na matriz, mas em todas as filiais. Além desse programa, tem também o PCMSO, que é o programa de controle médico e saúde ocupacional, e nesse programa, baseado no levantamento do PRA, é que o médico solicita os exames necessários para averiguar a saúde do trabalhador; o mais comum é a audiometria e tem n exames que são feitos de acordo com o risco que é identificado. Tudo isso é levantado com o pessoal da nossa clínica aqui. E tudo isso envolve o SESMT, que é o serviço especializado em segurança e medicina do trabalho.

E quanto à parte de meio ambiente, temos o ARIP, que é o local onde depositamos todos os nossos resíduos, que não vão para o aterro sanitário; ele é todo armazenado em células que são envolvidas em uma manta especial, de poliestileno de alta densidade. Tudo isso é monitorado, existem dutos que vão até a superfície, para soltar o ar e depois da célula cheia, a célula é coberta com terra e depois gramada. A questão do meio ambiente na empresa é bem estruturada, nós temos uma estação aqui de tratamento de efluentes, temos também estação que, em caso de necessidade como falta de água, nós temos como tratar a água utilizada aqui, ou seja, a nossa estrutura de sistema ambiental é bem montada, estamos bem tranquilos

quanto a isso. Falando em termos de equipe, entraram na empresa no ano passado vinte pessoas que estão em treinamento para serem bombeiros aqui. Nós já temos o caminhão, que veio do sul. Aqui não existe corpo de bombeiros, o mais próximo fica em Vitória da Conquista, a 100 km daqui. Então, temos pessoas aqui que foram muito bem selecionadas e estão sendo treinados, eu diria que eles estão 50% treinados, resta mais 50% para estarem prontos.

Em relação a interação com os gaúchos nunca senti dificuldades, o detalhe que eu percebo é que eles são um pouco mais fechados que nós, não sei se isso vem da cultura deles. Vejo que eles mantêm realmente as tradições deles, desde hábitos de alimentação mesmo, o que nós nordestinos em geral, já temos uma tendência a outro tipo de comida, apreciamos outro sabor e no fim, acho que houve uma grande mistura. Hoje entre amigos nosso prato principal não é mais o prato nordestino, é o churrasco gaúcho, isso porque nós incorporamos muito deles. Nós também temos essa facilidade em receber gente nova, com hábitos diferentes, e eles também vêem isso na nossa cultura. Eu vejo alguns colegas que são muito patriotas em relação a sua região, tem aquela tendência de sempre ver o melhor lá no lugar de onde eles vieram, isso às vezes até me incomoda. E muitos outros, como gaúchos adaptaram-se muito bem por aqui, gostam de morar aqui. Isso não impede que mantenham os costumes deles, é só mais um novo lugar, com coisas novas. Eles têm o jeito um pouco menos caloroso de início, mas isso é normal, no sul o povo é um pouco mais fechado. Mas, se você esquecer um pouco esse lado emocional, das raízes e tal e pensar pelo lado mais racional, você vê que a cidade oferece condições excelentes para se viver, para constituir uma família; quem já tem uma situação profissional definida aqui na empresa, vejo que a cidade é excelente. Quanto à empresa, o jeito de administrar, de lidar com as pessoas, acho que pode ter a ver com a cultura mas isso também vem de cada pessoa. Aqui não vejo nenhuma cultura tentando se sobrepor à outra, tudo é questão de opiniões diferentes, de pontos de vista diferentes, de maneiras diferentes de se tocar as coisas, mas que acredito que não seja motivo de problema, mas de conhecimento, de adaptação e de profissionalismo.

Eu vejo que a empresa é muito preocupada em prever as situações, sempre tentando prever o que vai acontecer. Então, há todo um planejamento interno, mesmo que a gente desconheça em princípio, mas que está sendo implantado para que a gente sempre consiga estar à frente de uma crise. Então, isso é muito reforçado na empresa, a preocupação. E eu acho que isso não é só algo da Alfa, mas de toda empresa que tem um bom nome no mercado, é importante se precaver, já que o mercado é tão concorrido, sempre com novos desafios. E como esse setor é muito dinâmico, vejo que a tendência de mudança é constante.

Em relação à cidade, eu sei que mudou muito. O nível de todo o comércio, como também as próprias moradias, hoje a gente observa a quantidade de casas e mais casas que vem sendo construídas. A gente verifica essa mudança não só aqui como na região, por causa das filiais. O trabalho que é feito na empresa em relação à comunidade procura ser cada vez mais intenso. Nós procuramos aqui na nossa área fazer também alguns trabalhos de conscientização, no caso a semana interna de prevenção de acidentes, incluindo vários temas, com palestras sobre doenças, prevenção de acidentes, enfim, tudo que é necessário para a conscientização das pessoas, não só no trabalho, mas em suas próprias casas, na rua, por exemplo: uso de cinto de segurança, capacete, tudo que envolve a pessoa na empresa e na comunidade. Nós fazemos esse trabalho aqui e em todas as filiais.

Nosso trabalho com a CIPAT também é feito para sabermos tudo que é importante melhorar. Nós trabalhamos com muitas dinâmicas também, com algo bem lúdico. O último que fizemos

era como um jogo da vida, mas em tamanho gigante que tratava sobre a prevenção de acidentes; outro era um jogo da memória; a intenção é que seja divertido, que se possa brincar com o tema, facilitar a aprendizagem. A palestra geralmente tem um horário determinado e assim, nem sempre todos podem assistir, ou seja, atinge apenas um público-alvo e através de jogos conseguimos atrair maior participação das pessoas. E acontece anualmente. Considerando o número de funcionários que temos, o número de acidentes é pequeno, pois aqui são quase cinco mil, somado a mais 4.800 mil nas filiais, ou seja, mais de nove mil ao todo. Itapetinga realmente mudou muito com tudo isso. E no meu caso aqui eu sou a Kátia da Alfa; aqui todos me conhecem, eu conheço muita gente; inclusive muitos que eu nem conheço sabem quem eu sou. Acho que isso também influencia no nosso sentimento de valorização, eu acho; assim como eu, outras pessoas também sentem assim, é essa questão de pertencimento, de reconhecimento, é muito bom. Então acho positiva a vinda da empresa pra cá e dessa experiência com a cultura do sul, acho muito rico, mas assim, não vejo ações voltadas para mostrar o que cada cultura tem ou não aqui dentro. Também seria interessante algo sobre essa valorização das culturas, até porque a empresa está em vários lugares fora do RS e mais aqui no nordeste né? mas até agora, não temos isso.

APÊNDICE E - ENTREVISTA 05

Entrevistado: sigla E

Cargo: Coordenador de Finanças e Contabilidade.

Origem regional: gaúcho

Local: Alfa - Itapetinga-BA

Narrativa do funcionário desde sua entrada na organização até o momento presente.

Então eu terminei o segundo grau e aí comecei a trabalhar em uma área de produção n unidade de Parobé. Isso foi em março de 1994. Na época eu demonstrei interesse de trabalhar na área administrativa, só que como eu não tinha experiência nenhuma acabei não conseguindo e entrei na área de produção. Poucos meses depois a empresa abriu um curso técnico de administração e contabilidade, ela mesma promoveu vários cursos técnicos para formar pessoas que ela precisava internamente. E entre esses tinha um curso técnico de administração e contabilidade, eu passei na pré-seleção, fiz o curso, e de lá fui transferido para o escritório. Trabalhei um ano e meio na área de almoxarifado e uns oito anos no sul, no escritório. E de lá eu fui transferido para trabalhar aqui. Estou aqui há cinco anos. Então, aqui eu cuido da parte contábil, fiscal e financeira. Então, com cinco anos aqui, mais o tempo lá de baixo já são quatorze anos de empresa, meu único emprego. Entrei na empresa com dezessete anos, estou com 31, é minha única experiência profissional. A maioria das pessoas que veio para cá já tinha bastante tempo de empresa.

E assim, embora trabalhando no escritório, eu sempre tive contato muito forte com a produção porque eu trabalhava na parte de custos, então a gente buscava muitas informações no chão de fábrica e víamos nitidamente a migração para a Bahia. A gente via que lá embaixo não estava crescendo mais, e que cada vez mais vinham pessoas para cá, pessoas que a gente conhecia. E eu já imaginava, sabe... de um dia pode acontecer do administrativo também vir. Então aconteceu assim: no final de ano, geralmente, a empresa contrata uma auditoria externa para fazer um inventário, nós somos uma S.A., temos que ter uma empresa de auditoria externa que assine nossas demonstrações contábeis, e geralmente eles vão às unidades fazer balanço de final de ano, inventário, e eu costumava acompanhar esse trabalho. Então eu já tinha vindo para cá para fazer este trabalho, já conhecia um pouco daqui, mas no início chocou um pouco. “Queremos que tu vá para a Bahia”, meu Deus... aí deu aquele baque, aquele impacto.... A imagem que pintam daqui no Sul e no Sudeste não é muito boa, eu estaria mentindo se dissesse que é o contrário sabe...

Se a gente analisar, a imprensa, o “Jornal Nacional”, quando fazem reportagens do nordeste, mostram o interior do interior do sertão, onde, sei lá, criaram uma cisterna que melhorou a vida do sertanejo, e mostram que o nordeste é só isso; que é muita pobreza e que algumas iniciativas isoladas vão melhorar a vida daquele sertanejo. Agora aqui não é semi-árido, aqui chove, não digo toda semana, mas a cada quinze dias aqui chove... No sul, para quem nunca sai de lá, a gente tem uma visão que nordeste é terra rachada, todo ele, que é pobreza, miséria, casinha de barro, caatinga, e não é assim. E que o povo vive de carnaval, não quer saber de muito trabalho. Não é todo ele assim, sabe? Então, quando eu vim para cá, a gente percebe que nem tudo é assim. A empresa também, né? A empresa também tinha “ah... porque na Bahia nada funciona, porque lá nada dá certo, você vai sofrer lá, até você colocar esse povo na linha...” (risos) então, a gente já vem assim... “ai meu Deus!”. Eu vejo que são mais

sossegados, não vou dizer que não, mas não é tanto como dizem. Então, assim ó, hoje a análise que eu faço não é assim como o povo “pinta”.

Tem pessoas aqui que realmente, às vezes não levam a sério o seu trabalho como deveriam, tá? Assim como existe em qualquer lugar, certo? A única coisa que eu acho que aqui o percentual de pessoas que não se comprometem tanto, talvez é um pouco maior do que em outras regiões. A prova disso é que a nossa rotatividade aqui é muito mais alta que a nossa unidade do sul, por exemplo. Eu fico impressionado com a quantidade de pessoas que a gente admite e que, ao mesmo tempo, na outra porta, demite, sabe? em todas as áreas da empresa. Aqui na frente a rotatividade não é tão grande. São pessoas com nível cultural um pouquinho maior. Mas no chão de fábrica isso é assustador. Então, agora generalizar que o baiano é preguiçoso, como pintam, isso não é verdade. É uma cultura diferente, você tem que saber levar as pessoas, ter paciência, mas você sabendo lidar, eles se comprometem com a causa, ele “pegam junto”, como a gente fala.

Entrevistador: Essa coisa que você disse, de às vezes não se comprometer tanto, como é que isso? dá para especificar mais?

Eu quero dizer assim, projeto de vida da pessoa. A gente vê que muitas pessoas entram aqui dentro, trabalham alguns meses “ah... agora se eu sair já vou ter seis meses de seguro desemprego, depois de seis meses é que eu vou pensar o que vou fazer de minha vida” então, comparando com o sul, no sul as pessoas são muito mais medrosas, no sul, a pessoa para largar o emprego, para resolver sair de um emprego, só se ela já tiver outro em vista, senão, “meu Deus do céu, estou desempregado”. E aqui as pessoas às vezes...sabe? Lá se começa a trabalhar cedo, né? A pessoa tem um receio de “meu Deus do céu, tenho vinte anos e estou desempregado”, isso é algo terrível na vida de uma pessoa, e aqui não, tem pessoas que nunca tiveram um emprego formal, a primeira oportunidade que tiveram de ter um emprego com carteira assinada é aqui, e o cara tá aqui três ou quatro meses e “ah... agora eu vou sair, porque já tenho seguro desemprego e aí vejo o que eu faço”.

Quer dizer que a pessoa não tem projeto de vida nenhum, sabe? Isso é que choca um pouquinho a gente, sabe? No sul, imagino que no sudeste também, as pessoas são muito assim, tem um planejamento de vida a longo prazo: eu quero casar, eu quero ter meu filho, eu quero comprar meu carro, quero ter a minha casa, quero sair do aluguel. Então, mesmo ganhando essa renda pequena, se eu apertar meu orçamento, em um ano eu consigo fazer isso, em dois anos eu consigo fazer isso, em cinco anos eu vou ter minha casa, com dez eu vou ter o meu carro, sabe? E aqui a gente não percebe isso nas pessoas. Só percebe assim: “ah... eu vivendo tá bom!” Não tem maiores perspectivas, maiores expectativas... Eu acho que com o tempo, principalmente nos casos que tem muitas pessoas da família trabalhando na empresa, aí a família passa a ter uma renda que lhe permite trocar a TV, comprar uma geladeira nova, aí começa a criar um perspectiva, sabe? Mas isso é um processo que demorou para acontecer, e ainda hoje ele acontece de forma muito mais tímida do que no Sul, por exemplo. Mas esse processo tá acontecendo aqui.

Outro dia mesmo eu fui almoçar no refeitório, e geralmente eu almoço com colegas daqui, mas naquele dia eu me atrasei e acabei almoçando sozinho, e sentei em uma mesa onde tinha um grupo de pessoas da produção e que eu não tinha afinidade, e eles estavam conversando exatamente sobre isso. Eles estavam conversando sobre, tinha um feriado, naquela semana tinha um feriado: “ah... o que você vai fazer no feriado?” e eu fiquei só prestando atenção na conversa. Me chamou a atenção porque eles comentaram assim: “ah... antigamente quando tinha esses feriados aqui começava, fechavam as ruas, as festas começavam na quinta e

terminavam só no domingo de madrugada e hoje em dia não tem mais isso!”. Eu, no primeiro momento, eu não entendi. Eu disse “poxa, antigamente eles não tinham uma renda fixa, hoje eles têm uma renda, teria que ser o contrário! Hoje o cara tem um dinheirinho para gastar” e aí eu fui obrigado a me meter na conversa “hoje que todo mundo tem um salário, trabalha aqui na empresa, tudo certinho, salário pontual, não tinha que ser o contrário?”, aí um deles olhou para mim e disse: “é que antigamente as pessoas não tinham perspectiva nenhuma! Todo dinheiro que entrava a gente gastava com festa. Hoje em dia não, porque o cara ta pagando a prestação da moto dele, porque o cara ta comprando o carrinho dele, porque o cara ta financiando uma casa, porque não sei o que”, então, isso me chamou a atenção, a explicação que ele me deu, com outras palavras ele me disse “antes nós não tínhamos perspectiva nenhuma, hoje nós temos”. Hoje ele pode se endividar porque ele tem uma renda fixa todo mês, ele tem uma estabilidade, digamos assim.... Isso é uma coisa que está acontecendo, mas comparando com o Rio Grande do Sul eu vejo, eu acho que é muito tímido, no Rio Grande do Sul isso é muito mais forte, sabe?

E isso é desde pequeno, isso vem de berço, como a gente diz, sabe? O pai trabalhou a vida inteira, a mãe trabalha fora e o filho cresce com aquilo na cabeça, tem que estudar, mas tem que começar a trabalhar. E aqui a gente não percebia isso, e quando ele conseguia um emprego, ele agarrava aquilo ali e só saía dali se fosse para algo melhor, entendeu? A menos que ele fosse demitido, claro! E aqui não, aqui a gente percebe muitas pessoas que estão saindo e que não estão nem aí, sabe? E isso te choca, sabe? Pô, o cara ta sendo demitido, como é que ele vai manter a casa mês que vem, como é que ele vai, sabe? Se com o salário daqui a gente já sabe que passa aperto, que passa dificuldade, imagina sem.

Então... nossa! isso é bem diferente, é tudo uma questão de adaptação né? E assim, a adaptação se dá de maneira gradativa, porque a gente vem para cá e as culturas são muito diferentes. Então, fora da empresa, pós-expediente, a gente acaba se enturmando mais com as pessoas que vieram de lá. Nós temos aqui uma colônia de gaúcho de setenta ou oitenta famílias. Aí antigamente, a própria empresa tinha algumas iniciativas de promover alguns encontros de coordenação, da gerência, e acabava enturmando todo mundo. Hoje em dia não tem mais e a gente percebe assim as panelinhas, sabe? Ah... eu tenho mais afinidade com fulano, beltrano e ciclano, então essa é minha rodinha de amigos, então no final de semana o churrasco é na casa de fulano, no outro é na casa do beltrano. Criam os pequenos grupos, sabe? E uma coisa que me chamou a atenção, uma pessoa daqui me falou outro dia, que a gente não percebe, mas que quando um baiano diz para a gente e aí a gente se toca. Ele disse: “vocês gaúchos são diferentes na hora de fazer festa”. Fazer festa a gente diz uma cervejinha de fim de semana. “Vocês se enturmam dentro de casa, em grupinhos; baiano não costuma fazer isso. Para o baiano se divertir e fazer festa é ir para rua em uma festa popular” entendeu? Lá é que ele toma a cerveja dele e que ele extravasa. “Vocês não são tanto de ir às festas daqui e vocês costumam, famílias se juntarem no fim de semana, nós aqui não temos isto” a pessoa me disse. Então isso é uma diferença, sabe? Então, sinto que a adaptação se dá de forma gradativa, porque você vem para cá e você só se enturma com os gaúchos. Por exemplo, Tenho um amigo aqui que é coordenador de pessoal, ele é daqui e eu sou muitíssimo amigo dele, vou a casa dele, ele vai na minha, então gradativamente, você começa a colocar baianos no seu rol de amizades, entendeu? Tenho outra amiga que também é coordenadora daqui, também tenho bastante afinidade, eu vou na casa dela ela vai lá em casa, então aí começa a mesclar, entendeu?

Agora, as diferenças existem! E elas só vão sendo quebradas, elas só vão caindo depois de muito tempo, sabe? E tem coisas assim, essa é uma coisa que eu trago comigo, eu acho que

jamais a gente pode achar graça, ridicularizar, alguma coisa que você ache muito estranho de uma outra cultura. Se a gente analisar, vamos fazer de conta que eu não sou gaúcho e caio de pára-quedas em um CTG no Rio de Grande do Sul, o cara vestindo bombacha, a mulher com um vestido enorme, fazendo uma dança toda estranha, para mim aquilo ali seria uma coisa de outro mundo. Então, eu acho que a gente tem que se colocar no lugar da outra pessoa. E eu particularmente sou meio curioso para essas coisas. Eu “fuço” muito na internet, tudo aquilo que é muito diferente me interessa, me cativa. Outro dia mesmo vi uma reportagem sobre a China, sabe? Que agora ta na mídia, foi na Record, essa reportagem, tava eu trocando de Canal, quando eu vi ali eu parei. Então eu jamais acho que se deve caçoar ou ridicularizar qualquer situação, por mais estranha que ela pareça para você, sabe? É a cultura daquele povo, se para você aquilo é estranho, aquilo é o fim do mundo, para eles não é. Então a gente deve ter sempre esse respeito pelo hábito do outro e acho que é o segredo para dar certo aqui, esse é um dos segredos para você se adaptar fora do seu *habitat*, você tem que respeitar a cultura do outro.

O gaúcho assim ó, é um povo que, no Brasil, talvez seja um dos povos que mais se orgulha de dizer “eu sou gaúcho”. Muito aquilo de cultivas, “não, porque eu amo minha terra, porque isso, porque aquilo”, tanto que em São Paulo e no Rio de Janeiro se fala muito que o gaúcho é bairrista, que só enxerga tudo de bom que existe lá no Rio Grande do Sul. Agora eu acho que o baiano também tem isso, também tem. Eu digo isso porque eu fico observando muito os artistas da Bahia. Não tem artista na TV que fale mais do seu Estado dos que os da Bahia. Todos eles, né? Porque o carnaval de Salvador é o melhor, porque a Bahia é isso, a Bahia é aquilo. Eles fazem questão de na música deles falar da terra deles, sabe? Então eu acho que o baiano também tem isso. Então quando ele vê o gaúcho vindo para cá, com dinheiro, para botar uma empresa deste porte aqui, pô! É um investimento pesado. Então em uma cidade que não tinha nada desse porte, vamos assim dizer, com todo respeito, as iniciativas, ao comércio daqui às indústrias daqui, mas assim, não tem nada que se aproxime com o porte da Alfa aqui em Itapetinga e na região. Vamos ser sinceros.

Então, eles percebem isso e eles têm esse: “poxa!”, os caras vieram investir não sei quantos milhões aqui na minha cidade, só que eles não falam nisso. A gente percebe que eles percebem isso, que eles respeitam isso, mas eles não falam. Talvez por ter um pouquinho do orgulho. “Não, mas eu sou baiano, a Bahia também é boa e também...”, sabe? Por isso que eu coloquei primeiro que o baiano também é assim, não sabe? A visão que eu tenho é que eles percebem isso, que eles respeitam isso, que eles admiram isso, mas eles não exteriorizam isso não. Fica uma coisa mais para eles.

Aqui no Brasil se tem uma cultura que a Bahia é um ritmo novo, a Bahia é que nasceu. Pode olhar: “O ritmo do carnaval desse ano é a pisadinha, é não sei o quê...” Nasceu na Bahia. Então já se tem uma cultura de saber fazer festa, de saber se divertir, e que se quer crescer na música, se é nordeste, você tinha que ser de Salvador.

A Bahia... quando eu fui convidado para vir para cá, a visão que a gente tinha da Bahia, é Salvador, “meu rei”, aquelas expressões típicas de Salvador, música axé, e quando a gente veio para cá, aqui não toca axé, aqui só toca forró, axé é uma coisa de Salvador, do Recôncavo Baiano, no interior da Bahia e nos outros estados do nordeste o ritmo é forró. Se você botar em uma rádio aqui, 99% que toca aqui é forró. Eles pegam sertanejo e transformam em forró, pegam samba e pagode e transformam em forró, eles pegam música internacional e transformam em forró, então, é só forró, sabe? As expressões que tem em Salvador não tem aqui, o jeito de falar é diferente do de Salvador, e eu falo isso porque na

minha função a gente lida muito com órgão público e muitas vezes a gente tem que resolver nossas questões em Salvador. Então eu vou em Salvador na Junta Comercial, na Secretaria da Fazenda, na Receita Federal, então o jeito das pessoas falar é diferente daqui. A Bahia é muito vasta e ela tem suas diferenças, aqui tem algumas expressões que não se usam lá. Aqui o pessoal fala muito, quando se refere a um objeto, a uma coisa, “esse trem”, que é uma expressão mineira, então eu imagino que seja pela proximidade que a gente tem com a fronteira de Minas aqui. Aqui o pessoal fala muito “ahh... esse trem aí”; trem para mim é o mineiro que falava e aqui eles falam, usam, bastante essa expressão. Salvador eu não vejo as pessoas falando assim, sabe? E algumas expressões de Salvador que são comuns, que a gente conhece no Brasil todo, a gente não vê aqui.

O “oxente” aqui eles cortam, eles falam “oxe”; o oxente já virou oxe. Outro dia mesmo o menino de compras, outro dia não, logo no início quando eu vim, tinha um menino que trabalhou em compras e quando ele ligava para mim ele: “oh meu rei...” Aí um dia bateu a curiosidade: “Fulano, porque você fala ‘meu rei’ e os demais não falam?” E ele “porque eu não sou daqui, eu sou de Salvador”. Então a percepção que eu tinha tava certa mesmo; os daqui não usam essa expressão. Esse é um exemplo só, eu poderia dar mil outros. Até no jeito de falar é diferente, o estilo de música é diferente, e já me disseram que o oeste do estado aqui na região de Barreiras, dizem que lá tem uma colônia muito forte de gaúchos plantando soja, inclusive, já teve dois colegas meus daqui que tinham parentes lá e eles vieram pelo litoral, vamos assim dizer, para trabalhar na indústria e os parentes subiram pelo interior para trabalhar na agricultura. O gaúcho fez o caminho mais pelo interior, na verdade, eles subiram para Santa Catarina, e depois colonizaram o interior do Paraná, Mato Grosso do Sul, do Norte, Goiás, Tocantins, e agora já estão aqui na Bahia, em Barreiras, plantando soja, ta? Então, tem pessoas daqui que tinham conhecidos morando em Barreiras, e numa dessas férias, ou feriado, não sei o que... pegou o carro e foi conhecer Barreiras e dizem que lá já é totalmente diferente. O jeito de falar é diferente, o clima é diferente, então a Bahia é um estado geograficamente muito grande que faz com que ela tenha essas várias “Bahias” dentro dela, sabe?

E tudo tem explicação, ta? Se a gente pegar o mapa do Brasil, foi uma das primeiras coisas que eu observei quando vim para cá, se a gente pegar o mapa do Brasil hoje, o território do Estado da Bahia, ele é praticamente a metade da região nordeste inteira, ta? É um dos países, em termos de território, acho que Amazonas, Pará, Minas, se não me engano a Bahia é o quarto. Olhando assim o mapa é o quarto ou é o quinto maior. Mas o que chama atenção, é que além de ser vasta, a Bahia faz fronteira com oito estados, se eu não estou enganado, não há nenhum outro estado que faz divisa com tantos outros estados assim. A Bahia faz divisa com Sergipe aqui no Nordeste, com a Paraíba, Pernambuco, Maranhão, Piauí, Tocantins, Goiás, Mato Grosso, não, Mato Grosso não, com Minas, com Espírito Santo. Eu sei que uma vez eu contei e sei que são oito estados. Então talvez essa seja uma explicação. É um estado vasto com oito culturas diferentes influenciando as suas fronteiras. Então é por isso que eu acho que tem essas culturas diferentes. Aqui, estamos coladinhos com Minas, tanto que tem expressões mineiras, eu percebi, expressões mineiras, no Oeste, lá na Região de Barreiras, faz divisa com Goiás e Tocantins, que já é mais o povo do cerrado, vamos assim dizer, e ainda também com influência gaúcha do Sul, dos plantadores de soja e sei lá o que eles plantam lá, aí você tem o recôncavo baiano que é aquela coisa bem de Salvador, bem afro mesmo, bem, bem, sabe; você tem a divisa com a Paraíba, com Pernambuco, que já é mais aquela coisa de São João forte, do Sertão, sabe? Você tem a divisa o Piauí, Maranhão, que eu imagino que ali deva ser o sertão brabo mesmo, o da seca mesmo. Então se você analisar que cada Estado tem

a sua cultura, talvez esteja aí a explicação para a Bahia ter tanta influência de fora, tanta mistura, sabe?

Agora, a imprensa... eu, de certa forma, condeno um pouco a imprensa porque a imprensa só gosta de mostrar os extremos. Então, se for para mostrar uma coisa do Rio Grande do Sul vai mostrar o cara da fronteira, que fala com um sotaque todo diferente, que usa bombacha, a mulher usa vestido de prenda, todo tradicionalista. E na verdade aquilo ali é uma coisa que ocorre em uma minúscula região do estado, o Estado tem uma colonização alemã e italiana, que ocorre em uma região muito mais vasta do Estado e que não tem nada disso de vestir bombacha, de não sei o quê, não sei o quê, de música gauchesca. Tem regiões do Rio Grande do Sul onde se ouve muita música da Alemanha, música alemã... As *oktoberfest's* de outubro, que é uma coisa típica da Alemanha, que veio da Alemanha trazida pelos alemães... então eu acho que aqui... é muito forte na imagem do Rio Grande do Sul, mais até do que aquela coisa do gaúcho, sabe? E o que a imprensa mostra é basicamente o quê? só que o gaúcho todo ele usava bombacha e gostava de música gauchesca, puxa...

Entrevistador: E que adora Chimarrão!

Edson: Não, o chimarrão é uma coisa que se difundiu pelo Estado Inteiro. Nesse ponto eu concordo, é a cara do gaúcho seja de que parte do Estado ele for. Mas assim, a imprensa só mostra os extremos, ela só mostra... ou que a Bahia só tem pobreza, miséria e festa, que a música de Salvador é isso e aquilo e não é só isso, tem muito mais do que isso.

Como eu te disse, eu, por exemplo, no tempo que eu morava no sul, eu sou de origem alemã, então a minha família não tinha essa cultura de cultivar, de vestir bombacha, de cultivar o mês de setembro da revolução farroupilha, etc e tal. Então nunca fui tão ligado a isso. Quando você sai de lá e você fica fora, longe, e até a preocupação com a família também, nossa família acaba sendo essa colônia gaúcha que tem aqui, a gente acaba cultivando mais esse tipo de coisa do que quando a gente tá lá. É uma impressão que eu tenho. Quando você tá fora... quando você tá lá é uma coisa que todo mundo pratica, que muita gente faz, que tem todo ano, então você acaba não dando muita importância para isso. E quando você sai de lá, vai para um mundo que não tem nada disso, você acaba talvez cultivando mais isso, dando mais importância para isso, sabe?

E como você perguntou no início, aqui na empresa, se ela respeita ou não essas diferenças de cultura, assim... eu acho que de uma maneira tímida, mas ela respeita isso um pouco, sabe? A gente ainda tem muito, assim, eu vejo que a nossa empresa as decisões estão bastante centralizadas no sul, sabe? E muitas vezes o que se decide no sul tem que valer para a Bahia e para Sergipe, onde nós temos uma outra unidade, sabe? E eu acho que como hoje a matriz da empresa já não é mais no sul, pela quantidade de funcionários, pelo parque fabril, o maior número é aqui. Então, eu acho que deveria ter um peso tá, talvez, um pouco mais forte, sabe? Não quer dizer que a empresa não respeite nada, sabe? Por exemplo, no sul não se tem a tradição de se parar no São João, São João não é feriado, nada disso. Aqui a empresa todos os anos, ela geralmente costuma, se não dá para encaixar férias coletivas em junho, ela faz um feriadão, emenda, então, ela respeita muito a tradição do São João aqui, porque aqui é uma coisa... fortíssima!

Assim como é o carnaval é em Salvador. No interior do Estado a maioria das cidades não tem carnaval. O desejo de todo mundo no período do carnaval é conseguir ir para Salvador. A gente percebe isso... os jovens assim “ah, se eu puder eu vou para Salvador”. Aqui o que tem é muito tímido, sabe? Agora o São João é uma coisa fora de série, é incrível! Então, eles

cultuam muito mais o São João do que o Ano Novo ou Natal, sabe? No sul, em termos de datas especiais, uma coisa que a gente cultua muito é o Natal, Ano Novo, Páscoa, e aqui não, a data mais importantes do ano onde não pode deixar de fazer uma coisa é no São João. Ai da prefeitura se não promover alguma coisa para essa data, o prefeito que deixar de fazer alguma coisa nessa data pode se aposentar porque esse não se elege nem para vereador nem para nada.. (risos). E a empresa fazendo essa parada nessa data é uma forma de reconhecer, respeitar e de agir com inteligência né, senão seria como remar contra a correnteza, pois é uma questão da cultura.

Acho que os baianos aprenderam muito com a gente, é como eu falei antes, muitos deles não tinham uma renda fixa, não tinham uma expectativa de ter uma casa melhor mobiliada, de ter seu carrinho, sua moto, sua casa própria e hoje muitos têm isso. Aquilo que eu falei, que o gaúcho tem muito de economizar, de comprar suas coisas, talvez os baianos estejam aprendendo com a gente. Mas a gente também aprende muito com eles, muitas vezes nós somos muito rígidos e, às vezes, com jogo de cintura...você não precisa bater de frente com uma situação, às vezes você pode contornar a situação sabe...e a gente, lá no sul é muito “tem que ser assim!”, e às vezes não precisa ser assim, pode ser diferente e você chega ao seu objetivo da mesma forma. Então talvez esse “jeitinho” a gente tenha que aprender a flexibilizar um pouco, eu diria que isso a gente aprende com a cultura deles aqui, que é saber dar outro jeito às coisas, saber contornar e conseguir atingir seu objetivo sem tanta rigidez, tanta inflexibilidade. “Se não dá pra fazer assim, vamos improvisar, vamos fazer de outro jeito”, isso é da cultura deles. A gente, quer dizer, pode ser que seja uma coisa minha né, enfim, eu sou de origem alemã e o pessoal de origem germânica tem muito essa característica da rigidez, da seriedade, são muito reservados e se guiam pelo “ah, o correto é fazer assim...”, e quando não é possível fazer pelo 100% correto a gente já fica decepcionado, sofre com aquilo, e eu vejo hoje, com a convivência aqui que, às vezes não deu pra fazer algo 100% como se queria, mas deu pra fazer 95% sabe. Então isso a gente aprende no convívio com eles aqui. Quem sabe já não estaríamos até melhores aqui se a gente já tivesse incorporado isso?

Nessa história toda de vida na Bahia hoje eu não tenho interesse em voltar, até por questões pessoais. Quando vim para cá estava casado, atualmente estou separado, namoro uma pessoa daqui e como está tudo muito bem eu, hoje, não me vejo saindo daqui. A preocupação que eu tenho e acho que dos outros colegas gaúchos é que nós viemos para cá, temos uma renda que nos permite manter um padrão de vida razoável e se por acaso não desse mais certo e a empresa resolvesse me demitir aí não vejo perspectivas em Itapetinga ou na região para manter o padrão que a gente tem hoje., eu voltaria para o sul ou sudeste com certeza.

Então essa é uma coisa que preocupa um pouco, porque para eu estar na Bahia, eu penso, é por causa da empresa, pelo que eu sou aqui; se eu sáísse da empresa teria que voltar para o sul ou sudeste, enfim, para regiões mais industrializadas onde eu possa talvez me empregar com a mesma renda que eu tenho aqui hoje, porque aqui não teria condições. Bem, como sou da área fiscal, contábil, financeira....sou formado em Contábeis, e agora estou cursando Administração, eu até poderia abrir um escritório de contabilidade aqui na cidade, por exemplo. Mas eu hoje trabalho em uma grande empresa, reconhecida na região e no Estado inteiro, então fica difícil eu me imaginar agora fazendo a contabilidade de micro e pequenas, e acho até que seu quisesse trabalhar nesse tipo de iniciativa, talvez até houvesse uma resistência com os empresários daqui, poderiam dizer: “um gaúcho fazendo a contabilidade aqui, é um forasteiro, não é daqui”, pois é um trabalho de confiança. Então se caso eu tivesse que sair daqui minha alternativa seria usar minha experiência em uma grande empresa e

procurar me empregar em outra grande empresa nessa área, o que não teria aqui... talvez Salvador, senão sul e sudeste.

APÊNDICE F - ENTREVISTA 06

Entrevistado: sigla F

Cargo: Coordenadora de Comunicação e Responsabilidade Social

Origem regional: baiano

Local: Alfa - Itapetinga-BA

Data: 05/02/07

Narrativa do funcionário desde sua entrada na organização até o momento presente.

Bem, eu havia concluído do curso de Pedagogia e eu queria trabalhar em uma área em que eu pudesse vivenciar tudo que tinha aprendido na faculdade. Eu trabalhava numa área de seguros em um banco e isso não tinha muita relação com o que eu queria fazer, isso aqui mesmo em Itapetinga. Aí então consegui uma vaga aqui na Alfa, na área de recrutamento e seleção e assim esse trabalho me proporcionava conhecer mais as pessoas, entender os perfis de cada um, saber se comunicar muito bem, adequar os talentos de cada um às oportunidades que estão disponíveis, o que também requer um pouco de “jogo de cintura”, enfim, um trabalho que eu gostava muito de fazer. Nesta área eu trabalhei durante quase 1 ano e meio, aproximadamente. Foi quando eu entrei na área de Comunicação Interna e Responsabilidade Social. E assim começou meu trabalho nessa área. Eu gosto muito de trabalhar com contatos, com criação e organização de eventos.

Bem, e nesse setor existem várias ações que compõem essa área em que eu atuo. A área de Comunicação Interna engloba tanto a relação de comunicação da empresa com funcionários e funcionários com a empresa, assim como e também a relação da empresa com a comunidade. Existem algumas ações que são feitas para que essa comunicação, de fato, funcione, e que são feitas justamente para unificar o discurso organizacional, ou seja, fazer com que todos aqui falem a mesma língua, porque, às vezes, um funcionário sabe de alguma informação de um determinado jeito, outros já sabem de um jeito diferente, interpretam a seu modo e ninguém sabe ao certo no final, isso desde informações como a data de pagamento, em que um diz que em tal dia, outro diz que é em outro, ou novas decisões, mudanças aqui... então aí entram os informativos, por exemplo. Então uma das ações em prática é uso de murais; temos vários murais em pontos estratégicos da fábrica, sempre com informativos atualizados e nesse mural, nós temos o Jornal Mural, que é realizado quinzenalmente, onde há notícias da empresa e outras informações relevantes como esporte, cultura, lazer, etc. Acontece assim: lá do sul nos enviam o tema, aí então produzimos as matérias aqui e aí montamos tudo para lá onde eles finalizam e quinzenalmente temos uma nova edição do jornal, para a nossa matriz aqui e para as filiais. Além disso, temos o jornal Fique por Dentro, que é produzido trimestralmente e distribuído para todos. Ali estão os fatos importantes mais recentes da empresa, depoimentos de funcionários, isso tudo junto com o pessoal do sul e de Sergipe.

Outra ação é o Bate-Papo por tempo de empresa, onde os funcionários que já tenham pelo menos um ano de trabalho participam de um sorteio de cerca de 25 funcionários junto com a diretoria da empresa que vem para cá e aí realizamos um café ou um coquetel com o objetivo dos funcionários estarem frente a frente com os diretores e poderem conversar sobre o que eles acharem importante, tirar suas dúvidas, conhecer uns aos outros, dar sugestões. Geralmente eles gostam muito desse evento, querem tirar fotos com os diretores e guardam como uma recordação, eu vejo muito isso. Um dos objetivos é diminuir essa sensação de distância entre funcionários e a gerência. Temos também a Homenagem por Tempo de Empresa, onde os funcionários que tem cerca de 10, 15, 20, 30, 40 anos de empresa, são

homenageadas anualmente em uma grande festa, e fazemos um reconhecimento formal por todo o tempo dedicado a empresa, são pessoas que participaram da história da Alfa. No ano passado fizemos um almoço com todos os diretores e dona Diva de Paula, a viúva do sr. Nestor. Inclusive, a creche daqui receberá o nome dela. Temos também um canal de comunicação que é o Alfa Ouvindo Você, onde os funcionários têm três formas de falar com a empresa: as urnas em diversos pontos da empresa, com ou sem sua identificação, com o compromisso de darmos um retorno às questões colocadas, ou diretamente a quem assinou a sugestão ou dúvida, ou através dos murais; outra forma é o 0800 e por fim, a intranet para quem acessa a rede. Eu diria que o pessoal utiliza bastante esses canais, mas na verdade, pelo número de funcionários que temos, essa participação poderia ser até melhor. Normalmente surgem sugestões e situações que eles não estejam gostando.

Temos também o Programa de Idéias, com o objetivo de fazer com que os funcionários dêem idéias de melhoria nos processos, de qualidade, de redução de custos, etc, e temos então um comitê técnico lá no sul, onde analisam todas as idéias para verificar sua consistência, e todas as idéias têm um retorno, independente de sua aceitação. As idéias aceitas participam então de um sorteio mensal, em vale compras, exemplo, R\$1800,00 em vale compras para ser dividido entre seis sorteados por mês. E também temos os funcionários que ganham como melhor idéia da Bahia, melhor idéia do Brasil, onde recebem prêmios como motos, enfim. Isso feito para valorizar as idéias das pessoas e para que a empresa que recebe essas idéias. Esse Programa sempre acontece no segundo semestre de cada ano; nós acabamos de finalizar em dezembro a última edição e a partir de a julho começamos a nova edição. Bem, e além disso procuramos sempre ter alguma ação para as datas comemorativas, como dia do trabalhador, dia do sapateiro, dia das mães, páscoa, natal, mesmo que cada área cuide da sua comemoração. Eles utilizam muito a nossa Associação para essas celebrações.

Então essas são algumas ações feitas, são várias administradas pela área de Comunicação Interna para melhorar a comunicação com os funcionários. Outra coisa também que eu ainda não falei é a existência de uma Comissão de Fábrica, onde estão os representantes eleitos por pavilhão, e nas filiais faz-se uma eleição por filial. As pessoas eleitas se reúnem mensalmente, a comissão da matriz, da filial norte e filial sul, e nessas reuniões são discutidas as questões relevantes, dúvidas, enfim. É um canal onde passamos muitas informações aos representantes para que eles repassem aos demais funcionários, e também esses representantes colhem junto ao grupo outras informações sobre o que está acontecendo no dia-a-dia deles. Assim, é mais uma forma, mesmo que indireta do funcionário participar, através dessas reuniões. Também costumamos unir essas comissões para uma confraternização, é muito interessante, muito bom.

Sobre a área de Responsabilidade Social é uma área feita muito através do Instituto Nestor de Paula, que reflete muito dessa preocupação do sr. Nestor com as pessoas, ele sempre se preocupou com o ser humano, tanto é que temos aquela frase né: “tem gente atrás da máquina”. A Alfa foi uma das empresas pioneiras a trabalhar com a participação nos lucros da empresa. Ele dizia que quando a empresa cresce, os funcionários também devem crescer junto. Quando ele faleceu, os parentes, familiares e amigos se uniram pra pensar no que deveriam fazer para que os ideais dele pudessem continuar, se perpetuar. Foi que criou-se o Instituto Nestor de Paula para apoiar crianças e adolescentes, o que era uma grande preocupação dele. No Instituto existem duas linhas de ação: tanto na questão do suporte aos profissionais que trabalham na área de gestão social, como também uma linha de ação que trabalha diretamente com crianças e adolescentes. Há um trabalho de educação complementar - não é a educação formal - que se divide em três etapas, uma que trabalha com a educação

infantil, com crianças de 0 a 6 anos, outra de 7 a 14 anos com o ensino fundamental, com atividades de arte, cultura, esporte e existe também outra etapa para trabalhar com jovens que estão entrando no mercado de trabalho. Esse Instituto é algo muito importante e não atua só no RS. Existem alguns projetos que foram apoiados aqui, em Sergipe. E através do Instituto outras iniciativas são apoiadas, como é o caso do Ação Alfa que você já sabe. Existem também outros projetos e doações que são feitas, e aqui nós participamos da organização disso tudo com o suporte necessário.

A nossa filosofia é muito forte e, na verdade, é o que rege tudo aqui, que é “trabalhar com visão de crescimento, sendo justo, honesto e humilde”, e que inclusive está em nossas paredes pra que a gente sempre se lembre, nisso o sr. Nestor acreditava, que se você quer crescer não é preciso passar por cima dos outros, é você saber como lidar, falar e valorizar as pessoas, ter humildade. Então essa é a nossa filosofia. Mesmo durante da crise no setor calçadista a empresa conseguiu superar tudo isso, e acredito que em função dessa filosofia e continua crescendo a cada dia.

Com a chegada da Alfa aqui, bem... o comércio cresceu muito, afinal são quase cinco mil assalariados circulando pela cidade, a movimentação bancária que aumentou muito também. Como eu trabalhei com recrutamento, uma situação que eu via com frequência eram pessoas que não tinham carteira assinada, não tinham um trabalho formal; geralmente as profissões anteriores eram de pedreiro, serviços domésticos, sempre trabalhos informais, recebiam meio salário e enfim, não tinham emprego fixo. Hoje em dia, muitas dessas pessoas têm trabalho fixo, carteira assinada, recebem seus direitos, isso foi o que modificou mais. Além do comércio, os hotéis, enfim, a economia da cidade e da região melhorou muito. Minha relação com os gaúchos que vieram pra cá é muito boa. Eles são super atenciosos, sabem como ensinar o trabalho. A Dalva que está aqui há tanto tempo, vejo como ela é paciente e tem vocação para o que faz. Acho que eles sentem falta da terra natal porque aqui é tão diferente! Nós somos muito conhecidos como acolhedores e acho que isso ajudou nessa adaptação, porque a comida aqui é outra, a música, o jeito de viver mesmo. O gaúcho é diferente, desde o sotaque até como trabalhar, decidir as coisas. Mas eles vieram pra cá com muita vontade. E nós temos vontade também, a gente tem mostrado isso. Eu procuro fazer o meu melhor, pra ser uma boa profissional. Acho que dá pra ser diferente e ser bom naquilo que se faz, não importa se um é mais festeiro que o outro, mas o importante é ser bom profissional. Cada um procura respeitar o outro que dá tudo certo. Acho rico isso tudo, me agrada ver costumes diferentes, é bom pra empresa também.

APÊNDICE G - ENTREVISTA 07

Entrevistado: sigla G

Cargo: Coordenador de PCP.

Origem regional: baiano

Local: Alfa - Itapetinga-BA

Data: 25/01/08

Tempo: 40'08"

Narrativa do funcionário desde sua entrada na organização até o momento presente.

Vou fazer 10 anos de fábrica, eu entrei aqui logo no início, final de 1997, na época do CAIC (antigo colégio) ainda em que havia uma fábrica piloto lá; aqui ainda estavam fazendo terraplanagem. Foi meu primeiro emprego de carteira assinada. Antes disso era só mais emprego informal, trabalhava como balconista numa locadora ou coisas assim. Quando entrei na fábrica eu tinha 18 anos. Foi meu primeiro emprego de carteira assinada e de contato com um ambiente profissional, de indústria. Basicamente, a média de funcionários hoje aqui trabalhava como balconista, atendente de loja e coisa do tipo. Em termos de indústria só havia aqui um frigorífico que foi vendido recentemente, mas pra mim a principal mudança na época é que eu tinha que trabalhar e estudar e eu tinha recém-passado para Zootecnia, mas o curso era diurno aí não dava pra cursar. Então tive que fazer outro curso para estudar à noite, mas a principal mudança foi a questão de horários, os turnos, esse esquema de turno para nós que estamos acostumados a trabalhar com horário comercial e empregos informais, são diferentes... aí vem a Alfa que tem um turno que começa às 5h da manhã. A gente sempre almoçava no refeitório do colégio. Hoje não almoço em casa, tenho uma hora de intervalo, até poderia ir para casa mas por opção almoço por aqui. Na época da fábrica almoçava e tomava café na fábrica, pois chegava às 5h da manhã né. Essa questão de horários, acordar cedo, tem a questão de ter que amadurecer por se tratar de um ambiente de empresa e você veja, moleque com 19 anos, ainda era meio menino, tive que aprender a figura de chefe e outras coisas dentro da Alfa.

Na empresa comecei a trabalhar na linha de produção, era costureiro, uma das principais mudanças também... fui costureiro de sapato por quase dois anos, depois fui trabalhar ainda dentro da produção auxiliando o gerente da área em coisas de embarque, etc e depois vim trabalhar na área de PCP em que estou há 8 anos e recentemente viemos trabalhar aqui com o pessoal administrativo, ficamos todos juntos aqui. Trabalhamos com planejamentos e cálculos aqui dentro da fábrica, referentes à mão-de-obra, necessidade de equipamento, além de fazer o layout da empresa, essas coisas. Toda parte de "papel" fica toda em um setor aqui na frente e está funcionando legal. Ainda tratando a questão de mudanças, além da questão de horário, é a questão de disciplina, principalmente, porque a gente aprende a ter muita disciplina dentro da fábrica e com os gaúchos isso parece que vem com eles (risos).

Os gaúchos são muito sistemáticos né, e aí a gente aprende a ser mais sistemático. Uma coisa que eu aprendi muito com eles foi a questão do senso de urgência, algo como: tem que ser feito, então tem que ser feito logo, e isso, realmente é uma coisa que a gente não tinha, eu mesmo agora sou assim, seja aqui ou seja em casa, se tem algo a ser feito, tem que ser feito logo. Minha mulher fica até nervosa comigo e pergunta: onde é que você aprendeu isso? E isso tem a ver com a questão de metas e objetivos a serem cumpridos aqui dentro, se acontece algum problema aqui, por exemplo, tem que ser resolvido logo, coisas desse tipo, que eu acho que está ligado a questão do desenvolvimento no trabalho. Eles vão muito mais atrás das

metas e aí a gente às vezes não vai tanto por esse lado, mas não tem jeito, porque acaba precisando.

E quanto às diferenças em geral da cultura gaúcha para a cultura baiana, fora o sotaque....(risos), eu percebo que eles são bastante sistemáticos não só na fábrica, eles são assim na vida, acho que eles têm uns paradigmas assim bem diferentes dos nossos, por exemplo, a visão da mulher gaúcha e da mulher baiana é bem diferente em relação a algum tipo de comportamento. Por exemplo, a mulher baiana junta três amigas e vai para um bar tomar uma cerveja, já a mulher do gaúcho não, se não estiver o marido ou companheiro junto, em hipótese alguma... mulher sozinha assim é mais difícil, pelo menos as que a gente conhece por aqui.

Eu também já estive no Rio Grande do Sul, fiquei pouco mais de dois meses lá e pude sentir que lá também é assim, mesmo estando em seu próprio território, acho que lá o pessoal tem aquela herança da cultura alemã, algo assim meio fechado, rígido, então eles até estranham se há uma mulher mais expansiva, por exemplo, o que para nós aqui é muito normal, a gente não acha nada demais, a pessoa está com vontade de sair e sai. Então acho essa uma diferença de comportamento entre nós e os gaúchos. Quanto eu passei esse período lá, meu sotaque é que era motivo de piadas, como nós fazemos com eles aqui, e olha que eu achava que não tinha o sotaque carregado e eles achavam muito forte o meu sotaque baiano.

Outra coisa, que você poderia perceber até mais com o pessoal de produção, a questão que eles, os gaúchos são bastante disciplinados, o que eu acho que também tem a ver com essa ascendência alemã, são coisas pequenas mas que você percebe a diferença, por exemplo: na saída do refeitório ainda tem um ou outro que joga papel no chão, que se atrasa, e com eles não tem isso. Eu me lembro que lá no CAIC (antigo centro de treinamento), quando a gente tomava café da manhã e quando serviam o café, acontecia da gente acabar sujando e eu me lembro que até em uma reunião com um coordenador da época, gaúcho, que disse: “Olha, nós viemos para a Bahia para fazer sapato, não para ensinar vocês a servir e tomar café sem sujar o chão”. Então eles acabavam tendo que cobrar uma porção de coisas, uma mudança de postura porque aqui a gente não tinha muito essa visão de empresa.

Aqui no trabalho em uma loja, por exemplo, você tem um relacionamento muito próximo com seu patrão e você até não se preocupa com algumas coisas que em uma empresa é diferente, você acaba tendo que seguir muitas normas. E como é uma empresa gaúcha então! a disciplina é levada bastante a sério, não só o trabalho, a tarefa em si, mas a questão de comportamento, é tudo muito observado, é você saber se comportar dentro da empresa, seja como você está vestido, a barba, eles prestam muita atenção nisso, algo que aqui não havia o costume em outros trabalhos. Claro que após 10 anos da empresa aqui, vejo que há um pouco mais de flexibilidade, no início era bem mais severo. No início, por exemplo, não se podia trabalhar de bermuda, era paletó e calça e era algo novo essa formalidade por aqui. Depois de algum tempo é que foi possível trabalhar de bermuda. O jaleco aqui no administrativo é mais aqui na Bahia, no sul já não é assim, mas na minha opinião eu até prefiro trabalhar de jaleco, porque quando você vai na produção fica chato você se misturar com os operadores e você estar todo diferenciado deles, acho uma coisa estranha. A diferença na cor do jaleco é só para dizer que está coordenando alguma coisa ou não, o bege é coordenação e o azul é operação. E estando de jaleco você se coloca igual a todo mundo, ainda que seja de cor diferente. Então quando tem alguém por aqui sem jaleco eles já sabem que não é da fábrica. A gerência usa aquela camisa diferente; temos gerentes em cada pavilhão e temos gerentes que coordenam os outros gerentes. Uma coisa que normalmente os gaúchos procuraram pregar quando vieram

pra cá era assim, ninguém se achar melhor do que ninguém. Só que no início logo que eles vieram pra cá, eram pessoas que mostravam saber mais, acho que passavam essa imagem de superiores, até porque sabiam mais do serviço né! aí depois de um certo tempo, vinham melhorando. Pelo que eu aprendi aqui desde o início, essa preocupação do respeito pelo outro acho que tem a ver com a própria forma como eles eram educados lá no sul, isso de muitas gerações atrás, acho que tinham mais essas preocupações. O baiano acho que não é tão preocupado com essa postura, mas sabe bem tratar o outro com respeito.

Então eu percebo no convívio com eles que são bastante preocupados até pelo fato de que estão a três mil quilômetros de casa né, então quando você vai pra muito longe assim, você tem que dar certo, você quer dar certo no trabalho, até porque a produção de calçados lá no sul está diminuindo cada vez mais por questões de mão-de-obra, custos, etc. Hoje grandes unidades produtivas de calçados estão aqui no nordeste, na Bahia, no Ceará, Sergipe. Aqui na Bahia tem outras fábricas além de nós. Então percebo que eles são bastante preocupados em se desenvolver profissionalmente, em ser bem sucedidos no trabalho. Eu busco isso também, quero muito fazer engenharia de produção, mas só tem em Itabuna; já fiz Pedagogia, estou fazendo uma pós em Psicopedagogia e estou fazendo um curso de Análise de Sistemas, mas eu quero fazer ainda Engenharia de Produção. E assim, se você olhar aqui na fábrica, o meu gerente tem nível superior, alguns dos gerentes de divisão tem nível superior, agora dos gerentes de unidade são poucos que têm formação superior; então fica aquela formação profissional muito voltada para a empresa e temos então muitos com formação superior; muitos deles, no sul até deixaram a faculdade para vir pra cá porque lá no sul universidade pública também é mais difícil de ingressar e as particulares são muito caras; lá eles pagam a mensalidade por cadeira, ou disciplina, então levavam muitos anos para concluir o curso fazendo poucas cadeiras por semestre. Tem um colega do sul que está vindo pra cá e que já me perguntou o que temos por aqui em termos de faculdade. Então eu percebo é que muitos ficam assim: se a fábrica oferecer um treinamento, eles fazem de tudo para se sair bem nos treinamentos. São completamente dominadores de qualquer tipo de conhecimento técnico dentro da empresa, mas em relação à formação um pouco diferenciada acho que nem tanto. Aqui na UESB temos cinco ou seis cursos, tem também Vitória da Conquista que oferece mais cursos e Itabuna, mas no geral o que normalmente as pessoas se queixam é que, normalmente, o trabalho é bastante severo, gerenciar ou operar numa fábrica não é fácil, são diversos processos, além da pressão por resultados que nesse setor é muito forte, a concorrência exige resultados muito bons e enfim, sobra muito pouco tempo pra sair do trabalho e estudar; a pessoa sai do trabalho esgotada e precisa descansar, não consegue pensar em trabalhar e estudar ao mesmo tempo.

Então tem diferenças de todo tipo... olha, lá no sul é muito forte a semana do gaúcho, farroupilha. Aí no trabalho eles aparecem “pilchados”, é opcional, mas o pessoal vai, eles prestigiam muito essa data. Logo que eles chegaram aqui... bem, a gente percebe logo que gaúcho e chimarrão são inseparáveis. Então, nos primeiros tempos, quando eles chegaram aqui eles andavam pela rua com aquela água fervendo, mais a erva, e o sol à pino. Até eu aprendi a tomar, lá no sul por conta dos meus amigos, mas aqui a gente não toma porque não tem costume. No início eu via que alguns aqui saíam na rua, por exemplo, num domingo usando a bombacha. Já os mais novos não me parecem ter tanto apego a essas tradições, a não ser com o chimarrão.

Agora quanto a empresa, bem.... lá na Paraíba já tivemos uma filial e lá, na época de São João é o mês inteiro, praticamente, de festa. E desde lá já paravam o trabalho nessa data. Então aqui na Bahia já sabiam que era uma data importante, não que a gente já não tenha trabalhado

no São João - no dia exatamente não, a fábrica sempre procura fazer alguma coisa para liberar o pessoal nesse dia, Graças a Deus (risos). Agora, a fábrica depende muito do nível de vendas. Então a fábrica analisa se tem condições de parar um dia ou mais, depende muito da demanda no período; já chegamos a ter férias coletivas em junho, foram quase dez dias na época de São João, foi ótimo porque o pessoal curte muito essa data.

Já carnaval é diferente, nos últimos quatro anos não paramos, vamos parar esse ano. E lá no sul eles também não paravam. Hoje por exemplo, estávamos no refeitório e o som ambiente tocava uma música do Asa de Águia e nós comentávamos como o corpo do baiano, quando vai chegando o mês do carnaval parece que já vai se preparando para a festa, só quer festa, é como se o Ano Novo já tivesse sido há muito tempo e só o fato daquele CD estar tocando, a gente já começa a lembrar do carnaval e nesse ano que vamos ter alguns dias vai ser legal. Agora uma política de valorizar a cultura regional, essa diversidade de cultura na empresa... a não ser o São João que eu acredito assim, que de certa forma esse fato do feriado ser pensado pela fábrica para termos ao menos o dia seria algo que não tem a ver muito com a cultura porque esse feriado de 24 de junho é feriado municipal e a empresa atende os feriados previstos pela lei.

Ah, assim também tem uma coisa que eu percebo dos gaúchos que... é que eles são muito ligados entre eles. Eles fazem jantar entre amigos, é muito comum. A gente aqui não tem muito esse costume, já eles têm um costume em que todo mês se reúnem para jantar na casa de um deles, e vão com a família, aproveitam para colocar o assunto em dia, e fazem isso religiosamente. Nós aqui já tentamos fazer isso, mas nunca conseguimos emplacar, mesmo que seja só o pessoal do setor, mesmo que a família não fosse, mas não deu certo, já com eles é muito comum, é da cultura deles. A cultura daqui a reunião social é ir para um barzinho qualquer, tomar alguma coisa, enfim, é ir para a rua. Já para eles é ir para a casa de alguém, ir para um lugar reservado onde vão fazer uma refeição juntos. E o baiano tem muito essa coisa de sair justamente pra conhecer gente nova, para fazer mais contatos e os gaúchos tem o costume de estar mais entre eles. Um colega gaúcho diz que uma coisa que é bastante diferente “lá debaixo” é que, aqui, por exemplo, a gente costuma sair para um bar, conversar, beber e quando passa um dos amigos de carro, alguém da mesa logo grita, chamando o amigo para descer e se juntar. E esse amigo disse que lá no sul isso não acontece e ele gosta então desse nosso costume, ele se sente bem recebido. Ele sabe que é sincero, o pessoal faz isso pela companhia, faz porque é muito receptivo com todos e lá no sul ele diz sentir falta desse tipo de comportamento, desse acolhimento do baiano que é bem diferente do sul.

Agora... como eu fiquei um tempo lá no sul e aprendi algumas coisas da própria história deles, eu fiquei muito admirado com esse apego às tradições, vi os concursos que eles fazem, como o concurso da prenda, enfim, eles conhecem toda a história, os significados de cada coisa, de cada roupa, acessório, eu acho essa cultura muito bonita e a maneira como eles vivem e valorizam isso. Eu então respeito isso, essa valorização que eles têm pela história deles. Aqui na Bahia a gente tem muita história, mas a gente não demonstra, não vive isso. A nossa colonização aqui na Bahia é muito africana né, no entanto a gente não vê as pessoas usando cores que remetam a esse tipo de cultura como os gaúchos que têm sempre uma bandeira do seu estado, do lado do computador, no carro, enfim. Eles mostram bastante esse orgulho de serem gaúchos, da sua cultura, e é algo que eu admiro muito mesmo. Quando estava lá no sul eu ficava admirado em ver esse respeito pelas tradições e aqui nós podíamos valorizar mais a nossa cultura também.

APÊNDICE H - ENTREVISTA 08

Entrevistado: sigla H

Cargo: Coordenador de PCP

Origem regional: gaúcho

Local: Alfa - Itapetinga-BA

Data: 25/01/08

Narrativa do funcionário desde sua entrada na organização até o momento presente.

Bem, eu sou funcionário do setor de PCP, que planeja toda a fábrica; a partir do momento em que é implantado um modelo na fábrica, é o PCP que determina o número de máquinas e pessoas necessárias, qual o espaço físico que será utilizado, isso em toda a área produtiva.

Eu entrei na Azaléia com 13 anos e hoje estou com 37, mas não fiquei todo esse tempo na empresa; eu saí por um tempo e depois retornei. Na época em que eu entrei minha mãe precisou assinar um documento para que eu pudesse ser admitido, embora fosse permitido a entrada de pessoas com 14 anos, mas eu tinha 13 na época. Eu iniciei na empresa aplicando adesivos em sapatos, que é uma tarefa bem comum e eu tinha uma formação de casa, de família de respeitar muito as pessoas, então eu tinha uma preocupação muito grande em fazer meu trabalho bem feito; a preocupação era tão grande que, no final do dia, eu ficava com dor de cabeça, dor de barriga, até me acostumar com tudo aquilo. Eu trabalhei por dois anos e meio com serviços gerais, aí saí da fábrica e quando eu voltei trabalhei durante um ano e meio ainda com serviços gerais e depois fui para a área de PCP, setor que estou hoje. Bem, aí trabalhei mais seis anos com PCP, fui para a coordenação de produção, onde fiquei quatro anos. Quando a filial do sul fechou, no final de 2005, eu vim para a Bahia, onde continuei na área de PCP em que trabalho até hoje; em maio próximo completo três anos aqui na Bahia. Eu terminei o segundo grau e uma faculdade a seguir nessa linha seria engenharia de produção.

Bom, sobre a minha vinda pra cá foi assim... eu até imaginava que não teria tanta dificuldade pois meu irmão gêmeo já tinha vindo para a Bahia. Ele veio em um mês de dezembro e eu vim em fevereiro seguinte. Quanto a adaptação, em geral, não tive problema, só que nesse processo de adaptação eu vim pra cá e fiquei durante um mês sozinho, sem a família, justamente para sentir essa adaptação, para ver se realmente iria dar certo. Esse um mês é que foi realmente complicado para mim, pois eu nunca tinha ficado muito tempo longe da família e pra mim isso foi muito difícil.

E tem muitas coisas que as pessoas fantasiam sobre a Bahia, às vezes até exageram à respeito das pessoas não gostarem de trabalhar, isso a mídia também ajuda um pouco. Me lembro de um personagem do Chico Anísio, o Painho, que era baiano e ficava o dia todo descansando, era uma sátira daquela moleza e tal. Também falavam que aqui as mulheres eram muito atiradas, aí quando minha mulher ficou sabendo... já dava confusão. Logo que eu cheguei aqui percebi que tem muito exagero, não é bem assim. Existem aqui, como lá no sul também, pessoas que não gostam de trabalhar, existem mulheres que ficam na beira da estrada, etc. O achei diferente é que o povo baiano é bem mais receptivo que o povo do sul, demais! lá no sul o povo é mais fechado. Aqui não, o baiano nem te conhece e já te convida pra ir a casa dele, não é um povo fechado. No sul não é assim, até ter essa intimidade precisa conhecer, saber direito quem é, se tem afinidade pra daí ter mais proximidade. Agora aqui vi que é bem diferente, eu estranhei, porque a gente desconfia quando não conhece, é normal, certo! Mas foi tudo se equilibrando, fui conhecendo.

O que repararei logo quando cheguei aqui é quanto a linguagem deles; vi que eles falavam muito rápido e eu tinha que perguntar duas ou três vezes, eu não entendia o que eles falavam. E a mesma coisa eles diziam pra mim, que não entendiam o que eu falava, que era muito rápido e os termos também. Eu não estava habituado aquele tipo de fala, que não dava pra entender. Outra coisa que falavam lá no sul é que aqui não dava para comer bem, pois em tudo tinha pimenta, mas não é bem assim, pois a pimenta vem em separado, se tu quiser colocar tudo bem, senão, não; agora o coentro não tem jeito, vem na comida mesmo. Eu cheguei aqui e comia só coisas industrializadas pra não ter problema.

O que eu noto de mais diferente, de mais acentuado entre as duas culturas é a questão da receptividade, acho que o gaúcho é bem mais fechado que o baiano, até quem ele não conhece. Eu, por exemplo, não posso me queixar da receptividade aqui. Meus vizinhos foram receptivos, vieram já no primeiro dia conversar com a gente, mesmo sem nos conhecer, se ofereceram para cuidar de minhas duas filhas pequenas enquanto eu ajustava toda a mudança da casa, o que foi muito bom. Isso pra mim é o que mais diferencia a cultura do RS para a BA. Então, quando eu vim para cá a proposta da empresa era assim, de eu vir para cá e se tudo desse certo, continuaria por aqui. Eu pensei que viria pra cá, ficaria uns quatro anos e depois voltaria para o sul, mas agora não sei, eu me adaptei bem, então hoje eu não saberia mais. Mas tem a questão do emprego, lógico, ficaria aqui bem empregado.

E no relacionamento no trabalho, por parte da empresa, existe uma política da empresa de ser uma coisa só, seja aqui, lá no sul ou em Sergipe, as normas são todas iguais, não muda muita coisa. Então, não há isso de “ah, aqui na Bahia, em nome disso ou daquilo é diferente, não!”. Bem, eu sei é que no São João a empresa costumava parar nesse dia, pois a cultura aqui e no nordeste todo é assim, o Natal não é tão festejado, Ano Novo também não. Lá no sul essas festas são mais preservadas, há mais festas, o São João, alguns colégios fazem, mas é raro. Aqui na Bahia, se você reparar cada casa tem uma fogueirinha na frente, vende-se muitas fogueiras prontas e se vende muito. É a época em que eles reformam a casa, parece que eles preparam o ambiente para o São João. Lá no sul é diferente, é antes do Natal que as pessoas pintam a casa, arrumam o jardim pra esperar o Natal. Então, no São João não paramos porque as vendas estavam em alta, então não paramos e se esse ano as estiverem boas também, talvez não paremos novamente. Algumas coisas têm mudado, por exemplo, no carnaval o trabalho parava por uns dias, agora desde que vim pra cá não parou, mas esse ano vai parar durante três dias, porque chegaram num acordo. Lá no sul no carnaval também não era costume parar, então acho que a empresa tenta padronizar, fazer uma coisa só. Eu me lembro quando ficava no sul, que nós não parávamos lá, mas paravam aqui na Bahia, no São João também.

No trabalho também o que eu sinto de diferença é que o pessoal daqui não tem experiência com calçado, embora a empresa já esteja aqui há 10 anos, temos uma rotatividade grande. Lá no sul, no meu setor, a pessoa com menos tempo de fábrica tinha seis anos. E tinha gente com 25 anos de casa. E tu não precisava ensinar ninguém, eles já entravam sabendo tudo desse trabalho. Aqui as pessoas entram na fábrica e não têm aquela experiência. Outros também não têm interesse, mas vai da pessoa, talvez. Daí, a implantação de um modelo é mais lenta.

Outra coisa quanto ao trabalho eu reparo assim...hoje a empresa só admite funcionários a partir de 18 anos, o que pra mim é um erro, porque eu acho que o governo deveria ter outro tipo de lei para os jovens trabalharem antes de 18 anos, pois até chegar a essa idade tem muita gente que se acostuma a não fazer nada e depois não quer mais fazer outra coisa. A gente tem

trabalho com eles aqui por conta dessas coisas, e a gente tenta estimular pra começarem mais cedo, mas tem lei e assim, é diferente.

Pra mim, sinto que lá no sul a gente vive muito dentro do convívio da família, mais fechado e aqui na Bahia a gente vive mais em sociedade, o que eu considero muito positivo. No sul minhas filhas não saíam de casa sem mim; aqui não, elas vão na casa das amiguinhas. Lá eu não deixava, minha cultura era de dormir em casa, aqui a gente sente que não tem esse problema. Quanto às minhas tradições eu procuro garantir o chimarrão; quando vim de férias do sul eu trouxe 20 kg de erva... (risos). Ainda não tem um CTG por aqui, o que a gente faz aqui é um jantar-baile uma vez por ano onde só tocam músicas gaúchas, com comida típica do sul, com cuca, lingüiça e muito chopp.

APÊNDICE I - ENTREVISTA 09

Entrevistado: sigla I

Cargo: Coordenador de PCP.

Origem regional: baiano

Local: Alfa - Itapetinga-BA

Narrativa do funcionário desde sua entrada na organização até o momento presente.

No caso, eu to aqui na fábrica já tem nove anos, né? To trabalhando... aí eu atuo hoje como coordenador na área de PCP, mas na parte assim de impressão e no controle de ordem de fabricação. No caso, todas as impressões de toda ordem de fabricação, da parte de informática e de controle de produção, nessa parte aí, eu trabalho como coordenador. No caso assim, a área de PCP se divide, tem o pessoal que atende mais a fábrica e eu to mais ligado a essa parte de sistema, que é a parte para cobrir a informática do sistema propriamente, né, do controle de produção do sistema e a parte de impressão de ordem de produção.

Quando eu entrei na empresa, no caso, eu tinha uns dezoito anos, tinha acabado de iniciar a produção aqui neste complexo, então já tinham feito os treinamentos, já tinham separado os coordenadores. Aí entrei aqui na fábrica e achei que por ser uma empresa grande, no caso, teria uma maior segurança, uma maior tranquilidade para trabalhar. Você vai trabalhar em um negócio pequeno ali e aí você vai depender da sorte do dono, né? Então, era bem ruim o trabalho da contabilidade que eu tinha antes e aí, por visar assim uma coisa maior, a gente pensa que pode ser maior também a chance de crescer, e eu vim pra cá trabalhar.

Aí vim trabalhar na parte de almoxarifado, de componentes, e aí fiquei nessa área de componentes e depois nessa parte de PCP (planejamento e controle da produção) de fábrica e até hoje praticamente quase neste mesmo setor de PCP, entendeu? Já passei pelo PCP de componentes, PCP da área de calçados, e agora PCP na parte de informática, no caso ligado com o sistema da sala.

E assim, então aqui no administrativo eu trabalho com alguns gaúchos e a gente estava falando de diferenças né? Olha, no caso de você querer saber de cultura geral ou em termo de trabalho especificamente com as pessoas eu digo um pouco de cada. Em termos assim, dentro do trabalho, eu acho que vai mais pela característica de cada pessoa, sabe? Tem pessoas que vão falar que o gaúcho é isso, é aquilo, só que no caso você vai estar rotulando aquela pessoa. Eu me preocupo com isso embora eu veja que são diferentes, assim... acho que a criação né! a cultura gaúcha tem um jeito diferente, mas não que sejam todos... não é verdade, mas tem lá suas coisas como assim, vejo que são mais fechados que a gente, mais com eles mesmo. No trabalho é assim, cada um com sua tarefa, mas o baiano sempre abre mais espaço, não todos também, certo!

Então, uma coisa assim que poderia ser característica forte, por ter vindo de fora, vejo que o pessoal tem a tendência de ser mais unido. Tipo assim, se eu estou aqui, um baiano, todo mundo aqui é baiano, então estou tranquilo, conheço tudo, mas se eu vou para outro lugar, é claro que eu vou procurar me unir ao meus. Então sente-se aqui, na Bahia, que os gaúchos eles têm a tendência de unir. O que é compreendido, né? Eles estão aqui, longe... então eles vão procurar sempre.... Então essa é uma coisa assim forte que tem, que eu vejo essa união deles, que eles são mais unidos, bem mais unidos. Isso é que eu poderia dizer que é uma característica muito forte que tem neles. Por estar fora da terra deles essa união é bastante

forte. A outra parte, que eu vejo, no caso, nessa diferença de cultura, é que assim, nos gaúchos, eu vejo o apego pela música, pela cultura, pelas origens, são mais ligados às origens do que nós baianos. Nós somos ligados, mas não tão ligados.

Eles transmitem um orgulho de pertencer àquela terra. Nós temos também orgulho de ser baianos, mas eles falam isso o tempo inteiro, nós temos mas acho que demonstramos isso vivendo, enquanto que eles falam o tempo todo de tudo que significa ser gaúcho, eles vendem muito bem a imagem do sul, e a gente vê que eles falam isso apaixonados, embora não sejam tão acolhedores como os baianos. Então eu acho que a gente devia assim... valorizar mais a nossa cultura, falar mais, eu acho que a gente não diz tanto nossas qualidades, acho até que a gente tem mania de falar muito dos nossos defeitos, entendeu?

A gente tem a cultura baiana mas... assim, no caso, quem for para outros estados do nordeste, na Paraíba, no Ceará, no Pernambuco, vai ver que tem outras tradições e que eles defendem muito mais que a gente, entendeu? Eu já fui lá no sul e aí, uma das coisas que a gente vê, por exemplo é que lá você vê que tem os descendentes de alemão, tem os descendentes dessa cultura, aí então, eles procuram definir um costume. Para nós não é tanto... a gente tem as tradições nordestinas e tudo, mas acho que não é tanto assim. Então essa é uma diferença também.

E assim, se você for em Salvador você vai ouvir muito é que: “ah, eu sou baiano, você ta na Bahia” e que aqui na Bahia é a maravilha do mundo”. Tem muita gente que vai vender esse peixe. Aí o gaúcho acha que o baiano é isso, que a Bahia... no caso, da tradição, da festa que na Bahia tem e que nos outros estados não tem, aí ficam achando que só aqui... entendeu? Então eu percebi isso que acham que aqui é só festa.

E acho que é assim, aqui na região, aqui no sudoeste o pessoal sente isso. A gente chega em outro lugar e quando fala que é baiano aí acham que a gente é de Salvador. E aí assim... não é totalmente assim... nós somos de origem baiana, nordestina mas eu acho que é assim, um pouco de cada, tem os traços mais fortes, mas acho que é isso aí, vai ter gente que é mais do sertão, tem gente que é mais do recôncavo, então acho que essa mistura impede de ter aquele ...(inaudível). No caso, nós não estamos lá no recôncavo, que tem a tradição de festas, de lavagens, nós não temos aquilo ali. É tanto que se você tirar uma pessoa daqui do interior e for para lá ela vai estranhar muito. Agora, acho que eles, os gaúchos, lá sentem isso também, mas parece que quando eles saem de lá... eles sentem falta e procuram conservar aquilo ali que é mais da cultura deles.

Só um outro comentário: já fui em Juazeiro na Bahia, ao lado de Petrolina, aí quando cheguei em Juazeiro, fui conversar com o pessoal, daqui a pouco o sotaque, e você não reconhece, né? Alguém lá me disse: “você não é baiano não!” e eu: “sou baiano!”. Aí depois eu descobri, no caso, o pessoal que convive ali, em Juazeiro, junto com Petrolina, que é de Pernambuco, o sotaque é quase pernambucano, aí eu falei “não você não é baiano não, você é pernambucano, não tem condições de um baiano ter esse sotaque assim” aí ela: “não, mas é!”. Aí quando fui conversar com outras pessoas aí vi que várias pessoas têm o sotaque pernambucano. E aqui, inclusive, um dos primeiros gaúchos que entrei em contato, que a gente trabalhava dizia: “não, você não é baiano, seu sotaque vem de algum lugar, mas não é baiano esse sotaque”. A primeira impressão que ele tinha era isso, que tinha de ser outro sotaque. É que realmente tem essas diferenças no Estado. Tem a diferença aqui, em Salvador, eu vi lá em Juazeiro isso muito forte, se você for lá no oeste, para Barreiras, tem outro sotaque, um pouco diferenciado, e os costumes também. Os costumes são muito diferentes aqui na Bahia.

Agora no trabalho, veja, no caso, eu sou daquela opinião que muito vai da pessoa. Agora, nós estamos em uma fábrica que veio do sul e ela implantou aqui, e ela traz algumas pessoas, essas pessoas que vem, no caso, elas são escolhidas para vir aqui, e elas também vêm com um objetivo, então, assim, aquelas pessoas que estão aqui, têm muitos assim que vêm com aquela “vou trabalhar tanto tempo e...”, então eles vêm com aquela garra que ele sabe que ele tem que trabalhar aquele tempo e muitos pensam em voltar, né? Então, assim, eles vêm assim, meio que.... É chato falar porque toda hora que fala eles sempre têm as exceções. Parece que ta rotulando. Algumas pessoas vêm mais comprometidas com o trabalho, mas... da mesma forma que o baiano: tem aqueles que o cara ta aqui, ele ta na cidade dele, no trabalho dele, então ele ta meio com a vida estável, então não tem porque ele está naquela correria de querer... tipo assim, ta boa a vida dele ali. Só que tem outros que a vida ta boa, mas tem como ficar melhor. Então vão correr atrás. A mesma coisa o gaúcho. Tem uns que vem, (....), o pensamento “vou ficar aqui dez anos e depois vou embora porque já juntei um dinheiro, já consegui o cargo que eu queria, então tem condições de voltar para lá. Então, nessa parte eu vejo diferença. Por localização, no caso. Eu acredito que eu vi outras pessoas lá e tinha gente também que era, no caso, tranquilo, ela ia fazer o trabalho dela e não tinha a coisa assim de subir de cargo, de ganhar mais, então, não era tanto assim igual aos [gaúchos] que estão aqui, porque eles vão meio que.... A mesma coisa quem for trabalhar no exterior, vai com mais garra, quem vai para o Japão, vai para os Estados Unidos, vai pensando em lavar prato, juntar os salários porque tem que voltar.

Sempre que eu falo eu penso nas pessoas, lembrando aqui das pessoas, a diferença que tem é aquela que eu falei, que eles vão sempre buscar se unir aqui no trabalho, na rua. Uma coisa assim que acontece, no caso, tem gaúchos que entram aqui e se agarram à aquilo que tava lá antes no sul, então brigam para manter a tradição, para ter aquilo ali, se juntar, só ter amigos próprios gaúchos, fazer tudo daquele jeito. Mas tem outros que pelo contrário, querem se misturar, querem comer do acarajé, querem conhecer, entendeu?

Sobre a empresa que você perguntou, não tem assim nada de mais sobre essa coisa de baianos, gaúchos aqui dentro. Eu acho assim... eu acho que durante esses dez anos ali, eles sabem que tem coisas da Bahia, coisas daqui...o São João é nosso, mas não sei se por força do mercado às vezes, eles não podiam, não levaram algumas vezes em consideração, mas viram também que, às vezes, a empresa era prejudicada, às vezes, sabe? Mas sempre que pode, acho que eles... também não podem fazer à vontade, é o mercado que diz. Estão sujeitos ao mercado. Mas sempre que podem eles fazem uma parada, já estão conscientes muito disso aí, não é? Mas no resto acho que não tem nada de mais não. Agora assim, sobre essa convivência com os gaúchos, no geral, o que eu posso dizer é que é muito válida, tem que saber aproveitar, copiar as coisas boas, da parte de tradição deles, de tudo, entendeu? Eu acho que é muito válido assim... a gente só tem a aprender. Da mesma forma que a gente viaja para outros lugares a gente conhece outras tradições, entendeu? Eu acho interessante as características que a gente pode pegar deles, sabe?

APÊNDICE J - ENTREVISTA 10

Entrevistado: sigla J

Cargo: Coordenador de PCP.

Origem regional: baiano

Local: Alfa - Itapetinga-BA

Data: 25/01/08

Narrativa do funcionário desde sua entrada na organização até o momento presente.

Eu trabalho na fábrica há sete anos, entrei em 2001 e iniciei na primeira turma do corte e seis meses depois tive a oportunidade de ser instrutora em treinamento de corte, depois fui para a costura. Já na fábrica de Itororó tive oportunidade de desempenhar outro papel, como multiplicadora de corte; depois voltei a ser coordenadora de costura e depois fui ser coordenadora de PCP de fábrica; agora estou aqui na central em Itapetinga e faço o planejamento da divisão norte.

Bem, com relação ao convívio com as culturas diferentes, logo que entrei meus parceiros eram baianos, mas minha gerente era gaúcha. Nesse convívio eu sentia que ela procurava se integrar na Bahia, com a nossa cultura, porque era algo muito diferente da cultura dela, gaúcha né! Agora, assim... no trabalho junto a ela e com outros gaúchos o que eu percebo que é bem diferente de nós baianos é que os gaúchos são mais arrojados, querem as coisas de imediato, não sabem deixar pra depois. A gente não, a gente tem um pouco mais de tempo e de paciência com as coisas, e também tem insegurança nesse tipo de trabalho porque eles já tiveram essa preparação para esse trabalho e tudo a gente está aprendendo com eles.

Lá no sul eles já nasceram em contato com esse trabalho, os pais já trabalhavam com isso e a gente não. Uma coisa boa que eu vejo é a disponibilidade que eles têm para passar o que sabem e depois de um certo tempo de aprenderem também com a gente. Hoje, aqui na matriz, a gente trabalha mais direto com o pessoal do sul do que na filial, lá o único gaúcho era o gerente. Nesse contato com o pessoal do sul vejo eles bem educados e também receptivos. Eu percebo muito respeito deles para com os baianos, e eles dizem isso pra gente, que nós baianos somos bem calorosos e eles mais frios e a gente percebe isso mesmo... nós aqui somos de fazer amizade fácil, de sair, de receber sem cerimônia. Eles já são um pouco diferentes, preferem não se abrir tanto. Antes essa diferença era mais exposta, alguns deles estavam sempre com seu chimarrão como se fosse para se diferenciar dos baianos aqui, hoje não, eles procuram se mostrar menos, tentam agir naturalmente, antes tinham necessidade de mostrar “eu sou gaúcho, eu sei mais”, e hoje está mais tranquilo, eu acho.

Aqui na cidade, fora da empresa como têm já muitas famílias gaúchas, o que a gente percebe é que eles estão sempre em conjunto; onde um gaúcho está os outros estão em grupinhos. Você não vê muito um gaúcho por aí sem os seus conterrâneos. Nós já somos diferentes, eu acho. A gente sai pra se ver no centro, num barzinho, seja aqui ou em outro lugar. São essas diferenças... o programa dos gaúchos e o programa dos baianos. O programa do gaúcho é o jantar informal entre eles, com as comidas deles né, como o costelão, a chimia (uma geléia) e eles dizem até que o churrasco deles é bem diferente do nosso, lá eles fazem churrasco para almoçar mesmo e aqui é um pouco diferente. E como eu falei, aqui a gente tanto vai na casa dos amigos como vai muito pra rua, sem ser só com grupinhos, sabe! Em festas de integração que já fizemos é que se vê uma integração maior entre os gaúchos e baianos. Eles gostam muito de dançar, de aprender a dançar com os baianos, porque a gente sabe festejar né!

A Bahia também tem uma mistura muito grande né, em que se percebe diferentes tradições, costumes na região do recôncavo, no sertão e aqui, no sudoeste, acho que aqui temos um “meio-termo”; aqui as pessoas quando querem curtirão, agito, pensam em Salvador, aqui as pessoas se inibem mais, tem um pouco da cultura da roça, da zona rural e um pouco da zona urbana também; acho que é uma mistura, com um pouquinho de cada coisa. Lá em Salvador há mais opções de tudo, acesso a shoppings, universidades, etc, e o pessoal aqui acaba indo pra esses lugares também e se integrando com a cultura de lá, eles vão estudar, se formar e depois voltam...aí acho que acontece uma mistura. Aqui também tem muitas pessoas de Minas que vêm pra cá e pra região, então nós acabamos compartilhando um pouquinho de cada uma dessas culturas.

Eu diria que hoje vivemos um momento de interação mesmo. Se estivéssemos só entre baianos, talvez a gente não tivesse tanta coisa pra aprender e o pensamento poderia ser muito parecido. Assim, com esse convívio eu diria que os pensamentos se completam. O que eles sabem eles trazem pra gente. A gente com algumas idéias consegue inovar e trocar com o pensamento deles. Acho muito interessante unir isso, a experiência que eles têm e a disciplina deles junto com a nossa capacidade de inovar. Acho que a gente pode fazê-los até repensar com idéias novas, coisa que pra eles talvez não mudasse há muito tempo, pela tradição local em se fazer as coisas de determinada forma e aí eles não querem mudar.

Posso falar assim por uma experiência minha, eu acredito que eles são mais frios. Quando têm que tomar atitudes eles usam mais de frieza e usam mais a cabeça. Eu acho que o baiano é mais emocional, tem toda aquela coisa de saber dar um jeitinho aqui e ali e eles não; em alguns momentos só a frieza e a determinação pra fazer certas coisas, para tomar certas decisões. A rapidez, a iniciativa deles, também vejo como características gerais do pessoal. Mas a frieza é latente, é assim: “tem que fazer, vamos fazer”. Já o baiano é mais “será que tem ser desse jeito mesmo? Será que não posso ir por aqui ou por outro caminho?”. É uma característica deles, são bem mais objetivos, no geral.

E assim, na empresa... tem a Ação Cidadania, mas acho que não tem a ver com diferenças culturais... então não tenho conhecimento de nada aqui referente à vivência de culturas né, diferentes aqui. Agora dá pra falar que, no carnaval, por exemplo, aqui na Bahia, no geral, a característica forte é curtir o carnaval. Já para o pessoal do sul, da empresa, carnaval não é uma data que se deveria parar porque não está diretamente com as festas típicas daqui, já em junho, como trata-se de uma festa muito querida por nós vejo que eles tentam ver isso fazem de tudo pra nós pararmos nessa data. Lá no sul eles também têm uma data de festa, na semana Farroupilha e eles poderiam de repente parar nessa data, mas aqui a gente não pára, trabalhamos normalmente. Acho que é uma iniciativa de ver o que importante em cada lugar, me parece, mas não está muito definida também.

APÊNDICE K - ENTREVISTA 11

Entrevistado: sigla K
Cargo: Coordenador de PCP
Origem regional: gaúcho
Local: Alfa - Itapetinga-BA
Data: 25/01/08

Narrativa do funcionário desde sua entrada na organização até o momento presente.

Bem, o setor onde eu trabalho hoje é o de treinamento, então eu sou responsável por treinar coordenadores de treinamento novos aqui na empresa. Eu convivo com muitas pessoas aqui, vou às todas as filiais, na divisão norte que são cerca de 100km aqui da fábrica e sempre vou pra lá. Então, eu tenho um convívio muito grande com o pessoal daqui.

Eu entrei na empresa há 10 anos atrás, eu tinha 14 anos de idade, entrei pelo CDP (Centro de Desenvolvimento Profissional) lá no Rio Grande do Sul, em Parobé. Fiz um curso de um ano e três meses na fábrica, onde eles ensinam toda a operação. Dentro da empresa eu passei por diversas áreas, já trabalhei nas áreas de PCP, de projetos, entre outras. A minha vinda pra cá foi quando entrou essa parte de analista de treinamento, foi um projeto novo que havia sido implantado lá no sul e houve a necessidade de se implantar aqui na Bahia também. Hoje temos aqui uma equipe de analistas com cinco pessoas. Então já faz dois anos que eu vim para cá. Eu resolvi aceitar a proposta da empresa de subir para a Bahia e como era um dos meus objetivos trabalhar fora do meu estado, então uni o útil ao agradável e há dois anos estou aqui na Bahia. Vim inicialmente para ficar durante 30 dias para ver como era viver aqui, e ao retornar para o Rio Grande do Sul acertei minha vinda para cá.

Como eu vivia muito longe daqui, a imagem que eu tinha, a imagem que muitas pessoas levam daqui para lá é que aqui é horrível, que as pessoas não gostam de trabalhar, que tudo é muito complicado, enfim, muito parecido com o que a gente vê na tv, foi com essa imagem que eu vim pra cá. Aí quando cheguei em Ilhéus, me lembro como se fosse hoje, nós viemos por umas ruas estreitas e eu pensando: “onde é que eu vim me meter?”. Mas tudo bem, chegamos aqui em três horas e meia porque a estrada não era boa, hoje é melhor. Pra minha surpresa quando eu cheguei aqui em Itapetinga, eu gostei muito da cidade, achei mais organizada que Parobé, acho uma cidade tranqüila. Em Parobé achava mais perigoso em termos de assalto à noite, aqui achei mais tranqüilo.

Bem, então de início eu já gostei da cidade, depois disso veio a questão da cultura, pois tudo aquilo que eu ouvia, como eu já comentei, que o pessoal não trabalhava muito e tal, bem, aqui eu tive algumas surpresas. Vejo que o pessoal batalha bastante, muitos se dedicam para crescer dentro da empresa. Hoje nós estamos treinando 154 coordenadores aqui, pois com o crescimento da empresa estamos treinando muita gente. No começo, claro que é complicado, desde o jeito de falar, eu não entendia muito o que eles falavam nem eles a mim, até pelo ritmo de falar, mas com o passar do tempo eu fui me adaptando bem às diferenças. Eu sinto que as pessoas aqui são muito atenciosas, pelo que tu fala, que tu ensina, elas prestam muita atenção e isso é muito gratificante. Eu não esperava isso aqui, até porque sou de fora, esperava uma certa barreira, mas não houve isso, o pessoal aqui é muito receptivo, eu tive até que me acostumar com isso porque lá no sul nós somos meio reservados. Lá não tem esse negócio de “ah, vamos todos lá pra casa...”, isso nunca aconteceu na minha casa. Aqui você

vai se adaptando a isso, sabe... aqui a pessoa te conhece há dois minutos e já te trata como se fosse seu amigo há dez anos, e eu acho isso muito legal, interessante.

Uma das coisas que eu vejo em termos de diferença, um exemplo bem prático que nós vemos todos os dias aqui na fábrica é quando você dá oportunidade de alguém crescer dentro da fábrica, sabe... lá no sul, quando isso acontecia o pessoal agarrava a chance com as duas mãos e não queria soltar. Aqui, apesar de não serem todos, percebo que as pessoas pensam muito: “ah, não quero, isso não é para mim, etc..”. Essa é uma das dificuldades que às vezes a gente enfrenta aqui, quer dizer, que eu enfrentava pois estava habituado com o jeito do sul e aqui foi diferente.

Um exemplo que a gente vê muito aqui é que, por exemplo, trabalho com carteira assinada é acima dos 18 anos né, e quando eu comento com as pessoas aqui que eu comecei a trabalhar com 14 anos as pessoas dizem: “nossa, mas como?”, eles pensam que a gente só pensa em trabalho, trabalho, mas eu digo que não, a gente também pensa na diversão. Então isso aparece como uma certa dificuldade que a gente vê aqui dentro, porque eles não focam tanto nas metas como é preciso. E aí é um pouco isso, com relação às metas a gente tem dificuldade de fazer com que as metas estejam sempre sendo atingidas, isso digo em termos de coordenador. A gente costuma lançar objetivos para eles logo após que eles terminam o curso, a gente dá a eles um treinamento durante nove meses, o que eu acho que é um treinamento longo, não é qualquer empresa que faz isso.

Então temos logicamente metas em seguida a serem cumpridas e muitas pessoas não conseguiam atingir as metas tendo até que ser desligadas da empresa. É o que eu falei, falta aquela garra de segurar uma oportunidade dada, muitos não dão esse valor, eu diria assim uma rotatividade em torno de 15 %, ou seja, não estou falando de todo mundo. Na área de produção essa rotatividade é maior. Nós devemos ter entre demitidos e contratados um número entre 1000 e 1500 no ano passado, só para repor as necessidades da fábrica, fora o crescimento da empresa, ou seja, é muita gente. Hoje temos na região em torno de 10.800 funcionários aproximadamente, quase 11 mil já. Aqui na matriz temos em torno de 5.400 funcionários, mas agora com o aumento do complexo, estamos prevendo um aumento de mais cerca de três mil funcionários aqui na sede esse ano. Estamos construindo sete pavilhões novos, réplicas dos pavilhões já existentes. No final teremos aí quase uns 14 mil funcionários na região. A maior unidade da empresa hoje é aqui na Bahia, depois vem Rio Grande do Sul e Sergipe. No sul estamos em Parobé e Portão e em Sergipe, temos seis unidades lá, a matriz fica em Frei Paulo e ao todo em Sergipe cerca de cinco a seis mil funcionários. No sul estamos com cerca de sete mil funcionários, um número que acho que vai diminuir.

Então eu também percebo que eles nos acham muito sérios, muito rígidos com as coisas. Em certos termos, eu até penso que eles têm razão, pois nós somos muito rígidos quanto às regras, a gente não gosta de desviar daquilo que está na regra. Às vezes eles dizem: “Ah, vamos fazer de outro jeito, assim, etc.. e nós dizemos: não, a regra é essa, vamos fazer conforme a regra”. Então às vezes a gente encontra alguns empecilhos para se cumprirem as regras exatas sabe.. mas no mais, não vejo mais diferenças.

Tem aquelas coisas de cada lugar, não em questão de comportamento, mas de tradições. Um exemplo mais claro são datas festivas como o São João que aqui é impressionante, tem um significado muito forte para eles. Geralmente aqui nós paramos nessa data, já no Rio Grande do Sul não paramos no São João. Sergipe acho que para mais também. Lá no carnaval param mais do que aqui porque em Itapetinga, propriamente, não tem nada no carnaval, pra quem

gosta tem que ir para Ilhéus, Conquista, Porto Seguro, Salvador. Esse ano estão montando alguma coisa, ainda não sei. Agora nesse ano nós vamos ter três dias parados aqui, vai ser um feriadão, ótimo! Então eu acho que essa parada do carnaval em si não tem a ver com a questão cultural, a do São João tem. No ano passado não tivemos férias, mas folgamos em dias próximos a São João, aqui em Itapetinga, pois nas filiais varia; em Macarani, por exemplo, acho que eles param na data de São Pedro, se não me engano, então se adequam as datas né... e a empresa faz isso porque sabe que não convém, porque o pessoal vai pra festa então é melhor parar. No final de ano temos as férias coletivas, normalmente.

Então, que eu sinto assim como diferença, fora do trabalho, acho que são dos gostos mesmo, por exemplo, musical. Eu não consigo escutar forró, arrocha, esse tipo de música, isso eu não me adaptei (risos). A culinária eu adoro, muitos dos meus colegas não gostam por causa do tal do coentro, ou o acarajé que não se adaptam, a pimenta. Acho que a questão mais diferente mesmo é essa abertura do baiano, como eu já te falei, ele mal te conhece e já te convida para ir a casa dele, eu ainda acho isso meio estranho.

E aí, o que os gaúchos fazem aqui, bem, a gente faz uma comemoração à semana farroupilha. A gente começa na quinta-feira à noite e termina no domingo. No geral a gente em casa se junta com os nossos amigos, se junta pra ouvir música gauchesca, até cogitamos abrir um CTG aqui, vamos ver se encaminhamos alguma coisa. É um pouco complicado porque passamos a maior parte do tempo aqui na fábrica e não tem como dedicar tempo a isso, mas é algo que a gente sente falta, ia ser muito bom ter um CTG aqui. E assim, como a gente fala, a gente tem vontade de voltar pra nossa terra natal e eu tenho vontade de voltar para o lugar onde eu morei sempre né...mas eu acho que ainda vou ficar um bom tempo por aqui, uns 12 ou 15 anos, porque o nosso crescimento profissional esta aqui agora né, mesmo que não seja aqui exatamente, pode ser em outro lugar, mas meu objetivo é ficar aqui por um bom tempo ainda.

APÊNDICE L - ENTREVISTA 12

Entrevistado: sigla L

Cargo: Manutenção

Origem regional: baiano

Local: Alfa – Itapetinga-BA

Data: 05/02/07

Narrativa do funcionário desde sua entrada na organização até o momento presente.

Meu cargo aqui é de manutenção e infra-estrutura das instalações de manutenção. Acho que precisaríamos de um tempo bem maior para eu lhe contar minha história. Às vezes eu me ponho a pensar...é como se eu estivesse vivendo um sonho, mas aqui é a realidade, porque eu trabalhei minha vida até os 40 anos de idade com cerâmica, olaria, essas coisas, e daquele trabalho eu entendia. Eu pensava que só os meus filhos é que precisavam ter estudo para se prepararem melhor para a vida né! Foi quando eu voltei para Itapetinga e meu filho já trabalhava aqui. Eu tinha assim muita vontade de trabalhar na Alfa, nunca tinha trabalhado numa empresa grande e estruturada como essa, organizada, mas aí eu resolvi vir aqui e fazer minha ficha de inscrição. Foi aí que me disseram que só contratavam pessoas até 35 anos e que tivessem pelo menos a sétima série. Como na época eu só tinha a terceira série e já tinha 40 anos eu não consegui entrar. Mas um dia meu filho conseguiu uma vaga aqui para mim, para trabalhar como faxineiro na empresa. Eu vim, fiz a entrevista com a Dalva, dei baixa na carteira, e na época eu tinha um salário em torno de R\$350, e eu abri mão desse salário para ganhar R\$130 aqui na época, que era o salário mínimo. E Dalva me perguntou porque eu estava fazendo isso, e eu respondi que acreditava que eu teria uma oportunidade aqui. Aí vim trabalhar aqui como faxineiro, eu estava com muita expectativa, não dormi bem à noite e no outro dia quando cheguei aqui o médico me desautorizou pois minha pressão estava muito alta, mais de “15 mil”. Acabei indo parar no hospital naquele dia, foi em 16/10/99. aí me surpreendi quando voltei na parte da tarde e Dalva me entregou meu documento já assinado e meu guardapó, para começar na segunda-feira seguinte. De lá pra cá fui trabalhando, trabalhando, quase desisti pois meu salário era muito baixo, mas eu ouvi uma frase que dizia assim: “O que para os outros é impossível, para nós demora um pouco mais”. E aí eu “fui pra cima” dessa situação, eu comecei a estudar e coloquei um objetivo na minha cabeça: eu vou aprender uma profissão aqui dentro. Aí comecei a trabalhar, mas fui assim um trabalhador, um faxineiro tão exemplar que o gerente da época, um gaúcho chamado Rogério Bevenuto e outros como Marcos, a maioria desses gaúchos tinha uma simpatia por mim e eu comecei a trabalhar, até que eles me prometeram uma oportunidade. Com o tempo eu comecei a cobrar essa oportunidade e eles me perguntaram qual a oportunidade que eu queria, e eu disse que queria trabalhar na manutenção. Foi quando eu fui encaminhado para a manutenção, através de Ancelmo e Marcos. Aí comecei a trabalhar lá; depois fui escolhido para ser membro da Comissão de Fábrica, fui representante desde o início e diante disso eu ganhei um prêmio que eu guardo como se fosse um troféu que foi conhecer a Alfa do sul. E eu que nunca saí nem da Bahia fui lá no sul conhecer a empresa. Aí continuei a estudar, estou concluindo esse ano o ensino médio e pretendo estudar mais, só que agora eu já tenho 48 anos. Mas uma coisa que eu tenho muito orgulho é que com 48 anos, eu já tenho 7 anos de Alfa, não tenho nenhum atestado, não tenho nenhuma falta; atestado eu costumo dizer que é porque Deus tem me ajudado, pois atestado é doença e doença ninguém controla, de repente vem, mas eu não tenho nenhum atestado, nem atraso, nem nada. Bem, diante disso aí meu salário já dá pra viver melhor, eu trabalhei 5 anos com Enio, um gaúcho que era uma pessoa da manutenção e inclusive foi demitido, saiu da empresa, e chegou um ponto que Marcos dividiu o setor, eu

fiquei com a manutenção e ele com as instalações. Agora estou assumindo uma responsabilidade maior, e diante disso tudo eu me orgulho muito do que já aprendi aqui dentro. Isso aí é falando de mim, agora o que eu acho da Alfa, eu penso que é uma coisa fantástica, que pra mim é novo, e eu falo por mim, pois pelos outros que podem conhecer outras empresas, podem comparar uma com a outra, mas eu comparo com o lugar onde eu trabalhava. E eu percebo muito que a Alfa procura olhar se a pessoa quer buscar uma oportunidade, se quer conquistar o seu espaço.

Eles sabem puxar pro trabalho, eles vieram com força pra cá. E é uma concorrência porque todos querem, quer dizer, todos não, uma minoria, porque se todos quisessem seria fantástico, seria participação de 200%, custo zero, seria tudo isso, porque todo mundo faria um pouco, mas tem uma grande maioria que faz aquilo só para ganhar o salário e quando acha que tá bom, vai embora, uma pena... eu penso. A Alfa prepara muito as pessoas para o mercado de trabalho, elas aprendem ali dentro, mesmo quando as pessoas saem achando que lá fora podem conseguir um espaço melhor e tal. Quando eu converso com as pessoas, até por conta de ser membro da Comissão, eu converso também com as pessoas que estão entrando, que estão na fila, e eu percebo que tem pessoas que saem da empresa, e depois de um tempo querem voltar para a empresa e não conseguem. Muitas vezes a pessoa tem uma proposta ali na frente e ela acha que é melhor e depois vê que, às vezes não era aquilo que ela pensava, e a Alfa, pelo menos desde que eu cheguei aqui só faz crescer e faz de tudo para não demitir, eu percebo que é assim que funciona. E existem outras empresas que demitem e depois chamam de volta. Diante disso aí, a pessoa quando acha que já está preparada para outro trabalho, e às vezes nem está preparada, mas pensa no dinheiro e pensa em voltar depois. Mas a empresa agora, me parece que tem um procedimento de segurar um pouco essa volta da pessoa, um período para depois retornar. No meu caso, sou eu e mais três filhos que trabalham na Alfa e sobrinho, tem outros. A Alfa tem muito isso de “família”.

O que eu acho que é forte aqui é essa questão de você ser dinâmico, arrojado, ter vontade de fazer as coisas acontecerem, ter prazer de fazer as coisas acontecerem e isso eu tive a oportunidade de conversar com o sr. Nestor uma vez só aqui no auditório quando nós fomos apresentados à ele. E aí percebemos que é assim, que tem que ser assim e às vezes, a gente consegue levar isso para dentro da família, para dentro de casa, saber como economizar, não gastar sem necessidade, trazer o amor para dentro da família. Então eu faço muito uso do que eu aprendo aqui dentro, e tem muitos gaúchos aqui que são assim, eu digo, que fazem com que o cara passe o cartão para trabalhar e sintam como se a Alfa fosse deles, eu sinto como se a Alfa fosse minha a ponto de cuidar dela e ver ela evoluir cada vez mais. Eu me dou muito bem com esses gaúchos porque reconheço que eles têm muita força de vontade, eles são o que eu falei, arrojados mesmo e regrados, sabe? E eu acho que a gente precisa disso também, não é só na maciez, tem que pensar pra frente, mas tem que fazer agora, não deixar pra depois. Então acho que aprendi e que penso assim também. A gente aqui vê isso hoje, nem todos, mas muitos estão acordando né?

Eu acho que a cultura já é diferente por si, não consigo dizer isso com toda certeza, pois não conheço eles a fundo, só que pelo que eu entendo e todo mundo compreende é que realmente é desse jeito. Bem, eu, que pretendo ser gerente aqui algum dia, não sei, de repente de alguma área, não sei... a gente tem que pensar assim porque o crescimento está logo ali, mas eu acho que tem baiano que quando assume a responsabilidade, ele perde um pouquinho.... ele me parece que não sabe bem diferenciar o que é trabalho e o que é ser humano. Tem horas que você percebe que não pode colocar o coração, mas cada caso é um caso; tem horas que mesmo que você não queira, você tem que agir um pouquinho com o coração. Então tem um

pouco do jeito do baiano com o jeito do gaúcho misturado pra dar certo, entende? (risos). Eu me lembro que o seu Nestor disse o seguinte, que “por mais importante que seja a máquina, o patrimônio maior da empresa é o funcionário”. Então, quer dizer, o ser humano está sempre na frente, pois a máquina, mesmo que seja de ponta, extremamente sofisticada, se tiver qualquer anormalidade ela não funciona, ela te avisa que não funciona, que vai dar problema. O ser humano é diferente, ele vem trabalhar e ah se Deus avisasse: “hoje você vai se sentir mal, tem um alarme aqui que diz que a coisa não está boa”. Mas não, você precisa ir até um médico, que faz exames e aí te diz que você não está bem, que tem isso ou aquilo; a máquina não, ela é a máquina, mas precisa do ser humano para ser tocada para frente, e aí tem o relacionamento. Eu te digo com toda certeza, eu já tentei duas vezes sair da Comissão, mas o pessoal diz que...puxa, eu tenho uma satisfação tão grande, você nem imagina, quando dentro dessa fábrica as pessoas vem falar comigo e, às vezes, não sei nem quem é. Mas é exatamente essa situação de ter muita humildade, me relaciono bem com as pessoas com quem eu trabalho, respeito, sem extrapolar, sem precisar ser arrogante, sem precisar gritar.

Então é essa situação que eu acho que é muito importante, e o gaúcho, eu acho que ele em si já traz um perfil de respeito, pois o baiano não todo ele, mas a maioria, quando vê o gaúcho, tende a tratar como senhor, doutor; ele se sente talvez um pouquinho inferior, não que são todos assim, mas geralmente aquela criação de família, do pai que respeita todo mundo como o meu pai fazia, certo! Então para se relacionar com eles (gaúchos) de igual para igual é muito difícil, a não ser que ele abra muito espaço, do contrário o baiano vai ter sempre aquele tanto de respeito a mais. E eles (gaúchos), por sua vez, alguns deles, já tem um perfil com um pouquinho de superioridade. Isso aí é possível equilibrar, pois o equilíbrio está nas diferenças, senão não funcionava. Eu acho que a diferença está nisso aí.

Então assim, como eu também trabalho na Comissão aqui, então ando com muita gente aqui, converso muito com todos. É um trabalho bem delicado, importante, tem que ter um perfil para isso, senão não funciona, mas é ter a confiança nas pessoas, e a necessidade do funcionário que precisa, que a gente traduz para a direção da empresa, o que acontece lá, entende? E a empresa por sua vez, gosta de saber como é o funcionário, qual é o seu perfil lá, quando se trata de trabalho, relacionamento, isso tudo. Então, por isso acho que esse trabalho é tão importante, e a gente faz bem feito. Às vezes a gente fica um pouco de fora pois a frequência não tem acontecido todo mês, antes era mais frequente, mas confesso que já conseguimos agilizar muitas coisas para o funcionário e também para a empresa que fica sabendo de coisas que estão acontecendo e do que precisa melhorar. Para isso, os membros precisam estar bem ligados, no que se fala no horário de almoço, para ver se tem algum sentido e ver se realmente deve ser passado adiante, então esse é o trabalho da Comissão, é um trabalho voluntário, não se ganha nada com isso, o que se pode ganhar, às vezes é até um desentendimento, pois as pessoas podem não gostar de alguma coisa que foi dita, mas a gente tem muito cuidado ao passar qualquer informação, é isso.

Agora vou te falar em relação à cidade. Eu sou daqui, mas como aqui não havia oportunidade nós fomos todos da família para o sul da Bahia, onde havia cacau naquela época, fomos para Icarai e ficamos lá por um bom tempo. Aí, com 12 anos tive que sair de casa para trabalhar e imagine uma situação onde a gente não tinha o que comer mesmo. E hoje eu vejo minha família com 7 filhos, e a mais nova é adotada, eu adotei quando ela tinha três meses e a documentação dela é igual a dos outros filhos, é minha filha de coração. Então eu costumo dizer que a Alfa para mim - já vou voltar a falar da cidade - me deu oportunidade e me deu um projeto de vida, que é me projetar para um salário melhor e uma vida melhor para minha família. Mas eu trabalhei o tempo todo esperando, e muitas vezes, eu estava trabalhando no

sol quente, as mãos cheias de calo e eu pensava: “Meu Deus, será que eu sou amaldiçoado, que eu não acho um emprego digno para ganhar o sustento da minha família?”. E como eu não sou cristão, mas eu acho que Deus estava ali do meu lado e disse: “Um dia você vai trabalhar na Alfa”, Ele sabia. E hoje eu trabalho aqui, não preciso ficar tomando sol, mas a responsabilidade é muito grande na minha área hoje, mas eu acho que é um projeto de vida, e eu tenho certeza que quando eu entrei aqui eu só tinha aquela opção de emprego, e olha que a empresa prepara as pessoas para outras coisas no mercado de trabalho, mas eu não olho para outra empresa, só me vejo aqui na Alfa. Eu tenho a impressão que vou me aposentar aqui.

Então, falando da cidade, eu tinha saído porque minha família estava passando por muita necessidade, e nós voltamos porque meu filho começou a trabalhar aqui e ficou me chamando, “vamos, vamos”. Foi quando eu voltei e meu outro filho também entrou aqui. Então quando eu voltei pra cá, a empresa estava começando aqui na cidade, e a cidade deu um salto com a chegada da empresa. Inclusive eu já falei aqui, quando tivemos o Bate-Papo, eu participei uma vez, eu tinha muita vontade e falei com um dos diretores da empresa, que a empresa não é culpada, mas a cidade está meio sobrecarregada, teve um crescimento meio desordenado com a chegada de muita gente. Isso que estou te falando é, com certeza, pois tem muita gente de outras cidades onde não têm filiais que vêm para cá. Só do meu antigo bairro, tem cerca de 15 pessoas aqui. E nos hospitais....bem, a saúde no país inteiro é péssima, mas aqui carece de uma atenção. E outras empresas também vieram para cá, e isso também pode ter sido por causa da Alfa, outras empresas pequenas, como 200, 300 empregos que estão aí, outras que estão vindo. A gente vê que antigamente tinham muitas empregadas domésticas e hoje, a classe média tem uma grande dificuldade para conseguir uma empregada, pois estão todas aqui dentro. A empresa hoje já passou de nove mil funcionários, mas ainda assim todas às segundas-feiras temos uma fila enorme de pessoas querendo trabalhar aqui, a fila dobra a esquina quando anunciam. Hoje não estão anunciando e a fila é grande. Olha, eu estou trabalhando em uma coisa, que é um livro que estou escrevendo sobre a minha história na Alfa. Tem uma parte que diz que antes o povo saía daqui para SP, para buscar emprego e sustento e hoje eu conheço várias famílias que voltaram para cá e querem trabalhar na Alfa. Acontece que essa situação de salário, que a Alfa paga o piso, em torno de R\$370, mas essa situação de salário não é só da empresa, é do país. Eu conheço muitos profissionais aqui que entraram para ganhar o piso, pois entraram numa área que não é a deles, por exemplo, um pedreiro profissional trabalhando aqui, um soldador trabalhando na produção. Eu também já fui pedreiro com carteira assinada, mas entrei aqui para trabalhar como faxineiro, uma coisa que eu nem sabia fazer, mas eu fui muito arrojado. Eu vejo as pessoas que falam em valorização com o tempo e isso pra mim não existe; em pouco tempo eu aprendi a operar todas as máquinas do pavilhão 19, eu fui egoísta ao ponto de torcer para alguém faltar e eu poder assumir aquela função, ou fazer alguma hora extra. Tudo isso eu estou colocando no livro, faço isso no período de férias dos estudos, ainda falta um ano para concluir o segundo grau à noite. Às vezes saio daqui e nem tenho tempo de passar em casa, vou direto para a escola. Hoje já fiz uma casa aqui na cidade, estou feliz. Se eu te falar que todos os dias vou para casa na maior felicidade, eu vou estar mentindo para você; tem dias que vou meio travado por uma coisa ou outra, mas no geral, não tenho do que me queixar.

Uma coisa que eu me lembro, foi que na entrevista que eu fiz aqui logo no início, a Dalva que é gaúcha me perguntou o que eu mais gostava de fazer quando estava em casa. Eu fui bem sincero e disse: “O que eu mais gosto de fazer quando estou na minha casa tranquilo é ligar a TV, deitar no colo da minha esposa para ela poder me fazer um cafuné”. Ela fez como você agora, ela riu, depois voltou à fisionomia normal, mas acho que ela nunca esperava ouvir de alguém isso aí. Então a gente tem isso de ser aberto sabe? de se mostrar mais, aquilo que

sente, e é verdade mesmo! Olha, realmente, hoje, com o montante de trabalho e de estudo a gente acaba deixando isso tudo um pouco de lado. Às vezes eu penso “calma aí, vamos voltar para a realidade”, pois fico essa correria toda.... tem que ter muito cuidado. Mas as pessoas falam assim: “tem que se divertir com a família, fazer alguma coisa”, mas confesso que para mim, estando em casa com a minha família já basta; meu maior programa é estar em casa com minha família, seja jogando conversa fora, assistindo TV ou sentado na varanda, mas isso é o que me deixa feliz.

Essa coisa de ser apaixonado pela minha esposa, são 27 anos de casado, para mim é a melhor mulher do mundo é ela. Para mim, em primeiro ponto não existe mulher feia, pois a essência dela você não conhece. Só a vivência é que nos diz isso, e a minha esposa eu conheço e sei que ela é do jeito que eu vejo mesmo, e sei que ela me ama também. Eu a conheci em Icaraí, foi uma coisa assim, eu morava em Itabuna, até tinha uma namorada e um dia a conheci. Aí não teve jeito, deixei tudo, começamos a namorar e estamos juntos até hoje com esses sete filhos. Então, assim, só tenho coisas a agradecer por estar aqui, por estar convivendo com pessoas com quem posso aprender e outras pra quem eu já ensino algo também. Torço pra que a empresa cresça aqui, que nossa região continue progredindo e que os gaúchos que estão aqui acho que não vão mais embora porque nós sabemos tratar eles muito bem por aqui (risos).

APÊNDICE M - ENTREVISTA 13

Entrevistado: sigla M

Cargo: Zelador

Origem regional: baiano

Local: Alfa – Itapetinga-BA

Data: 06/02/2007

Narrativa do funcionário desde sua entrada na organização até o momento presente.

Eu sou daqui de Itapetinga, minha família também, e eu conheci a Alfa pois eu trabalhava como vigilante no CAIC quando a empresa se instalou aqui e acho que a empresa viu alguma coisa em mim e acabaram me convidando para trabalhar com eles. Eles estavam instalados lá, então se precisavam de alguma contribuição, qualquer coisa, eu ajudava no que podia e eu imaginava que eles, novatos, iriam precisar de alguém né! E deu certo que me convidaram. Lá onde eu trabalhava eu não era nem registrado, aí quando me convidaram eu acertei tudo e vim direto pra cá. E quando vim pra cá, meus filhos ainda eram pequenos, isso foi em 1998, vou fazer 9 anos de empresa agora em março. Fiquei aqui como vigilante, mas fiz outras coisas também, mas continuo agora como zelador.

Sobre a empresa eu penso que esta foi a minha oportunidade, pois tudo que pude dar para meus filhos, para poder criá-los, foi com o dinheiro que recebia deste trabalho. Agora meu filho acabou de entrar na faculdade, está fazendo Pedagogia, o que eu acho um grande passo para mim; todos me cumprimentam aqui na fábrica, sou uma pessoa humilde que tem princípios, certo! Isso é o que vale numa pessoa. Também tenho um filho trabalhando aqui há 5 anos, é o primeiro emprego dele. Ele entrou aqui com 18 anos, agora vai fazer 23 anos, e a mãe dele gosta pois o filho está perto. Então, o princípio que eu não abro mão é a honestidade, disso não se pode abrir mão. E na empresa eu acho que eles são muito honestos também, pois aqui a gente tem a certeza do pagamento, são muito pontuais. Aqui eles se preocupam em se comportar bem, tratar todo mundo bem, fazer o trabalho deles, mas ficam na deles, sabe como é? A gente aqui sabe se misturar mais, eles nem tanto, mas é o jeito deles, né? Vejo que são assim muito dedicados, mas assim, uma coisa bem forte, é muito de trabalho sempre, né? e pra gente foi muito bom, porque a gente aprende bastante né?

Eu tenho pouco contato com alguns deles, mas no meu modo de pensar, vejo a dedicação deles ao trabalho como um bom exemplo. Apesar de eu ser baiano, e não estou desfazendo do baiano, mas vejo que eles são um pouco mais tranquilos, não são todos, mas eu comparo com os gaúchos que eu tenho conhecido e vejo como eles são pontuais, eu também trabalho na casa de alguns deles como zelador e no dia que eles dizem que vão chegar, eles chegam mesmo.

Quando a empresa veio pra cá eu achei que só mudou para melhor. Só para você ter uma idéia, esses meus filhos que eu te falei, vieram comigo pra cá já com uns 10 anos, eles já nasceram fora daqui, pois quando eu me casei não tinha emprego aqui e nós fomos embora, fomos para Minas, aí quando voltei consegui comprar uma casa aqui, mas tinha aquele problema do emprego, não tinha trabalho certo nem carteira assinada. Foi quando surgiu a Alfa, e eu estava pra sair daqui da cidade, mas quando ouvi que a empresa viria para cá, decidi ficar, mesmo achando que eles só dariam emprego para pessoas estudadas, mas pensei “cada um, cada um, quem sabe eles não têm uma oportunidade para mim!”. A gente tem que

acreditar em nós mesmos, não é? E apesar da minha humildade, eu estou aqui, e eles que me procuraram! E eu acho que não decepciono aqui.

Tudo que eles precisavam para ensinar o trabalho, para instalar as máquinas, foi muito difícil. Eles chegaram em um lugar estranho para eles e precisavam de coisas que muitos aqui não sabiam fazer; levou um tempo para eles se estabilizarem. Eu notava tudo isso e tentava contribuir como eu podia. E muitos achavam que a empresa não ia ficar muito tempo por aqui. E as pessoas aqui não estavam acostumadas com isso, aqui a gente gosta muito, quer dizer, tem muita gente que não perde uma festa, a gente diz que não, mas é! Assim como eles têm as festas deles né! Aqui é tradição a nossa festa de São João, a fábrica já sabe que quando é dia de São João tem que ter folga para o pessoal. São João é sagrado, no interior então! A fábrica já faz o controle antes para poder liberar todo mundo, senão também não é bom, certo! Isso faz parte. E o orgulho que eu tenho com meus colegas aqui é muito grande. Ah! Eu não tenho nenhuma falta na fábrica, há quase nove anos, sem falta; acho que isso é até um incentivo para os mais novos. A falta só se for necessário, não posso faltar por causa de uma festa; só falto mesmo se um dia precisar.

Na cidade, acho que foi muito bom. Claro que tem pessoas que não acham isso, pois ainda não têm emprego, mas isso é de cada um. Mas eu sei que a maioria aprovou muito a fábrica, eu vejo pela atitude das pessoas que muita coisa melhorou, não tenho dúvida. Duvido, pois uma família que já tenha duas pessoas trabalhando aqui, melhora. Bom, no meu caso que tenho três filhos, uma filha casada que mora em SP e outros dois filhos que moram comigo, um trabalha aqui e outro na Brasilgás.

Hoje eu vejo que coisas que meus filhos não podiam comprar, hoje eles compram e acho que como isso mudou na minha família, a tendência é que também tenha melhorado para outros. O comércio da cidade aumentou muito, muitas lojas vieram, veja a Insinuante, aposto que veio para cá por causa da empresa, pois além da aqui só tem fazenda, onde só trabalham poucas pessoas. A tendência aqui era ou a roça ou ir para SP. Na rodoviária só se via as pessoas falando que o pessoal estava voltando, e as mães, nossa! Que mãe não quer os filhos por perto!

Eu falo sem interesse próprio, mas agradeço muito esse trabalho, senão a tendência seria eu retornar, sair daqui e, além disso, ter meus filhos aqui comigo. Apesar que a gente sabe também que muita gente fica por aqui um ano ou dois e depois sai, enfim tem muita gente que sai, pega seu seguro desemprego e tempos depois volta, enfim... até eu quando houve uma mudança aqui e eu fui para a produção, eu quase saí também, mas conversamos e eles me disseram então para eu ficar onde fosse melhor para mim e eu voltei a ser zelador. E nessa época, algumas pessoas saíram, pois muitos mudaram de função e a mudança assusta.

Eu penso que muito do que a gente aprende é muito no trabalho. Sempre tem alguma coisa que a gente aprende a se dedicar em casa que a gente trouxe do trabalho, o modo de pensar, a vontade de dar certo, mesmo que não dê, mas a intenção de acertar. E a gente vê muitas pessoas que não parecem ser amorosas em casa e no trabalho a gente também não vê aquela dedicação, fazem só pelo salário no fim do mês mesmo! Mas eu acho que a gente tem que estar satisfeito com aquilo que se está fazendo. Aqui aprendi a fazer economia com as coisas; em casa havia muitas coisas que eu nem ligava e hoje eu penso diferente, pois quando se economiza, a gente vê o resultado depois. E aí eu passo isso para os meus filhos também e os filhos que já são mais inteligentes contribuem também. Aprendi a aplicar meu dinheirinho nas coisas certas. Quando eu chego em casa do trabalho e encontro com meu filho que está saindo

para o trabalho dele também, eu penso: “Oh, que Deus bom!”, e posso dizer que Deus me deu uns filhos muito bons viu! E isso tem um pouco a ver com a criação também, tem a ver com a mãe e com o pai. Acho que com tudo a gente aprende alguma coisa, os filhos com os pais e os pais com os filhos. Tenho orgulho de saber que quando eles não estão em casa ou na casa de alguém da família é porque eles estão no trabalho.