

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**  
**FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL**

**LUANA FERNANDES DE SOUZA**

**OS EFEITOS DA MOBILIDADE INTER-REGIONAL NO DESENVOLVIMENTO DE**  
**EQUIPES MULTICULTURAIS DE TRABALHO E NAS CAPACIDADES**  
**ADAPTATIVAS**

**UBERLÂNDIA**  
**2018**

**LUANA FERNANDES DE SOUZA**

**OS EFEITOS DA MOBILIDADE INTER-REGIONAL NO DESENVOLVIMENTO DE  
EQUIPES MULTICULTURAIS DE TRABALHO E NAS CAPACIDADES  
ADAPTATIVAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional - Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues  
Linha: Gestão Empresarial

**UBERLÂNDIA**

**2018**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

---

S729e  
2018 Souza, Luana Fernandes de, 1984-  
Os efeitos da mobilidade inter-regional no desenvolvimento de equipes multiculturais de trabalho e nas capacidades adaptativas [recurso eletrônico] / Luana Fernandes de Souza. - 2018.

Orientador: Carlos Roberto Domingues.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional.

Modo de acesso: Internet.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2018.583>

Inclui bibliografia.

Inclui ilustrações.

1. Administração. 2. Pluralismo cultural. 3. Recursos humanos na administração. 4. Administração de empresas - Multiculturalismo. I. Domingues, Carlos Roberto (Orient.) II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional. III. Título.

CDU: 658

---

Gloria Aparecida - CRB-6/2047

**LUANA FERNANDES DE SOUZA**

**OS EFEITOS DA MOBILIDADE INTER-REGIONAL NO DESENVOLVIMENTO DE  
EQUIPES MULTICULTURAIS DE TRABALHO E NAS CAPACIDADES  
ADAPTATIVAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional - Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues  
Linha: Gestão Empresarial

Uberlândia, 29 de Março de 2018.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. **Carlos Roberto Domingues**  
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)  
Orientador

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. **Janaína Maria Bueno**  
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)  
Membro Interno

---

Prof. Dr. **Rodrigo Bombonati de Souza Moraes**  
Instituto Federal de São Paulo  
Membro Externo

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço à Deus, pela oportunidade de que, em sinergia, conhecesse as pessoas certas nos momentos certos em minha vida, as quais foram fundamentais para que eu não fraquejasse, e para o trabalho fosse possível.

Agradeço aos meus pais, pelo suporte concedido durante o mestrado e em todos os outros momentos de minha vida. Sou muito grata pelo apoio incondicional que sempre me ofereceram.

À minha família, irmão, cunhada, afilhada, avô, primos e tios que mesmo à distância mandavam suas mensagens e pensamentos de carinho.

Aos meus amigos, a todos eles que tiveram papéis muito importantes neste período e em especial à Juliana e André que tantas vezes me ouviram e me aconselharam quando precisei e serviram de inspiração para que chegasse até aqui. E ao Erick, que sem dúvida, foi o meu maior esteio nesta fase final, sempre me ajudando com bom humor, acreditando mais em mim do que eu mesma.

Aos meus colegas de trabalho pelo apoio no dia a dia e compreensão por todos os *happy hours* que perdi. E em especial ao meu gerente Carlos pela flexibilidade e compreensão, além do apoio para que o estudo de caso fosse possível. E às responsáveis pelo setor de aprendizagem de toda a regional Centro Oeste, que me ajudaram a selecionar os participantes da pesquisa.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues, pela paciência e ensinamentos compartilhados durante este período, e aos professores Doutores Janaína Maria Bueno e José Eduardo Ferreira Lopes, por aceitarem participar da banca de qualificação, e ao professor doutor Rodrigo Bombonati de Souza Moraes por compor com os demais professores na banca final, e pela contribuição para o meu aprendizado.

Aos servidores técnicos administrativos do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia, Bruno e Juliana, pela receptividade e prontidão sempre que fosse necessário.

E por fim, aos meus colegas mestrandos, que compartilharam comigo esta jornada até aqui.

**Canção do Exílio**

Minha terra tem palmeiras,  
Onde canta o Sabiá;  
As aves, que aqui gorjeiam,  
Não gorjeiam como lá.  
Nosso céu tem mais estrelas,  
Nossas várzeas têm mais flores,  
Nossos bosques têm mais vida,  
Nossa vida mais amores.  
Em cismar – sozinho – à noite –  
Mais prazer encontro eu lá;  
Minha terra tem palmeiras,  
Onde canta o Sabiá.  
Minha terra tem primores,  
Que tais não encontro eu cá;  
Em cismar – sozinho – à noite –  
Mais prazer encontro eu lá;  
Minha terra tem palmeiras,  
Onde canta o Sabiá.  
Não permita Deus que eu morra,  
Sem que eu volte para lá;  
Sem que eu desfrute os primores  
Que não encontro por cá;  
Sem qu'inda aviste as palmeiras,  
Onde canta o Sabiá.

**Gonçalves Dias***Primeiros cantos, 1846*

## RESUMO

Com a aproximação e crescente contato entre as mais diversas culturas e seus aspectos e elementos, proporcionados pela evolução e expansão dos sistemas de informação e comunicação e globalização econômica, a interculturalidade e a gestão da diversidade tornaram-se aspectos primordiais no universo organizacional, pois as diferenças culturais afetam as relações e tomadas de decisões da organização. Assim, estudar a interculturalidade no contexto organizacional torna-se necessário para entender se a mesma de fato afeta a capacidade de construção e renovação destas competências estratégicas fundamentais para a organização. Por essa razão, objetivou-se, nesse estudo, identificar e analisar os efeitos da mobilidade inter-regional de profissionais no desenvolvimento de equipes multiculturais de trabalho e de capacidades dinâmicas do tipo adaptativas em uma empresa de grande porte do setor de alimentos. Esta pesquisa visa contribuir para a teoria, com a compreensão do impacto causado pelas diferenças culturais para a gestão estratégica e para a construção das capacidades dinâmicas; e para a prática, ao apresentar e discutir um caso de gestão da interculturalidade em uma organização multinacional. Foi realizada uma pesquisa qualitativa na forma de um estudo de caso em uma empresa multinacional brasileira de alimentos, com a realização de entrevistas semiestruturadas. Para o tratamento dos dados, foi feita análise de conteúdo onde foram identificados movimentos de mobilidade nas unidades pesquisadas, sendo o principal movimento percebido o de profissionais qualificados do Sul e o de profissionais operacionais oriundos da região Norte e Nordeste, o que gerou um ambiente permeado de interculturalidade e a manifestação de diversos conflitos, relacionados à adaptação a esta nova realidade para ambas as culturas, à incompreensão da cultura do outro e às formas de comunicação direta. Dentre os aspectos positivos da mobilidade qualificada, houve a transferência de cultura e conhecimentos do negócio para estas novas regiões, além de elevar a qualidade da capacidade adaptativa das unidades; mas, por outro lado, tornou-se necessário um esforço muito maior para o alcance de resultados. E, assim, percebeu-se que a diversidade cultural consequente dos movimentos de mobilidade realizados pelos profissionais destas unidades, trouxe para as mesmas uma maior capacidade de adaptar suas competências organizacionais frente às demandas de mercado. E este processo necessita para fins de melhoria no clima e cultura organizacional, bem como na capacidade adaptativa, que seja compreendido como uma questão estratégica a ser gerenciada pela liderança da empresa. Como aplicação, foi produzido um documento com recomendações relacionadas à condução de equipes multiculturais e capacidades dinâmicas.

**Palavras-chave:** Diversidade cultural. Interculturalidade. Capacidade Adaptativa. Gestão da Multiculturalidade.

## ABSTRACT

With the approach and growing contact between the most diverse cultures and their aspects and elements, provided by the evolution and expansion of information and communication systems and economic globalization, interculturality and the management of diversity have become paramount aspects in the organizational universe, since the cultural differences affect the organization's relations and decision-making. Thus, studying interculturality in the organizational context becomes necessary to understand if it in fact affects the capacity of building and renewing these strategic competences that are fundamental to the organization. For this reason, the objective of this study was to identify and analyze the effects of inter-regional mobility of professionals in the development of multicultural work teams and adaptive, absorbing and innovative dynamic capacities in a large company in the sector of foods. This research aims to contribute to the theory, with the understanding of the impact caused by the cultural differences for the strategic management and for the construction of the dynamic capacities; and to practice, when presenting and discussing a case of intercultural management in a multinational organization. A qualitative research will be carried out in the form of a case study in a Brazilian multinational food company, with semi-structured interviews. For the data treatment, a content analysis was performed in which mobility movements were identified in the surveyed units, the main movement being that of qualified professionals from the South and that of operational professionals from the North and Northeast region, which generated a permeated environment of interculturality and the manifestation of several conflicts, related to the adaptation to this new reality for both cultures, the incomprehension of the culture of the other and the forms of direct communication. Among the positive aspects of qualified mobility, there was the transfer of culture and business knowledge to these new regions, in addition to raising the quality of the adaptive capacity of the units; but, on the other hand, a much greater effort was required to achieve results. And, it was perceived that the cultural diversity resulting from the mobility movements carried out by the professionals of these units, brought to them a greater capacity to adapt their organizational competences to the demands of the market. And this process requires for the purpose of improving the climate and organizational culture, as well as adaptive capacity, which is understood as a strategic issue to be managed by the company leadership. As an application, a document was produced with recommendations related to the conduction of multicultural teams and dynamic capacities.

**Keywords:** Cultural diversity. Interculturality. Adaptive Capability. Multicultural Management.



**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1- Estratégias de gestão dos conflitos em equipes multiculturais. ....	35
Quadro 2 - Roteiro das entrevistas .....	45
Quadro 3 - Unidades pesquisadas.....	48
Quadro 4 - Caracterização dos entrevistados .....	48
Quadro 5 - Mão-de-obra x cultura.....	82
Quadro 6 - Mobilidade inter-regional.....	82

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CDs	Capacidades Dinâmicas
LRV	Lucas do Rio Verde -MT
ONU	Organização das Nações Unidas
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RVE	Rio Verde - GO
VBR	Visão Baseada em Recursos
UNESCO	Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
1.1 Contextualização .....	11
1.2 Problema de pesquisa .....	13
1.3 Objetivo geral .....	13
1.4 Objetivos específicos .....	13
1.5 Justificativa e contribuições.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO .....	16
2.1 Mobilidade.....	16
2.2 Cultura e pluralidade cultural .....	19
2.2.1 Multiculturalidade e Interculturalidade .....	21
2.2.2 Cultura brasileira .....	23
2.3 Cultura organizacional.....	27
2.3.1 Diversidade no ambiente organizacional.....	28
2.3.2 Gestão de equipes multiculturais regionais .....	32
2.4 Teoria das Capacidades Dinâmicas .....	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	42
3.1 Classificação da pesquisa .....	42
3.2 Procedimentos de coleta e tratamento dos dados .....	44
3.3 O caso em estudo.....	46
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	49
4.1 Quanto à Diversidade Cultural .....	49
4.1.1 Unidade RVE.....	49
4.1.2 Unidade LRV.....	53
4.1.3 Comparação entre as unidades .....	60
4.2 Quanto aos conflitos decorrentes da diversidade .....	61
4.2.1 Unidade RVE.....	62
4.2.2 Unidade LRV.....	64

4.2.3 Comparação entre as unidades .....	67
4.3 Quanto à Capacidade Adaptativa .....	68
4.3.1 Unidade RVE.....	69
4.3.2 Unidade LRV.....	76
4.3.3 Comparação entre as unidades .....	80
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	83
5.1 Aplicação – Recomendações à organização pesquisada .....	85
5.2 Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.....	87
REFERÊNCIAS .....	88

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização

Segundo Ramos (2009), as populações estrangeiras possuem culturas, costumes e línguas diferentes e, ao chegarem para partilhar espaços, atividades e o cotidiano, confrontam as sociedades. De acordo com dados das Nações Unidas, o número de migrantes internacionais é de aproximadamente 244 milhões de pessoas (ONU, 2017), um aumento sem precedentes nos contatos entre as culturas, que desafia a gestão da diversidade cultural, a comunicação intercultural e a coabitação de várias culturas, sob diferentes dimensões, sendo a dimensão organizacional uma delas.

O Brasil é um país reconhecido por sua diversidade cultural (OLIVEIRA; MACHADO-DA-SILVA, 2005), a qual se deve, em grande parte, às fortes características regionais que foram, em princípio, formadas devido às culturas dos povos colonizadores. A cultura, no entanto, não é estática, congelada no tempo e espaço; pelo contrário, ela é dinâmica (D'AMBROSIO, 2005) e se modifica a medida que seus membros se relacionam entre si e com membros de outras culturas (HALL, 1997). E esta diversidade, ocasionada inicialmente pela colonização, entrelaça-se ao longo do tempo em novos emaranhados culturais (LIMA, 2002), construindo características que, ora representam o povo brasileiro como um todo, ora são elegíveis apenas para representar uma determinada parte do país (RIBEIRO, 1995).

Ribeiro (1995) explora em profundidade a constituição do povo brasileiro e dos diversos 'Brasis' encontrados dentro da formação brasileira. Esta análise retrospectiva do processo civilizatório permite compreender o porquê de características regionais tão marcantes. Entretanto, estes mesmos regionalismos que formam a cultura brasileira são potenciais fontes geradoras de conflitos, que surgem a partir das diferenças e não compreensão da realidade do outro, contexto no qual se insere a presente pesquisa.

Domingues e Bueno (2008) apontam que a interculturalidade e a gestão desta diversidade é um aspecto importante tanto na vida social quanto no universo organizacional pois, as organizações em sua maioria, são multiculturais e as ações e decisões que acontecem nas mesmas, podem despertar diferentes tipos de reações. Percebe-se que a "textura sócio-cultural brasileira é complexa e multifacetada, influenciando as organizações e a forma como são geridas" (DOMINGUES; BUENO, 2008, p. 90).

De acordo com Freitas (2008), ignorar ou negligenciar a diversidade cultural pode resultar em sérios problemas, pois a interculturalidade manifesta-se não apenas fora das empresas, mas também e principalmente no ambiente interno. Assim, o ambiente organizacional cada vez mais heterogêneo faz com que os gestores tenham em seu cotidiano uma necessidade eminente de compreensão e gestão do intercultural, pois as diferenças culturais afetam as relações e tomadas de decisões da organização.

Por outro lado, o advento da globalização econômica rompeu as fronteiras dos negócios, forçando a busca de novos mercados pelas empresas que viram a competitividade crescer, havendo a necessidade de investimentos em produtos para satisfazer os diversos perfis de clientes de mercados distintos. Além disso, o crescimento tecnológico derrubou as fronteiras das organizações e empregos foram gerados em toda parte do mundo em um processo de vinte e quatro horas trabalhadas em cadeias contínuas com equipes heterogêneas e culturalmente diversas (HANASHIRO; CARVALHO, 2005).

A realidade das organizações no início do século XXI foi marcada por mudanças ambientais, não mais sendo percebidas como eventos isolados mas sim como regra, constante incerteza e movimentos integratórios, como o aumento da desfronteirização nacional. Neste novo cenário, a sobrevivência e crescimento das organizações requer a inovação constante de recursos que, para serem gerados, dependem da interação das pessoas que a compoem (MACIEL; SATO; KATO, 2012).

Além da visão interna, as diferenças culturais precisam ser observadas em um âmbito maior, dado que a realidade organizacional contemporânea na perspectiva atual está sujeita a fusões, internacionalização, bem como deslocamentos de pessoal, o que gera impacto intercultural resultando em tensão, daí a necessidade das empresas estarem sensíveis quanto a esta perspectiva e possuírem estratégias de negociação, quando surgirem as contraposições entre os seus agentes (SCROFERNEKER; AMORIM; SOUZA, 2015).

Destaca-se que, no processo de formação de uma cultura única entre empresas, pode ocorrer a existência de indivíduos contrários a tal proposta, resultando na formação de grupo ou grupos atuando de forma negativa a valores tais como: cooperação, confiança, lealdade e outros. Consequentemente, surgem conflitos com potencial de colocar as demais empresas em cheque, forçando-as a decidir entre excluir-se da rede ou acatar a influência do(s) grupo(s) (CORSO; FOSSA, 2008).

Segundo Corsa e Fossa (2008), a ocorrência de incompatibilidades, desacordos ou dissonâncias geram os conflitos entre indivíduos, grupos ou organizações. Esses eventos são

resultantes da percepção, por parte de um membro, de que seu parceiro está impedindo o alcance de seus objetivos, o que pode resultar na formação de grupos que, ao agirem de forma coesa, exercem forças na rede para impedir a formação de uma cultura única.

Ainda de acordo com Corsa e Fossa (2008), quando os objetivos de pessoas, grupos ou até mesmo organizações são ameaçados, os conflitos são iminentes e deles são esperadas reações que podem ser a causa de insucesso da rede, advindos do *stress*, insatisfação, falhas de comunicação, desconfiança, baixo desempenho, obstrução às mudanças, afetando o comprometimento e a lealdade, levando os atores à reflexão sobre a continuidade ou não do relacionamento em rede.

## **1.2 Problema de pesquisa**

Delimitou-se como pergunta de pesquisa para este estudo:

Quais os efeitos da mobilidade inter-regional de profissionais no desenvolvimento de equipes multiculturais de trabalho e de capacidades adaptativas em uma empresa de grande porte do setor de alimentos?

## **1.3 Objetivo geral**

O objetivo geral deste trabalho foi identificar e analisar os efeitos da mobilidade inter-regional de profissionais no desenvolvimento de equipes multiculturais de trabalho e de capacidades adaptativas em uma empresa de grande porte do setor de alimentos.

## **1.4 Objetivos específicos**

Para atingir o objetivo geral, tornou-se necessário o seu desdobramento em objetivos específicos, conforme descrito a seguir.

- a) Identificar quais são as dimensões e elementos da mobilidade inter-regional presentes na empresa estudada;
- b) Verificar de que forma equipes multiculturais de trabalho são construídas e estruturadas e quais os conflitos inerentes a este processo;
- c) Analisar como a mobilidade inter-regional e as equipes multiculturais afetam o desenvolvimento da capacidade adaptativa na empresa pesquisada;

## 1.5 Justificativa e contribuições

A interculturalidade é uma área de estudo já amplamente estudada pelo ponto de vista antropológico e sociológico (TYLOR, 1871 apud LARAIA, 2005; MOTTA; CALDAS, 2006; MAGALHAES, 2014). No entanto, a análise dos impactos da mesma nos ambientes organizacionais, e seus reflexos na esfera estratégica da organização ainda apresentam lacunas, tornando-se fundamental compreender como estas interações se moldam no ambiente organizacional, principalmente do ponto de vista das diferenças culturais regionais.

Vários são os contextos onde a interculturalidade ocorre, e entre eles está a mundialização econômica e financeira. Portanto, é fundamental que as organizações busquem a interação, visando o diálogo e o entendimento para a obtenção da eficiência nos negócios no mundo globalizado, visto que os padrões culturais diferem entre si, resultando que a percepção sobre determinada coisa pode ser comum para membros de uma cultura, e ao mesmo tempo pode parecer estranho para membros de outro grupo social (CRAIDE; FISCHER, 2012).

Assim, como a diversidade nas organizações pode assumir diversas formas, implica também em conflitos de diversas naturezas durante os processos interativos, manifestado, segundo Corso e Fossa (2008), na forma de incompatibilidades, desacordos ou dissonâncias. Nóbrega, Santos e Jesus (2014) salientam que os conflitos interculturais podem tanto estar relacionados ao campo da comunicação (linguagens e valores) das pessoas presentes nos grupos culturais, quanto em relação às divergências relacionadas a autoridade.

Gerir a diversidade resulta em vantagem competitiva, de acordo com Pereira e Hanashiro (2007), enquanto as diversificadas experiências e habilidades dos empregados tem o potencial de elevar o desempenho da empresa no mercado. Assim, gerenciar a diversidade pode ser questão de sobrevivência, agregando valores que fazem parte da cultura das pessoas.

Diferentes e variadas práticas de gestão são requeridas devido as diferentes culturas regionais encontradas no Brasil. Elas se refletem nos hábitos dos consumidores, no comportamento social e nas atitudes e desempenho das pessoas no trabalho (MUZZIO, 2010).

Portanto, do ponto de vista teórico, este trabalho visa contribuir com o campo de estudos que aborda a gestão estratégica, incorporando os achados referentes ao impacto das diferenças culturais nas interações humanas necessárias para a construção das capacidades dinâmicas adaptativas. Ferrão (2016) cita que a investigação e desenvolvimento das atividades de uma organização podem levar a descobertas e construção de protótipos, os quais permitem generalizar procedimentos metodológicos que permitem a transformação da



descoberta em conhecimento tecnológico genérico, permitindo a obtenção de benefícios para as atividades que a organização desenvolve, processo conhecido como inovação.

Do ponto de vista prático, o trabalho almeja cooperar oferecendo suporte para a formação de políticas e práticas de gestão da interculturalidade nas organizações que atuam em diferentes regiões do país, que contribuam para a construção das capacidades adaptativas necessárias para a sobrevivência em um mercado instável e de constante mudança. Pois, segundo Nobrega, Santos e Jesus (2014), gerenciar a diversidade pode beneficiar não apenas a responsabilidade social das organizações, mas outras áreas como o custo, *marketing*, aquisição de fontes, criatividade, flexibilidade organizacional e solução de problemas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO**

Como embasamento teórico, esta pesquisa introduz, no tópico 2.1, o conceito de mobilidade e questões relacionadas à migração; no tópico 2.2, apresenta os conceitos de cultura, resgata características da cultura brasileira, suas regionalidades e uma discussão sobre as terminologias multiculturalidade x interculturalidade; e no tópico 2.3, é tratado sobre cultura organizacional, diversidade e gestão de equipes multiculturais, e um recorte teórico sobre as capacidades dinâmicas, com foco nas capacidades adaptativas.

### **2.1 Mobilidade**

Bauman e Penchel (1999, p. 6) afirmam que a “mobilidade galga ao mais alto nível dentre os valores cobiçados - e a liberdade de movimentos, uma mercadoria sempre escassa e distribuída de forma desigual [...]”. Para os autores, viver em um mundo globalizado significa ter os espaços públicos modificados, estendidos. A imobilidade deixa de ser uma opção em um mundo de constante mudança, fato que é considerado como liberdade, para alguns, mas como algo extremamente cruel para outros.

Lemos (2009) argumenta que a cultura da mobilidade é uma cultura locativa, na qual existem três dimensões: a do pensamento, a física e a informacional-virtual, havendo sempre o impacto de uma dimensão sobre a outra. Portanto, a mobilidade vai além de ser apenas um fenômeno geográfico, ou físico; pois trata-se também de um fenômeno social, no qual o indivíduo é exposto e relaciona-se com o outro, permitindo a ampliação da visão do mesmo e modificando ou ampliando seu pensamento, e criando novas formas de pensar e interagir com o meio.

A mobilidade permite ao indivíduo alargar os limites de seus conhecimentos, as suas experiências pessoais e profissionais. A abertura ao novo enriquece a vida pessoal e melhora o desempenho profissional. Os ajustes necessários denotam capacidade, disposição e o desejo que um indivíduo tem de mudar geograficamente e de interagir com diferenças em relação à sua cultura, à sua profissão, à sua empresa, ao seu cargo e aos seus saberes (FREITAS, 2009).

Estes movimentos levam à encontros de pessoas de diferentes locais e culturas, e criam ambientes com interações múltiplas entre indivíduos de culturas diversas e esta pluralidade de visões e percepções torna inevitável o choque cultural (CRAIDE; SILVA, 2012). Para Freitas (2010, p. 695), “a mobilidade se expressa hoje como um novo valor. Ela

tem a sua legitimidade assentada sob diversas bases: médicas, educacionais, sociais, tecnológicas, econômicas, profissionais e, cada vez mais, psicológicas.

‘Mexa-se’ é a nova ordem." Ela pode ser motivada pela busca da sobrevivência, de melhores oportunidades de trabalho e qualidade de vida, ou pelo que é chamado por Freitas (2009), de mobilidade qualificada, na qual o indivíduo se desloca em busca de crescimento profissional, para atender às necessidades da empresa, levando conhecimento técnico e cultural da mesma para outras unidades, novas áreas de atuação, sendo esta em outra nação ou mesmo em outras regiões do país.

A mobilidade sempre fez parte da história da humanidade, no entanto, no contexto do século XXI, passa a ser percebida também no ambiente organizacional. Neste sentido, podemos observar dois tipos de mobilidade, a organizacional, na qual empresas inteiras são fechadas e abertas em outra localidade, como forma de melhor adequamento político, melhor acesso à recursos e acarretando como consequência a falta de compromisso com a comunidade local. E a mobilidade profissional, mais frequentemente percebida, devido à facilidade de mover apenas um indivíduo (FREITAS, 2009).

A mobilidade carrega consigo alguns conceitos, como progresso, liberdade, oportunidade e modernidade. A facilidade de deslocamento existente no mundo contemporâneo traz para o indivíduo uma nova lógica para as formas de inserção no mercado de trabalho e oportunidades de carreira. Do ponto de vista da organização, a mobilidade traz como consequência a necessidade de se criarem estratégias organizacionais que suportem esta mobilidade de profissionais (CRAIDE; SILVA, 2012).

Segundo Freitas (2009), o encontro entre culturas ocasionado pela mobilidade qualificada pode trazer benefícios, assim como efeitos negativos nas esferas individual, organizacional e social. No âmbito organizacional, esta movimentação pode influenciar em tomadas de decisão cada vez mais no curto prazo, aumento dos conflitos internos, perda da consistência interna, falta de compromisso com a comunidade local, instrumentalização das culturas locais, aumento da competição e agressividade interna e elevação da precariedade e responsabilidade social.

O Relatório de Desenvolvimento Humano aponta que a maior parte dos migrantes, tanto internos como internacionais, encontram em seu novo destino melhores rendimentos, melhor acesso à educação e à assistência médica. O relatório ainda aponta que, geralmente, as pessoas tendem a mudar para regiões com o nível de desenvolvimento mais evoluído.

Entretanto, uma das barreiras enfrentadas pelas pessoas é o baixo nível de qualificação profissional, o que dificulta melhores oportunidades de trabalho (PNUD, 2009).

As mudanças de região em função da progressão profissional são cada vez mais percebidas no mercado de trabalho, e esta habilidade de movimentação e adaptação à novas culturas é cada vez mais exigida dos profissionais. Freitas (2009) afirma que os profissionais que atuam em empresas que possuem a necessidade de mobilidade, precisam ter cada vez mais em seu escopo de competências a disponibilidade de mobilidade, para atender à demandas organizacionais, se ambicionarem progressão em suas carreiras. As mudanças frequentes de cenário e de profissionais em uma equipe, fazem com que elas estejam em constante adaptação. Assim, com estas alterações, a equipe necessita de tempo para se ajustar ao novo membro, assim como este profissional também precisa desse tempo para conhecer e se adequar ao novo contexto. No entanto, é válido ressaltar que, mesmo havendo a necessidade organizacional por indivíduos facilmente adaptáveis culturalmente e propensos à um estilo de vida móvel, a mesma é reforçada como se fosse um desejo exclusivo do indivíduo.

A mobilidade profissional é percebida no mercado de trabalho como um diferencial profissional, sendo requisito para processos de contratação ou mesmo promoção em determinados cargos e empresas (FREITAS, 2009). Neste sentido, a mobilidade pode ser considerada um capital simbólico para as organizações, pois dependem da mesma para a expansão do negócio, não podendo ser encarada apenas como um benefício para o funcionário, como geralmente a ideia é transmitida, imputando assim a responsabilidade da mesma somente ao indivíduo.

A mobilidade de pessoas dentro dos limites territoriais em um mesmo país é denominado intramobilidade, movimento que acarreta desafios advindos das diferenças percebidas na interação entre pessoas de culturas regionais distintas. Entretanto, a intramobilidade também é marcada pelas semelhanças, a identidade nacional, como o catolicismo, o idioma e o futebol, no caso do Brasil, que facilitam a integração à nova realidade (FREITAS, 2009; CRAIDE et al., 2011).

O Relatório de Desenvolvimento Humano ressalta que o número de pessoas que realizam a intramobilidade é muito maior do que o volume de pessoas que ultrapassam a barreira internacional: “A migração dentro das fronteiras nacionais de um país é efetivamente mais significativa em magnitude e apresenta um enorme potencial no sentido de otimizar o

desenvolvimento humano” (PNUD, 2009, p. 10). Este fenômeno acontece em sua maioria devido à busca de melhor qualidade de vida e crescimento profissional.

Quando a intramobilidade acontece para atender a demanda de quadro funcional de uma organização, é possível perceber um ambiente de trabalho permeado de interculturalidade. Esta demanda pode acontecer devido à necessidade, ou seja, carência de mão de obra em determinado local, ou por interesse, sendo relacionada às questões de diversidade organizacional. Seja qual for o fator motivador, estas relações exigem da organização uma estratégia de gestão de pessoas que acelere a adaptação à nova cultura destes profissionais e garanta o seu melhor desempenho profissional (CRAIDE et al, 2011; CRAIDE; SILVA, 2012).

## **2.2 Cultura e pluralidade cultural**

Área adotada pela antropologia para estudo, a cultura possui uma vasta gama de definições e conceitos, como citado por Geertz (2008), um pantanal conceptual. A definição clássica de cultura foi criada por Edwar Taylor, em 1871, e se referia ao “complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos aprendidos pelo homem como membro de uma sociedade” (LARAIA, 2001, p. 25).

Esta definição traz duas dimensões fundamentais para o entendimento da cultura: por um lado, é um conjunto de valores, conceitos e práticas que os indivíduos aprendem desde o seu nascimento e que serão constituintes de suas respectivas visões de mundo; por outro, refere-se a capacidades forjadas e adquiridas dentro de uma sociedade, ou seja, cultura é algo tecido pelos seres humanos em suas relações sociais (LAPLANTINE; TRINDADE, 1996).

Um dos autores que contribuiu para o aprofundamento do estudo e compreensão de como a cultura opera na vida dos indivíduos em sociedade foi Clifford Geertz. Ao buscar sua conceituação de cultura, o autor compartilha o pensamento de Max Weber de que “o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu”, e “a cultura como sendo essas teias e a sua análise” (GEERTZ, 2008, p. 5). Assim, o homem possui sua teia de significados sobre o mundo construída a partir de um sistema simbólico que está em constante interação com outras teias construídas pelos indivíduos com os quais ele convive.

Para a compreensão das relações entre as ‘teias de significado’ que compõem a cultura de uma sociedade, Geertz (2008) sugere a etnografia, um estudo das culturas, que se concentra em escolher uma estrutura de significados e analisá-la. O desafio desta análise está na multiplicidade das estruturas conceituais que, em grande parte das vezes, estão em um

mesmo contexto, amarradas, entrelaçadas e até mesmo sobrepostas umas às outras tornando seu estudo quase que um estudo de um manuscrito estranho, desbotado, cheio de elipses, com comentários e ementas suspeitas. O estudo da cultura de uma sociedade, para o autor, consiste no estudo da cultura de um grupo que possui estruturas psicológicas que guiam o comportamento do indivíduo para que o mesmo seja aceito pelo grupo.

A cultura, neste sentido, seria o conjunto de regras sistemáticas que dirigem um grupo social, sendo que a inserção do indivíduo na sociedade se dá por meio do aprendizado deste conjunto de regras. Por ser um sistema de símbolos e significados, a cultura pode ser confundida como uma interpretação da realidade. No entanto, não é uma visão única e determinante do grupo, como um consenso, mas sim um conjunto de interpretações e reinterpretações modificadas a partir da relação entre a sincronia da história, a estrutura e os acontecimentos (BARBOSA, 1996; GEERTZ, 1978).

Carvalho e Trevisan (2003) entendem a cultura como a maneira de viver de um povo e, por ter um dinamismo próprio, não pode ser generalizada e considerada como absoluta. Ela está em constante mudança e interage com os elementos do meio, como os avanços tecnológicos, conflitos e contradições econômicos-sociais, ambientais e de valores e crenças. Para os autores, o conceito de cultura pura também não é apropriado, pois os povos exercem relações entre eles transformando continuamente as suas culturas.

A cultura pode ser entendida como um conjunto multidimensional e complexo nos grupos sociais, influenciando os modos de pensar, sentir e agir. Esses modos são aprendidos e compartilhados por indivíduos do grupo, e estes por sua vez, adquirem hábitos distintos de outros grupos sociais. É a constituição dos mitos, rituais e lendas que o grupo compartilha e é através destes símbolos que os laços entre seus membros podem ser fortalecidos. Por meio da influência cultural, invenções, diferentes resoluções e formas de encaminhar os problemas, o indivíduo transforma a natureza, o meio em que vive de acordo com suas elaborações culturais (PIRES; MACÊDO, 2006).

Oriundos de diferentes processos de atribuição de sentidos, de diferentes ‘teias de significação’, os trabalhadores que migram de diferentes regiões do país (ou de outros países) se vêem compelidos a ressignificar suas concepções de trabalho, de sociedade (GEERTZ, 2008), enfim, o que deve ser compreendido como um desafio para os gestores organizacionais em ambientes multiculturais.

## 2.2.1 Multiculturalidade e Interculturalidade

De acordo com a Declaração Universal Sobre a Diversidade Cultural, documento estruturado pela Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura – UNESCO em 2002, com o objetivo de reafirmar sua preocupação com a preservação e o respeito à diversidade cultural,

a diversidade cultural amplia as possibilidades de escolha que se oferecem a todos; é uma das fontes do desenvolvimento, entendido não somente em termos de crescimento econômico, mas também como meio de acesso a uma existência intelectual, afetiva, moral e espiritual satisfatória (UNESCO, 2002, p. 3).

Conforme a Unesco (2002), a cultura é um patrimônio comum, devendo ser reconhecida e consolidada em benefício de todas as gerações. Diversas são as suas formas adquiridas através do tempo e do espaço e são manifestadas na originalidade e na pluralidade de identidades caracterizadoras dos grupos e das sociedades que compõem a humanidade. Freitas (2008) salienta que as estruturas sociais são complexas e interdependentes, pois estão em movimento e se refazem incessantemente em diversos níveis, podendo causar impactos em cadeia nas diferentes esferas da vida social.

Nota-se que o processo de globalização, ao mesmo tempo em que desafia a manutenção da diversidade cultural, cria oportunidades de diálogo entre as culturas. Estes diálogos podem favorecer a interação harmônica entre grupos com identidades culturais distintas e a criação de políticas sociais que garantam a coesão social. A diversidade cultural se manifesta através da originalidade e pluralidade de identidades que compõem os grupos e a sociedade, constituindo uma sociedade plural, considerada como um patrimônio comum da humanidade (UNESCO, 2002). E a globalização impulsiona a mobilidade profissional, seja por iniciativa dos indivíduos em busca de uma oportunidade melhor seja atendendo ao chamado das empresas onde atuam.

A multiculturalidade foi estimulada e acelerada pelo processo de globalização, durante as décadas de 1960 e 1970, estando diretamente vinculada à expansão das multinacionais. Segundo Freitas (1997, p. 14), as empresas multinacionais, especialmente norte-americanas, em busca de novos mercados, matéria-prima e mão-de-obra mais baratas, deram início “ao que poder-se-ia chamar de um primeiro movimento de globalização da economia”. E, nas décadas de 1960 e 1970, aconteceu uma grande circulação dessas multinacionais, que não exportavam apenas produtos, mas formas de trabalho e a matriz cultural do país de origem.

Já na década de 1990, as empresas multinacionais passaram a considerar imperioso fabricar e vender para todos os países, assumindo um caráter efetivamente expansionista, diferenciando do primeiro, no qual estas empresas se satisfaziam em consolidar suas produções em alguns mercados. Então, além de se relacionar com a produção de produtos, a globalização também passou a se relacionar com a integração de processos, sejam industriais ou administrativos (FREITAS, 1997), o que potencializou as questões relacionadas à pluralidade cultural.

Rosas (2007) expõe a necessidade de diferenciar ‘sociedade multicultural’ de ‘multiculturalismo’. Segundo o autor, a sociedade multicultural é uma realidade e um conceito descritivo, enquanto o multiculturalismo se trata de um modelo ideológico e normativo.

Conforme Damázio (2008), o debate multicultural é complexo e encarna a profunda mutação atualmente em curso nas sociedades pós-industriais. Nesse sentido, cabe destacar a existência das correntes comunitaristas e dos liberais que enfatizam a importância do pertencimento cultural e a necessidade de o Estado preservar e estimular os vínculos entre os indivíduos e seus grupos culturais.

Historicamente, um dos primeiros países a enxergar e assumir o multiculturalismo foi o Canadá, que criou agências estatais específicas com o intento de resolver os conflitos derivados das diferenças culturais. Em 1971, adotou-se oficialmente a política do multiculturalismo, como forma de apoio à polietnicidade dentro das instituições nacionais, sendo que desde 1980 o governo canadense acentuou o multiculturalismo como uma forma anti-discriminatória da gestão das relações raciais (DAMÁZIO, 2008).

Nesse contexto, o conceito de multiculturalismo surgiu como uma primeira abordagem voltada para o reconhecimento da pluralidade cultural. De acordo com Damázio (2008), o multiculturalismo visa uma maior igualdade econômica e social, considerando a existência de uma multiplicidade de culturas no mundo, a coexistência de diversas culturas no espaço de um mesmo Estado-nação, é a inter-influência existente de culturas tanto para dentro como para além do Estado-nação e ainda pode ser um projeto político de celebração ou reconhecimento de diferenças. Na América Latina, as discussões sobre o multiculturalismo apresentam-se ligadas à necessidade de afirmação de uma sociedade democrática e igualitária.

A ideologia do multiculturalismo sofre diversas críticas, que perpassam indícios de racismo velado, ao tolerar e respeitar a identidade do ‘outro’ tão somente por sua diversidade folclórica e sem, no entanto, procurar interagir efetivamente, ao considerá-lo como uma



comunidade fechada. Dessa forma, de acordo com Damázio (2008, p. 74), “o respeito multiculturalista pela especificidade do “outro” é precisamente uma forma de reafirmar a própria superioridade”. E a partir do vazio não preenchido pelo multiculturalismo, surgiu a proposta da interculturalidade, objetivando a “superação do horizonte da tolerância e das diferenças culturais e a transformação das culturas por processos de interação” (DAMÁZIO, 2008, p. 76).

O interculturalismo propõe a coexistência de culturas em um patamar de igualdade (SORIANO, 2004) e, de acordo com Damázio (2008), faz menção a um tipo de sociedade na qual as comunidades e grupos sociais reconhecem suas diferenças, buscando uma mútua compreensão e valorização. Nesse sentido, verifica-se uma distinção entre as nomenclaturas, pois a interculturalidade “aponta para a comunicação e a interação entre as culturas, buscando uma qualidade interativa das relações das culturas entre si” (DAMÁZIO, 2008, p. 77). Já o termo multiculturalismo, conforme Soriano (2004), é mais próprio para designar a constatação empírica da coexistência das culturas e tem uma abrangência menor, tratando-se da “mera coexistência fática entre distintas culturas em um mesmo espaço” (DAMÁZIO, 2008, p. 77), ou da simples conjunção de duas culturas que se mesclam.

Segundo Candau (2005), a interculturalidade trabalha conflitos inerentes à realidade de pessoas ou grupos oriundos de universos culturais diferentes, sem ignorar as relações de poder que perpassam as relações sociais e interpessoais. Assim, ao identificar e assumir os conflitos existentes em ambientes multiculturais, a interculturalidade busca as estratégias mais adequadas para enfrentá-los.

A interculturalidade, de acordo com Craide e Silva (2012), pode ser entendida como o modo de desenvolvimento das sociedades, que pode gerar resultados positivos ou negativos, pois ocorre em contextos bem distintos, como guerras mundiais, genocídios, colonizações, migrações, mundialização econômica, financeira, esportiva, multicultural e intercultural. Já a interação entre pessoas naturais de regiões culturais distintas de um mesmo país e/ou entre o indivíduo e os aspectos do dia-a-dia da localidade de destino é denominada interculturalidade intranacional.

### **2.2.2 Cultura brasileira**

Hall (2008) afirma que as culturas nacionais são uma forma moderna de representação da cultura, pois a identificação e lealdade eram empregadas às tribos, religião ou região

específica. Esta transferência torna os países, não apenas entidades políticas, mas também sistemas de representação cultural.

Ao buscar a compreensão da composição do povo brasileiro, da pluralidade de povos que o compõem, esquivando-se de caracterizações rasas, Ribeiro (1995) argumenta que somos latinos tardios de além-mar, tornados morenos pela fusão de brancos e negros, desprovidos da cultura das tradições de matrizes ancestrais, mas delas sobreviventes, o que nos distingue dos lusitanos. Foi uma fórmula de adaptação do homem ao trópico e, mesmo estando vinculada ao mundo português, trata-se de uma civilização profundamente diferente daquele. Também para o autor, a assunção da identidade do povo brasileiro foi um processo diversificado, longo e dramático, mas que a identificação étnica se trata de algo irredutível, de forma que, segundo o autor, nenhum índio criado na aldeia jamais se tornou efetivamente brasileiro.

Não bastando a variedade de matrizes étnicas que compõem o povo brasileiro, a diversidade aqui existente é também reflexo do contexto histórico, da escravidão, da visão colonial, ou seja, local de máxima exploração de recursos, das formas de relacionamento para garantirem a ocupação, o que Ribeiro (1995) chamou de cunhadismo (sic), e de todo processo histórico composto pelas guerras, religiões, processo de civilização e industrialização do país.

Para Domingues e Bueno (2008, p. 90), “a textura sociocultural brasileira é complexa e multifacetada, influenciando as organizações e a forma como são geridas”. Não é necessário ultrapassar as fronteiras internacionais para vivenciar a interculturalidade, pois o país possui uma extensa dimensão territorial e com ela uma diversidade social, política, educacional, cultural e climática (CRAIDE, 2012).

Alcadipani e Crubellate (2003) argumentam que o Brasil é um país plural com múltiplas origens quanto à sua colonização. Além da sua diversificação devido às culturas colonizadoras, o país também tem vivenciado diversos processos econômico-culturais. E estes são alguns dos motivos, conforme os autores, pelos quais é considerado um dos países mais heterogêneos do mundo. Além da colonização oficial portuguesa, a influência de povos negros e indígenas foi muito forte e, ao longo de nossa história a vinda dos povos italianos, japoneses, franceses, holandeses, árabes e outros, caracterizaram o Brasil como um país nitidamente plural (ALCAPADIPANI; CRUBELLATE, 2003).

O Brasil é um país com origem diversificada e seu povo tem orgulho desta micingenação. Ao mesmo tempo em que gostam de imaginar que são uma sociedade sem preconceitos de raça ou cor, os brasileiros compõem uma sociedade estratificada, na qual as

melhores oportunidades educacionais e profissionais são definidas por sua origem econômica e racial (FLEURY, 2000).

Segundo Motta e Alcadipani (1999, p. 7), “no Brasil, os interesses pessoais são tidos como mais importantes do que os do conjunto da sociedade, ocasionando falta de coesão na vida social brasileira”. A forma de estruturação da sociedade brasileira ocorrida por meio da exploração máxima de recursos e traços marcantes como a personalidade, são relevantes para caracterizar o que é chamado de ‘jeitinho brasileiro’, fenômeno explorado inicialmente por Livia Barbosa, no livro “O jeito brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros” (BARBOSA, 1992).

Para Motta e Alcadipani (1999, p. 9), o jeito brasileiro é “o genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir objetivos a despeito de determinações (leis, normas, regras, ordens etc.) contrárias”, e se dá quando:

a determinação que impossibilitaria ou dificultaria a ação pretendida por uma dada pessoa é reinterpretada pelo responsável por seu cumprimento, que passa a priorizar a peculiaridade da situação e permite o não-cumprimento da determinação, fazendo assim com que a pessoa atinja seu objetivo (MOTTA, ALCADIPANI, 1999, p. 9).

Motta e Alcadipani (1999, p. 10) ressaltam que “como instituição cultural brasileira, o jeito pode ser encarado como um mecanismo de controle social que foi socialmente construído”. Como relatado, o jeito é marcado pela personalidade, ou seja, o valor é atribuído à pessoa. Encontra-se também na cultura brasileira a aversão aos ritualismos que explicitam as diferenças, sendo marcada por atitudes polidas e as relações paternalistas, caracterizadas pelo “envolvimentos ambigualmente cordiais-afetivos e autoritários-violentos”.

Motta, Alcadipani e Bresler (2001) ressaltam que a cultura brasileira é marcada pela malandragem, pelo paternalismo, valorização do estrangeiro e pela significativa distância entre as classes sociais. Mallaguti (2007) afirma que os aspectos mais marcantes da cultura brasileira nas interações sociais são referentes à cordialidade, o espírito emotivo, a flexibilidade, a criatividade a relação com o tempo e com a hierarquia. Estas características são percebidas em diferentes esferas da vida.

A multiplicidade de valores no Brasil insinua-se nas mais diversas situações sociais, tornando a realidade complexa e de difícil compreensão, se partindo de um único ponto de vista. As características trazidas por Motta e Alcadipani (1999), também por Motta, Alcadipani e Bresler (2001) e Mallaguti (2007), são generalizações que podem ser utilizadas para caracterizar o povo brasileiro como um todo. Entretanto, aspectos como a cultura do país colonizador, o clima, distância geográfica, tornam as regiões do país diferentes entre si

quando se diz respeito à cultura. As características regionais tornam a cultura brasileira heterogênea, e o termo cultura brasileira é utilizado levando em consideração o seu sentido genérico, observando os pontos que caracterizam o Brasil, sem desconsiderar as diferenças existentes entre as regiões (PIRES; MACÊDO, 2006).

Pires e Macêdo (2006) destacam, como pontos comuns na cultura nacional brasileira, o perfil acolhedor, a habilidade de fazer múltiplas atividades, a flexibilidade assim como a dificuldade de ter foco, e de cumprir prazos e regras. Outros aspectos do perfil do brasileiro, no entanto, são influenciados pelo regionalismo de cada área.

Os vários núcleos culturais que constituem o Brasil tiveram seu berço em comunidades constituídas por índios, portugueses e mestiços que se multiplicavam e começavam a formar as comunidades pernambucanas, baiana, carioca e paulista (RIBEIRO, 1995). Já as subculturas que emergiram no país surgem como variantes desta constituição:

Elas são representadas pela cultura crioula, que se desenvolveu nas comunidades da faixa de terras frescas e férteis do Nordeste, tendo como instituição coordenadora fundamental o engenho açucareiro. Pela cultura caipira, da população das áreas de ocupação dos mamelucos paulistas, constituída, primeiro, através das atividades de preia de índios para a venda, depois, da mineração de ouro e diamantes e, mais tarde, com as grandes fazendas de café e a industrialização. Pela cultura sertaneja, que se funde e difunde através dos currais de gado, desde o nordeste árido até os cerrados do Centro-Oeste. Pela cultura cabocla das populações da Amazônia, engajadas na coleta de drogas da mata, principalmente nos seringais. Pela cultura gaúcha do pastoreio nas campinas do Sul e suas duas variantes, a matuta-araçoiana (muito parecida com a caipira) e a gringo-caipira das áreas colonizadoras por imigrantes, predominante alemães e italianos (RIBEIRO, 1995, p. 272).

Assim, as regionalidades se formaram historicamente centrada em quadros locais, nos quais sua caracterização vai muito além da demarcação territorial, possuindo um código cultural próprio composto por fluxos culturais, simbologias próprias, ressignificações locais, e dinâmicas comerciais distintas. Essas caracterizações advindas de cada região, de suas constituições sociais, de sua história ao longo de tempo, permitiram que estas áreas tivessem uma identidade cultural própria, homogêneas em seus núcleos, apesar de diferentes entre si (MUZZIO, 2010).

Em um contexto onde os efeitos da globalização são marcantes e tendem a influenciar e convergir para uma homogeneização, o regionalismo neste novo formato funciona também como uma forma de proteção ao território contra os efeitos negativos da globalização. Assim, as trocas interculturais fomentam o reconhecimento e a aceitação das diferenças, valorizando a convivência entre os diferentes e não buscando unificar as mesmas (MUZZIO, 2010).

## 2.3 Cultura organizacional

A definição de cultura pode ser considerada observando-se dois contextos, o nacional e o organizacional. Desde a metade do século passado, a literatura de administração relata a importância dos aspectos culturais na gestão de recursos humanos. A cultura organizacional, designando novo campo de interesse na administração, passou a ganhar maior visibilidade e ser analisado a partir das décadas de 1970/1980. Sob a ótica organizacional, aprofundaram-se os estudos a respeito dos valores, mitos, heróis, políticas e projetos de mudança (BARBOSA, 1996).

Levou-se em conta, a partir deste período, os aspectos culturais para a adequada implementação e adoção de políticas administrativas, que podem resultar em ganhos econômicos. Para Barbosa (1996, p. 8), no entanto, o termo cultura organizacional “é restrito para designar a amplitude de questões que são levantadas pelas relações entre cultura, empresa e administração, principalmente no que diz respeito às relações mantidas pelas organizações com a sociedade englobante”.

Esta nova atenção aos aspectos culturais deve-se à perspectiva adotada a partir de então, em que a real fonte de vantagem competitiva das organizações são as pessoas, que são fonte de mudanças, quebras de paradigmas, valores, além de orientarem os segmentos dos mercados. São as pessoas que atuam nas organizações, que interagem com a mesma, influenciando-a e recebendo influências, de forma que essas interações propiciam a formação da cultura da organização (BARBOSA, 1996; PIRES; MACEDO, 2006).

As organizações são instrumentos que atuam para atingir finalidades e necessitam de pessoas para alcançar seus objetivos, através de metas traçadas, propósitos e objetivos organizacionais. Devido à globalização e a Revolução Industrial, marcadas por avanços científicos e tecnológicos, o mundo organizacional passou por profundas transformações, sendo necessário flexibilização, competitividade e o desenvolvimento de novas formas de organizar o trabalho (PIRES; MACEDO, 2006).

A cultura, conforme enfatiza Saraiva (2002), tem um importante papel na análise organizacional, por fornecer parâmetros úteis para se compreender o comportamento da organização. As análises baseadas na perspectiva da cultura organizacional permitem uma visão mais ampla e diversa, que considera a influência de elementos não objetivos, cuja interferência não é levada em conta na literatura clássica da área de administração.

O termo cultura organizacional, embora de forma restrita, diz respeito às relações entre cultura, administração e empresa mantidas com a sociedade. Essa relação ocasiona alguns

problemas acerca da compreensão da natureza das relações cultura x empresa (PIRES; MACEDO, 2006).

A cultura organizacional tem como objetivo fornecer identidade para os indivíduos que nela trabalham. Diferentes fontes do conhecimento humano contribuem no desenvolvimento de estudos organizacionais e administrativos. Entretanto, estas são tratadas predominantemente de forma pluridisciplinar, ao invés de interdisciplinar, pois a organização geralmente é vista a partir de diversas perspectivas, sem uma perspectiva integrada (FREITAS, 1997).

### **2.3.1 Diversidade no ambiente organizacional**

Os movimentos oriundos da globalização geraram ambientes com maior vínculo entre culturas, e são geralmente caracterizados pela predominância de uma cultura sobre outra. A compreensão destas relações passou a ser interesse de estudos de pesquisadores, e o tema diversidade cultural começou a ser mais amplamente estudado no meio organizacional a partir dos anos 1980 e 1990.

Fleury (2000) defende o estudo do tema diversidade cultural sob as perspectivas da sociedade, da organização e do grupo ou indivíduo, e considera que os padrões culturais, valores e relações de poder necessitam ser referenciados e analisados em todos os níveis.

A impessoalidade é encorajada pela vida coletiva e de natureza paroquial. O “nós” é um ato altamente seletivo de imaginação e quando incentivado aumenta o número de interesses e problemas sociais. O não envolvimento, um maior senso local, revela que na cultura dessa sociedade existe a indisposição a correr riscos (EIDT; SILVA JÚNIOR, 2014).

O estudo das variações culturais, como hábitos e comportamentos existentes no ambiente de trabalho é relativamente recente, pois acreditava-se que a todas as situações de administração pudessem ser solucionadas utilizando-se regras gerais, independente dos contextos as quais se encontravam. No entanto, o comportamento da organização varia de acordo com a diversidade cultural, formada predominantemente por crenças, atitude e valores (MOTTA, 1996).

Segundo Fleury (2000, p. 23), o conceito de diversidade “está relacionado ao respeito à individualidade dos empregados e ao reconhecimento desta; gerenciar a diversidade implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio”. Para a autora, o gerenciamento desta diversidade cultural, do ponto de vista do negócio, demanda

ser menos ideológico e mais estratégico, apresentando resultados em um menor espaço de tempo.

Outra observação importante que deve ser considerada na relação entre culturas diferentes, segundo Carvalho e Trevisan (2003), é a compreensão dos significados dos seus comportamentos e gestos, pois esta avaliação pode amenizar as divergências e conflitos resultantes das diferenças culturais. Esse processo de interação no encontro de culturas pode significar também a dominação de um grupo cultural sobre o outro.

A constatação das diferenças gera o etnocentrismo e elas são ameaçadoras porque ferem a identidade cultural. O monólogo etnocêntrico cria a sua lógica e seus questionamentos tais como: Como o mundo “deles” pode funcionar? Como é que “eles” fazem? A vida “deles” não presta! “Eles” só podem estar errados!” e tantos outros que fazem dessa visão a única possível. Nessa lógica o grupo do “outro” fica sendo engraçado, absurdo, anormal ou ininteligível, o que reforça a identidade do “nosso” grupo e ao “outro”, ao estrangeiro, por vezes criam rótulos pejorativos. A sociedade do “eu” é a melhor, a superior, é representada como o espaço da cultura e da civilização por excelência (ROCHA, 1984).

O ambiente empresarial afetado pela multiculturalidade exige dos seus atores o respeito ao que é novo e ao que é diferente do seu modelo mental. Exige que o profissional tenha abertura para aprender e compreenda que a lógica é relativa. Nestes ambientes, saber aceitar o outro torna-se uma habilidade valorizada em um mundo plural, em que o inaceitável é não saber aceitar as diferenças, como problemas de comunicação devido à língua e a diferença de ritmo e sintonia de trabalho. Desconhecer a cultura do outro faz com que se crie grupos isolados em um mesmo ambiente, gerando desconfianças e despertando assim sentimentos como o ciúme e a inveja (BUENO; FREITAS, 2015).

As organizações, ao contratarem pessoas que realizaram a intramobildade, precisam estar atentas às questões referentes ao encontro e interações entre funcionários de regiões culturais distintas, bem como a relação do indivíduo de outra cultura com situações do dia-a-dia da localidade de destino, o que Craide e Silva (2012) denominam interculturalidade intranacional. A interação entre culturas distintas pode favorecer as organizações devido ao estímulo à competitividade gerado pela heterogeneidade de visões, tornando-se positivo o encontro de culturas diferentes no espaço organizacional. Porém, se não houver um suporte mínimo aos profissionais que ingressam no novo local de trabalho, o negócio pode ser prejudicado. Assim, ao desenvolver práticas de gestão intercultural, “a organização tende a

minimizar possíveis transtornos que podem surgir a partir dos estranhamentos culturais destes indivíduos” (CRAIDE, SILVA, 2012, p. 120).

Para evitar esses choques culturais, é imprescindível que a interação seja realizada de maneira construtiva, pois a interculturalidade deve remeter ao diálogo e ao entendimento para a ação, com vistas a atingir a eficiência nas relações e nos negócios. Pois “a chegada à nova localidade poderá ser permeada por estranhamentos e dificuldades, visto que mesmo tendo se deslocado dentro de seu país, o indivíduo, possivelmente, se deparará com lógicas culturais jamais imaginadas” (CRAIDE; SILVA, 2012, p. 107).

A convivência intercultural está assumindo uma posição cada vez mais importante na vida social e organizacional, e está sendo transformada em uma vantagem a ser explorada no mundo dos negócios. Pois a apropriação da diversidade no mundo e nos mercados melhora a eficiência dos processos, estruturas e decisões organizacionais com o intuito de reduzir riscos dos investimentos feitos em um cenário cada vez mais plural e mutante (FREITAS, 2008).

São poucas as organizações em que a estrutura do poder está concentrada em uma pessoa ou grupo, de forma que a cultura seja uniforme em toda a organização. A maioria das organizações são multiculturais e possuem vários centros de poder. Neste caso, se houver mudanças, estas poderão ocasionar múltiplas reações, tanto positivas quanto negativas, devido a pressupostos como valores, crenças, costumes e características da cultura dessa sociedade (DOMINGUES; BUENO, 2008).

Segundo Bueno (2010), “a cultura organizacional também é um elemento importante e de referência para a criação de um cotidiano organizacional intercultural que apresente os resultados esperados pela organização e seja propício ao desenvolvimento de competências interculturais”. Freitas (2008) ressalta que a compreensão de aspectos religiosos, familiares, históricos, ideológicos, geográficos e climáticos que afetam os costumes e os modos dos homens pensarem e viverem a vida e o trabalho, reduz riscos e fracassos mercadológicos.

Ao se analisar a cultura organizacional de uma empresa, olhar para a multiculturalidade torna-se inevitável. Mas, a diversidade cultural nas organizações é uma realidade na qual as empresas ainda não estão preparadas para trabalhar (BUENO; FREITAS, 2015).

A multiculturalidade no ambiente de trabalho se torna cada vez mais frequente e, de acordo com Freitas (2008, p. 83), traz consequências tais como:

[...] a obrigatoriedade de complementação de saberes e expertises; a urgência no desenvolvimento de maiores competências comunicativas e de negociação; a necessidade de habilidades para a coordenação de equipes multiculturais e



multidisciplinares; a compreensão de que aprendizagem e inovação são processos contínuos; a exigência de reestruturações permanentes que elevem o nível de flexibilidade e crescimento organizacional; o desenvolvimento de novas formas de sinergia estratégica e de incessantes incorporações tecnológicas; a revisão de processos produtivos, financeiros e administrativos e; o desenvolvimento de uma mentalidade intercultural.

Freitas (2008), ao analisar a adaptação do ‘expatriado’ ao seu novo ambiente, ressalta que a transferência de profissionais com alto potencial vêm sendo uma das estratégias mais utilizadas nos últimos anos para responder às novas necessidades desse cenário mutável. Estas movimentações acontecem, pois, as organizações acreditam que o tempo de adaptação cultural para este profissional será menor do que o tempo para se formar um novo membro. O aumento destas transferências transforma inclusive as formas de contratos e os padrões familiares.

Este perfil de profissional passou a ser chamado de ‘solteiros geográficos’. O expatriado vivencia diferentes fases em seu processo de adaptação: primeiro, a fase da ‘lua-de-mel’, na qual tudo é perfeito; em seguida, a fase do negativismo e rejeição ao novo ambiente, à cultura e à nova rotina; e, por fim a fase da adaptação e integração à nova realidade. Essa adequação está relacionada à capacidade do indivíduo em dar respostas às situações sem causar desorientação e *stress*. E a velocidade desta adaptação é fator *sine qua nom* na avaliação de seu desempenho e resultado na equipe (FREITAS, 2009).

Existem diferentes desafios de acordo com o momento da interculturalidade no qual o profissional está passando. No contexto nacional, Craide et al. (2011) apontam que o profissional enfrenta os desafios da mudança em si, da chegada ao novo ambiente social e de trabalho, da integração à nova cultura e da permanência na mesma. Quanto aos desafios da mudança e chegada, os relatos de vida pesquisados pelos autores apontam que as principais dificuldades nesta etapa são “expectativas não atendidas, estranhamentos culturais, mudanças de hábitos, clima diferente, perda e reconstrução da identidade, saudade dos familiares e dos amigos aliados à falta de suporte da organização [...]” (CRAIDE et al., 2011). Na etapa da integração, os autores evidenciaram que o maior desafio está na adaptação social dos profissionais aos hábitos da nova região e que, como já visto pela literatura sobre expatriação, as mudanças regionais também são fortemente impactadas pela adaptação do cônjuge ao novo ambiente.

Black, Mendenhall e Oddou (1991) consideram que a adaptação deve ser considerada sob três focos: (a) adaptação geral, relacionada à moradia e alimentação imprescindíveis para o dia a dia; (a) a adaptação de interação, referente às interações com os membros da

comunidade; e (c) a adaptação no trabalho, que diz respeito às responsabilidades do ambiente organizacional e ao desempenho do indivíduo expatriado.

Segundo Craide et al. (2011), a experiência de interculturalidade intranacional é positiva para o profissional, pois a mesma permite um amadurecimento profissional e pessoal, faculta que o mesmo adquira novas relações de amizade e gera aprendizado sobre a inexistência de culturas melhores ou piores. Como resultado destes aprendizados, o profissional torna-se mais tolerante e menos etnocêntrico frente às diversidades culturais, competência fundamental aos profissionais contemporâneos.

Nesse sentido, Homem e Dellagnello (2006) apresentam a figura dos ‘profissionais globais’, que são parte dos novos arranjos organizacionais modernos, cheios de contradições e exigências, e fruto dos ambientes multiculturais, revelando-se como trabalhadores desterritorializados. Eles são treinados e se ajustam rapidamente ao contexto, mostrando-se menos apegados aos locais de trabalho, à família e à pátria, e revelando elevada capacidade para a assunção de riscos.

Segundo Craide et al. (2011), cada pessoa possui uma ‘bolha’, que é criada ao nosso redor, e que determina o quanto permitimos que outras pessoas se aproximem. Os autores defendem que a cultura pode definir o nível de abertura desta bolha, sendo que pessoas de culturas regionais diferentes possuem tamanhos de bolhas diferentes.

### **2.3.2 Gestão de equipes multiculturais regionais**

Gerir o diverso, grupos heterogêneos, sempre foi mais desafiador, até mesmo quando se trata do processo de formação de civilizações. Como ilustra Ribeiro (1995, p. 126):

O processo de formação dos povos americanos tem especificidades que desafiam a explicação. Por que alguns deles, até mais pobres na etapa colonial, progrediram aceleradamente, integrando-se de forma dinâmica e eficaz na revolução industrial, enquanto outros se atrasaram e ainda se esforçam por modernizar-se? Evidentemente os povos transplantados, cuja identidade étnica já veio perfeitamente definida da Europa, encontram em sua própria configuração, facilidades de incorporar-se a uma nova civilização surgida no seio de suas matrizes. Outro é o caso de povos que estavam se fazendo como uma configuração totalmente diferente de suas matrizes, que enfrentava a tarefa de difundir os povos que reuniu, tão diversos uns dos outros. RIBEIRO (1995, p. 126)

Como citado, a formação de povos, quando ‘transplantada’ por uma só matriz, é realizada de maneira acelerada. Em contraponto, a energia despendida para a geração de uma identidade, em fundir os povos que se reuniram, tornam o processo mais dramático e moroso. Esta analogia se comparada à realidade de gerir equipes formadas a partir de povos diversos,

mesmo que de mesma nacionalidade, torna claro a relevância da atenção dispensada à gestão da interculturalidade (RIBEIRO, 1995).

Em estudos que envolvem a compreensão da interculturalidade internacional, alguns aspectos apresentam-se relevantes para discutir a eficiência da equipe multicultural, como a identificação da cultura nativa e a cultura estrangeira, a comunicação e a definição dos direcionamentos organizacionais de maneira global (BUENO; FREITAS, 2015). A diversidade cultural regional do Brasil, se analisada no plano organizacional, explicita a variedade de possibilidades de interpretações locais e práticas cotidianas organizacionais existentes (MUZZIO; COSTA, 2012). Estas, mesmo em uma mesma organização, podem variar de acordo com a região em que suas unidades estão instaladas.

Freitas (2008) ressalta que a transferência de profissionais com alto potencial vêm sendo uma das estratégias mais utilizadas nos últimos anos para responder às novas necessidades desse cenário mutável. Estas movimentações acontecem, pois, as organizações acreditam que o tempo de adaptação cultural para este profissional será menor do que o tempo para se formar um novo membro. O aumento destas transferências transforma as formas de contratos e os padrões familiares.

Mas, para as movimentações intranacionais, Craide, Abdala e Brito (2011) observam que, ao contratar profissionais de diferentes regiões do país, é fator primordial que as organizações promovam o conhecimento prévio do novo local a estes profissionais, pois a resistência e não adaptação interferem diretamente no desenvolvimento profissional. Os autores ainda afirmam que uma ação inicial quanto à gestão intercultural seja destinar mais atenção aos aspectos subjetivos de uma contratação.

Além da atenção destinada aos desafios de adaptação destes profissionais que se mudam em função do trabalho, os gestores destas equipes multiculturais devem estar atentos aos obstáculos que as diferenças culturais podem causar. Brett, Behfar e Kern (2009) apontam quatro barreiras nesta convivência intercultural. Segundo os autores, as diferenças culturais que podem gerar conflitos destrutivos na equipe são: a comunicação direta *versus* a comunicação indireta, os problemas com acentos e fluência, as diferentes atitudes em relação à hierarquia e as normas conflituosas de tomada de decisão.

Segundo Pereira e Hanashiro (2007), os valores envolvem atitudes relacionadas à etiqueta, à família, à autoridade e, também ao comportamento e caso esses fatores não sejam bem administrados podem apresentar resultados negativos, resultando em aumento de *turnover*, existência de conflitos interpessoais, problemas de comunicação, crescimento do

absenteísmo. A ingerência da diversidade causa conflitos nos grupos ou organizações, resultado em conflitos entre os membros da maioria e os da minoria.

Já Bueno e Freitas (2015) apontam que os principais desafios encontrados pelas equipes culturais são: a superação das diferenças iniciais de convivência; as dificuldades de comunicação em relação ao novo idioma; o entendimento do trabalho, falta de sintonia com o ritmo de trabalho; e o grande esforço na execução das atividades que em ambiente doméstico seriam automáticas.

A comunicação pode ser impactada pela forma como é conduzida, sendo que alguns adotam uma abordagem direta e explícita; enquanto outros optam por perguntas, tornando a comunicação mais voltada para o diálogo e discussão. Estas diferenças podem ocasionar conflitos que reduzem o compartilhamento de informações e criam conflitos interpessoais. As falhas na fluência e uso inadequado dos acentos, no caso de línguas estrangeiras, pode impedir a troca de conhecimento entre a equipe, que pode se tornar pouco paciente com a falha de comunicação que não pertence à maioria dominante. Já as atitudes em relação à hierarquia, os membros de uma equipe podem ter relações diferentes em relação ao tratamento, podendo causar humilhação ou perda de credibilidade. Por fim, as normas que regem a tomada de decisão variam de acordo com o tempo necessário para a análise dos fatores, sendo que pessoas de algumas culturas avaliam com maior profundidade, enquanto outras podem se sentirem frustradas com a perda de tempo (BRETT; BEHFAR; KERN, 2009).

A boa convivência em uma equipe multicultural exige compreensão e cooperação de ambos os lados. Conhecer a própria cultura e seus traços culturais contribui para a realização dos ajustes necessários para estes ambientes, pois, segundo Bueno (2010, p. 270), “quanto mais o indivíduo participa de ambientes multiculturais e de interações interculturais, mas ele trata com desembaraço as questões ligadas às rotinas de trabalho e a convivência com chefias, subordinados e colegas de outras nacionalidades e culturas” (BUENO, 2010, p. 270).

Em qualquer equipe podem existir conflitos, mas as equipes multiculturais, em particular, trazem consigo conflitos peculiares às diferenças entre culturas, o que pode tolher um alto desempenho das mesmas. Estes conflitos, no entanto, podem ser gerenciáveis se os gestores destas equipes optarem pelas estratégias adequadas para cada situação. As tratativas incorretas destas situações podem acarretar na perda de membros importantes para a equipe, além de inibir a troca de conhecimentos de diferentes mercados e culturas (BUENO, 2010).

Brett, Behfar e Kern (2009) afirmam que não há uma maneira correta de se tratar cada tipo de obstáculo multicultural, e a identificação do problema é somente o primeiro passo, sendo que o segundo e mais importante é a avaliação das circunstâncias e condições situacionais e habilitantes em que esta equipe está trabalhando. A flexibilidade para mudança, tempo de entrega, recursos disponíveis, autonomia do gerente para tomada de decisão e consolidação da equipe são alguns dos fatores a serem avaliados.

Bueno (2010) considera que um grande desafio das lideranças das equipes multiculturais é equilibrar a criatividade descoberta ao se provocar ideias (divergência) com a obtenção de consenso ou acordo pacífico sobre a(s) melhor(es) ideia(s) e a coesão (convergência). O ato de provocar divergências e obter consenso pode tornar as equipes multiculturais mais produtivas e eficientes do que as homogêneas, mas não há garantia que isso realmente aconteça.

Ao pesquisar gerentes eficazes de equipes multiculturais, Brett, Behfar e Kern (2009) identificaram quatro estratégias principais para tratar os conflitos culturais, conforme exposto no Quadro 1 Estratégias de gestão dos conflitos em equipes multiculturais. O intuito destas tratativas não pretende integrar equipes em uma única cultura, mas sim permitir que estas trabalhem de forma plena e consigam entregar seus resultados utilizando a criatividade e perspectiva de cada membro. Segundo os autores, quanto menor for o nível de intervenção gerencial nestes conflitos, quando a situação permitir tal ausência, melhor será para a equipe que poderá aprender com a divergência.

**Quadro 1- Estratégias de gestão dos conflitos em equipes multiculturais.**

<b>Problemas representativos</b>	<b>Habilitando condições situais</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Fatores de complicação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflito surge da tomada de decisão</li> <li>• Diferenças</li> <li>• Incompreensão ou bloqueio de perda surge das diferenças de comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os membros da equipe podem atribuir um desafio à cultura em vez de personalidade</li> <li>• Os gerentes de nível superior não estão disponíveis ou a equipe ficará envergonhada de envolvê-los</li> </ul>	Adaptação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os membros da equipe devem ser excepcionalmente conscientes</li> <li>• Negociar um entendimento comum leva tempo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A equipe é afetada por tensões emocionais relacionadas a problemas de fluência ou preconceito</li> <li>• Os membros da equipe são inibidos por diferenças de status percebidas entre companheiros de equipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O time pode ser subdividido para misturar culturas ou conhecimentos</li> <li>• As tarefas podem ser subdivididas</li> </ul>	Intervenção Estrutural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se os membros da equipe não forem cuidadosamente distribuídos, os subgrupos podem fortalecer diferenças preexistentes</li> <li>• As soluções de subgrupo devem voltar a juntar-se</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Violações da hierarquia resultaram em perda de rosto</li> <li>• A ausência de regras básicas está causando conflitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O problema produziu um alto nível de emoção</li> <li>• A equipe atingiu um impasse</li> <li>• Um gerente de nível superior é</li> </ul>	Intervenção Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A equipe fica excessivamente dependente do gerente</li> <li>• Os membros da equipe</li> </ul>

	capaz e disposto a intervir		podem ser marginalizados ou resistentes
•Um membro da equipe não pode se adaptar ao desafio em questão e tornou-se incapaz de contribuir para o projeto	•A equipe é permanente e não temporária •As emoções estão além do ponto de intervenção •Muitas pessoas foram perdidas	Saída	•Os custos de talentos e treinamento são perdidos

Fonte: Brett, Behfar e Kem (2009, p. 93).

Para Bueno e Freitas (2015), os desafios de equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras apontam alguns elementos que são fundamentais na superação destes desafios. Segundo as autoras, o enfoque global da cultura organizacional é fundamental para que os colaboradores de diferentes unidades consigam desempenhar as suas atividades em acordo com a filosofia e valores da organização. Outro fator que impacta positivamente é a relevância das unidades na organização, favorecendo o intercâmbio de profissionais que estão mais dispostos a se deslocarem para a mesma e favorecendo o aprendizado multicultural dos profissionais locais. E por fim, as autoras ressaltam que as políticas de gestão de pessoas que cuidam para que o processo seja transparente e para um bom suporte na recepção do profissional, beneficiam não somente à adaptação do mesmo, mas também à organização que poderá contar com uma equipe alinhada mais rapidamente.

## 2.4 Teoria das Capacidades Dinâmicas

Em um mercado cada vez mais competitivo, no qual as vantagens competitivas são rapidamente copiadas, considera-se que uma empresa tem uma competitividade avançada quando ela consegue criar uma estratégia não copiável pelos concorrentes, e que estes não tenham capacidade de duplicar os benefícios dessas estratégias. As características dos recursos que garantem uma estratégia competitiva são raridade, inimitabilidade, não substituíbilidade (BARNEY, 1991).

O poder de fazer algo através de competências e habilidades define o que seja capacidade e para que a mesma seja dinâmica, ou seja, resulte em produtividade é necessário que as pessoas portadoras das competências e habilidades atuem em determinado contexto utilizando rotinas institucionalizadas (MEIRELES; CAMARGO, 2014). Por ‘dinâmico’ entende-se algo em constante mudança e que exige respostas estratégicas e ‘capacidade’ refere-se a lidar com a mudança através da adaptação, integração e reconfiguração de recursos e habilidades organizacionais (TONDOLO; BITENCOURT, 2014).

Floriani, Borini e Fleury (2009) definem as capacidades dinâmicas como a capacidade da empresa em criar e renovar suas competências organizacionais de forma sistemática, com o

objetivo de ampliar sua vantagem competitiva. Também corroborando a visão de Floriani, Borini e Fleury (2009), Meirelles e Camargo (2014) salientam que para ser considerada uma vantagem competitiva, tal habilidade deve ser passível de ser replicada, pois o fato de solucionar um problema de forma aleatória sem poder replicar aquela solução não pode ser considerado uma capacidade dinâmica da organização.

O termo capacidades dinâmicas foi resultado da evolução da Visão Baseada em Recursos – VBR e da competência organizacional. Essas capacidades conferem diferenciação às organizações em suas ações de mercado. Elas orientam a inovação, a recriação de recursos e habilidades, reconstruindo e aperfeiçoando capacidades chaves, visando manter vantagem competitiva (VAZ, 2015).

A VBR, proposta inicialmente por Barney (1991), consiste na capacidade da empresa em desenvolver recursos que gerem ganhos estratégicos, e na qual a concorrência não tenha capacidade de replicar. Ou seja, é como as empresas utilizam seus recursos para adquirir um diferencial no mercado. Para serem considerados recursos, os atributos de uma empresa devem ser valiosos para que sejam considerados reais fontes de vantagem competitiva sustentada.

Desenvolver competências e habilidades para enfrentar mudanças internas e externas ao seu ambiente faz parte das capacidades dinâmicas, visto que analisam fontes e métodos de criação de valor e captura, permitindo respostas rápidas frente às mudanças ambientais, aperfeiçoando processos organizacionais e gerenciais (VAZ, 2015).

Vaz (2015) afirma também que o desenvolvimento das capacidades dinâmicas depende de comportamentos e habilidades focados na mudança e inovação e, também, na existência de rotinas e processos que suportem a criação de novas ideias, produtos e serviços e ainda suas respectivas implementações.

As capacidades dinâmicas representam estratégias responsáveis por articular, reestruturar e criar processos e rotinas, elas geram vantagem competitiva, e os seus conceitos são inúmeros e se diferenciam em relação ao objetivo, contexto, mecanismos de criação e desenvolvimento, heterogeneidades, resultados e propósito (MAZZA; ISIDORO-FILHO; HOFFMAN, 2014).

Para Wang e Ahmed (2007), as capacidades dinâmicas são formadas por três elementos: a capacidade adaptativa, que consiste na habilidade de identificar e capitalizar as oportunidades emergentes do mercado, a capacidade absorativa, que representa a habilidade de reconhecer o valor e utilizar com finalidade lucrativa as informações externas e, por fim, a

capacidade de inovação, que diz respeito à habilidade de utilizar o alinhamento estratégico como norteador do desenvolvimento de novos produtos e mercados.

Além destes três níveis, Wang e Ahmed (2007) reforçam a importância de um nível inicial, constituído pelos recursos e capacidades que dão os fundamentos para a existência da firma. Nesse sentido, os autores propõem quatro níveis de capacidades:

- Nível 0: recursos e capacidades. No nível zero, encontram-se as capacidades e recursos que são os fundamentos da organização. São eles que garantem que a empresa seja capaz de realizar suas atividades operacionais, mas, mesmo sendo raros, não são sustentáveis ao longo do tempo.
- Nível 1: capacidades comuns, relativas à produção de produtos e execução de seus serviços, por meio da combinação de recursos e capacidades.
- Nível 2: capacidades-chave, referem-se ao conjunto de recursos e capacidades que resultam em vantagem competitiva no curto prazo, isto é, num período de tempo determinado;
- Nível 3: capacidades dinâmicas.

Segundo a perspectiva de Wang e Ahmed (2007), embora recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis possam constituir elementos de vantagem competitiva em mercados dinâmicos, essa vantagem não persiste ao longo do tempo. Sempre existe a possibilidade de que as capacidades-chave de uma empresa se tornem obsoletas.

A empresa precisa ter a capacidade de perseguir a renovação, reconfigurar e recriar seus recursos, suas capacidades comuns e suas capacidades-chave, de forma a endereçar as mudanças ambientais e permitir o encorajamento das pessoas para desafiar as tradições antiquadas, identificar e capitalizar as oportunidades de mercado (WANG; AHMED 2007).

Dessa forma, as capacidades de uma organização até podem se tornar obsoletas ao longo do tempo, mas as capacidades dinâmicas teriam a habilidade de transformar, criar e recriar estas capacidades-chaves. Teece (2007) argumenta que a capacidade de recombinar e reconfigurar processos e rotinas pode levar a organização a um maior nível de ansiedade. A não ser que a empresa tenha um nível alto de adaptação à mudança, o que é pouco provável em ambientes de empresas já estabelecidas, caberá ao gestor fazer a gestão contínua de possíveis manipulações estratégicas da informação e complacência internas, que podem surgir como reflexo desta resistência.

Segundo Lopes (2002), a cultura organizacional é constituída pelos valores, crenças, modos de vida, de interação e relacionamento com o ambiente. Deste modo, a capacidade



adaptativa da organização a mudanças ambientais externas está diretamente relacionada a sua cultura e aceitabilidade às mudanças, pois os “ajustes em uma organização só serão possíveis se sua cultura os aceitar ou, ainda, se sua cultura for modificada, ou seja, se forem alterados os sistemas nos quais os homens trabalham e vivem na organização” (LOPES, 2002, p. 91).

A divisão social do trabalho e da sociedade em classes é uma forma de desenvolvimento utilizada pelo capitalismo e tanto no Brasil quanto no mundo, ela passa por constantes mudanças o que gera impacto de toda ordem e em especial o processo produtivo e as estruturas organizacionais são afetadas e isto gera uma alta competitividade entre os trabalhadores, decorrentes das exigências vinculadas ao perfil profissional desejado (NASCIMENTO; DUARTE; MENDES, 2012).

Nos diferentes setores da vida, o ser humano está exposto a mudanças, as quais podem ser rápidas e significativas e ajustar-se a elas requer o desenvolvimento da capacidade adaptativa. Para que isto ocorra é preciso mobilizar a energia física, mental e a social (GOULART JR; LIPP, 2008).

Conforme Luck (2002), as condições para o desenvolvimento e sobrevivência dos profissionais e das organizações são o constante aprendizado e a construção do conhecimento para a contínua melhoria profissional e organizacional. E dado que o perfil empreendedor é uma exigência crescente do mercado de trabalho (SADE; PERES, 2015), o profissional não pode se prender a atividades predeterminadas, pois além de iniciativa ele precisa compreender e dominar o novo. As habilidades aprendidas ou adquiridas do membro ativo de uma comunidade possibilitam o desempenho com independência, responsabilidade pessoal e social frente as expectativas socioculturais onde ele está inserido e definem o comportamento adaptativo (SANTOS; MORATO, 2016).

Atualmente o profissional precisa ir além do saber e do saber fazer, o desenvolvimento de uma carreira se traduz como a capacidade, a disposição e o desejo de lidar com diferenças culturais, sejam elas pessoais, profissionais, empresariais ou relacionadas ao seu cargo (NARDINI et al., 2014). É preciso ter competência profissional, que é a capacidade para assumir iniciativas, além da sua compreensão e domínio de novas situações. (PAIVA; SANTOS; LACERDA, 2014).

O desenvolvimento profissional promove a mudança, visando o crescimento e isto implica em modificação de atividades e atitudes, proporcionando o crescimento pessoal e profissional dos envolvidos bem como a melhoria de resultados (MARCELO, 2009). Na formação de competências ocorre a mudança da lógica de ‘ter’ para a lógica de ‘ser’, o que

exige atualização constante, flexibilidade e adaptabilidade frente as novas demandas que se apresentarem e, ainda, além do conhecimento técnico operacional, o profissional terá que ter atitude e habilidade para se comunicar, inovar e saber trabalhar em equipe (SILVEIRA et al., 2015).

Conforme Melo et al. (2015), as organizações passaram a perceber que não basta dominar a técnica, mas a resistência, iniciativa, otimismo e adaptabilidade, características das qualidades interiores, são também muito valorizadas. Freitas (2010) afirma que a adaptação rápida é uma exigência profissional, além da constante reciclagem de saber e independente do cenário inserido, performances cada vez mais elevadas são exigidas do homem, um exemplo é a mudança de país, que exige do profissional a construção de uma nova vida, é uma reconstrução interna, é estar aberto ao novo, saber lidar com diferenças é saber tolerar as ambiguidades e incertezas.

Saraiva (2012) salienta que a capacidade adaptativa é imprescindível para superar a pressão diária, e se mostra crucial para o bom desempenho de equipes e para a concretização de metas em programas e projetos de cooperação.

Um elevado grau de flexibilidade e adaptação ao meio promovem o ajustamento sociocultural e psicológico necessário para controlar e ultrapassar as condicionantes diárias que estão inerentes à atuação num contexto e numa cultura sempre diferente da habitual. Este equilíbrio favorece a concretização dos objetivos propostos, tanto ao nível pessoal como coletivo, bem como a qualidade e eficácia da ajuda (SARAIVA, 2012, p. 5).

Outro fator relevante para a análise da construção das CDs e ressaltado por Weick e Quinn (1999 apud SANTOS; KATO, 2014) diz respeito ao ambiente, seu nível de mudança e a capacidade de resiliência da organização. Para os autores, a organização pode se encontrar em estado dual de transformação e mudanças, sendo: um de rápida mudança e episódica, com CDs mais simples e desestruturadas e, em outra situação, um ambiente de mudança moderada e contínua, sendo característica neste cenário a constituição de capacidades dinâmicas mais burocratizadas.

Santos e Kato (2014, p. 569) apontam que todas as organizações que prosperaram ao longo do tempo demonstram um alto poder de resiliência e explicam que a resiliência organizacional é “uma capacidade encontrada na cultura, nas atitudes e valores das organizações”. Os autores salientam que a resiliência não diz respeito somente a reduzir o impacto e a frequência das crises (abordagem reativa), mas também buscam aprimorar suas

habilidades e a velocidade empregada em sua gestão (abordagem proativa, a partir do emprego de sua capacidade adaptativa).

O trabalho de Wang e Ahmed (2007) argumenta que a capacidade adaptativa se concentra na busca e equilíbrio de estratégias de exploração, devendo se manifestar por meio da flexibilidade e ainda ser acompanhada pela evolução das formas organizacionais que se caracteriza pela capacidade de adaptar-se a mudanças ambientais e alinhar seus recursos às demandas o que é fundamental para a sua evolução, a evolução dos profissionais, enfim é a sobrevivência no mercado.

Sustentar as capacidades dinâmicas implica em criar um ambiente propício livre para a construção do aprendizado e troca de conhecimento através de equipes multidisciplinares. É necessário realizar a governança do conhecimento e codificá-lo através de processos, rotinas, planilhas e dados para tomadas de decisão. Esta codificação do conhecimento permite evidenciar fatos que causam, porém não são percebidos como problema e sua devida relação causa e efeito (MEIRELLES; CAMARGO, 2014; ZOLLO; WINTER, 2002).

Segundo Floriani, Borini e Fleury (2009), para conseguir sustentar a competitividade local e transferir competências entre as suas unidades mantendo a competitividade global, a empresa multinacional precisa, além de desenvolver as competências na matriz e nas subsidiárias, ter a capacidade de operacionalizar a transferências das mesmas.

A construção das capacidades dinâmicas ocorre por meio de um processo de aprendizagem que pode acontecer através do processo social e coletivo, envolvendo habilidades individuais e organizacionais e utilizando de códigos de comunicação comuns. As CDs dependem da habilidade de aprendizagem da organização, ou seja, a capacidade de transformar a si mesma e responder rapidamente às mudanças ambientais (MACIEL; SATO; KATO, 2012).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Classificação da pesquisa

Como propósito, esta pesquisa busca compreender como a interculturalidade impacta na construção das capacidades adaptativas nas organizações. Para tanto, em relação à abordagem, a pesquisa apresentada tem caráter qualitativo, uma vez que busca o entendimento da natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 2011), ao verificar como fatores sociais interferem na capacidade de renovação organizacional.

A pesquisa qualitativa leva em conta a relação dinâmica existente entre o mundo real e o sujeito, ou seja, “um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa” (MORESI, 2003, p. 8).

Richardson (1999) destaca que a metodologia qualitativa descreve a complexidade do problema, analisa a interação das variáveis, compreende e classifica processos dinâmicos e contribui na mudança do grupo, possibilitando o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Segundo Vieira (2009), a pesquisa qualitativa mostra opiniões, atitudes e hábitos de pequenos grupos de acordo com perfis determinados. Nela o pesquisador levanta opiniões, crenças e os significados das coisas nas palavras dos participantes. Dessa forma, um fenômeno social pode ser adequadamente abordado de forma qualitativa, visto que concebe análises profundas em relação ao estudado e destaca características não observadas por meio quantitativo (BEUREN, 2014).

Quanto aos objetivos, esta pesquisa pode ser considerada exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, incluindo levantamento bibliográfico e entrevistas. E a pesquisa descritiva tem por finalidade evidenciar as características de um determinado fenômeno ou população e determinar as relações entre variáveis (GIL, 2002). Em relação aos procedimentos, a forma adotada para tal verificação foi o estudo de caso.

Eisenhardt (1989) define o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que foca na compreensão do conjunto, mediante uma visão particular do autor. Vergara (1990, p. 7), também define o estudo de caso como um estudo “circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma

comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo”.

Também pode-se ressaltar a definição de Martins (1994), de que o estudo de caso é um estudo intensivo onde se avalia o passado, o presente e interações no ambiente de uma ou mais unidades sociais. Já Yin (1994) afirma que o estudo de caso nada mais é do que uma estratégia de investigação, e sua escolha em uma pesquisa, deve levar em consideração: (a) o tipo de questão de investigação; (b) o controle que um investigador possui sobre os fatores da pesquisa, como o comportamento e (c) o foco em fenômenos contemporâneos em oposição aos fenômenos históricos.

Segundo Yin (1994), o estudo de caso é indicado para pesquisas cujo objetivo esteja vinculado à questões do tipo “como” e “porque”, o que pode ser uma oportunidade para expandir e generalizar teorias além de propiciar *insights* sobre possíveis soluções. Gil (2002) ainda afirma que o estudo de caso é uma abordagem profunda de um ou poucos objetos, de forma que permita amplo e detalhado conhecimento. O autor ressalta que um dos propósitos deste modelo de estudo é explorar situações existentes na vida real e que os limites ainda não estão claramente definidos.

Neste panorama, conceitua-se o estudo de caso como uma estratégia qualitativa que busca um estudo em profundidade de fenômeno contemporâneo e de fatores, tais como: período de tempo, local, atores envolvidos, descrevem as particularidades do estudo de caso, bem como a sua singularidade (EISENHARDT, 1989; VERGARA, 1990; MARTINS, 1994; YIN, 1994; GIL, 2002).

Com relação à pesquisa de campo, a qual, segundo Vergara (1990), é a investigação empírica que ocorre no local onde o fato acontece, o pesquisador pode utilizar ferramentas como a entrevista, questionários, testes ou a observação participante. Como instrumentos para coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e observação participativa.

A entrevista, de acordo com Marconi e Lakatos (2010), é por excelência um instrumento de investigação social, tratando-se do encontro de duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional, e pode se configurar como uma forma de levantamento superior a outros sistemas de coleta de dados. As entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, sendo que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto (BONI; QUARESMA, 2005).

Segundo Cooper e Schindler (2001, p. 249), “há vantagens reais e limitações evidentes na entrevista pessoal. O principal valor está na profundidade das informações e nos detalhes que podemos obter”. Falhas como o não entendimento das perguntas, a não cooperação do respondente, falsificação das respostas ou em registrar de forma acurada e completa, podem ocorrer.

Além das entrevistas, utilizou-se a observação como método complementar de coleta de dados, a qual, segundo Marconi e Lakatos (2010), utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, não consistindo simplesmente em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. Esta técnica “ajuda o pesquisador a identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento”, além de obrigar o investigador a um contato mais direto com a realidade (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 76).

### **3.2 Procedimentos de coleta e tratamento dos dados**

Gil (2014) explica que, na pesquisa qualitativa, não há fórmulas nem receitas para orientar os pesquisadores, de forma que a análise dos dados dependerá da capacidade e do estilo do pesquisador, apresentando três etapas: 1) Redução de dados para selecionar e simplificar os dados nas notas redigidas no trabalho de campo; 2) Organização dos dados possibilitando a análise das semelhanças e diferenças e seu inter-relacionamento, visando a apresentação; 3) Revisão para o significados dos dados, suas regularidades, padrões e explicações, visando a conclusão e verificação que requer a revisão dos dados quantas vezes forem necessárias.

Para a construção deste referencial, as palavras chaves utilizadas nas buscas foram: diversidade cultural, cultura, regionalismos, interculturalidade, gestão da interculturalidade, multiculturalidade, capacidades dinâmicas e desenvolvimento gerencial.

Para efeito de análise, este trabalho adota o conceito de mobilidade trazido por Freitas (2009), que define a mesma como a capacidade e disposição de um indivíduo em mudar e relacionar com o diverso, o diferente à sua realidade, permitindo novas experiências pessoais e profissionais.

Como o trabalho visou identificar e analisar os efeitos da mobilidade inter-regional de profissionais no desenvolvimento de equipes multiculturais de trabalho e de capacidades adaptativas, as entrevistas foram realizada, de maneira presencial, com gestores das unidades de Rio Verde - GO, e Lucas do Rio Verde - MT, que compõem a regional Centro-Oeste.

A determinação da amostra de entrevistados foi não probabilística, escolhida por conveniência (MALHOTA, 2001). Utilizou-se o critério de saturação para encontrar a quantidade ideal de entrevistados, ou seja, “quando após analisarmos vários casos já não encontramos informação nova” (HERNÁNDEZ SAMPIERI; FERNÁNDEZ COLLADO; BAPTISTA LUCIO, 2013, p. 448). Dessa forma, chegou-se a uma amostra final de 15 entrevistados.

Como suporte para a realização das entrevistas semiestruturadas, foi utilizado um roteiro baseado na revisão da literatura, conforme o Quadro 2.

**Quadro 2 - Roteiro das entrevistas**

Questão	Pergunta	Categoria
1	Pode-se considerar que atualmente na unidade há diversidade cultural regional? Se sim, como ela se caracteriza?	Diversidade
2	Em quais cargos estão lotadas estas caracterizações?	Diversidade
3	Quais os impactos desta diversidade?	Diversidade
4	É perceptível a existência de conflitos recorrentes da diversidade cultural?	Conflitos
5	Como eles se apresentam?	Conflitos
6	Há políticas que visam minimizar estes conflitos?	Conflitos
7	Quais os impactos produzidos por estas políticas?	Conflitos
8	O ambiente de trabalho pode ser considerado como estável ou em constante mudança?	Capacidade adaptativa
9	Apesar de se considerar que a unidade é uma unidade de processamento fabril e que, portanto, é regida por processos, eles são estáticos?	Capacidade adaptativa
10	Quem participa e como se dá a participação dos gestores a fim de trabalhar as dinâmicas demandadas pela empresa?	Capacidade adaptativa
11	Você percebe que os gestores estão aptos a trabalhar a capacidade de mudança na equipe	Capacidade adaptativa
12	A diversidade cultural dentro da estrutura da unidade dá qual encaminhamento para a realização e implementação de mudanças?	Capacidade adaptativa
13	A diversidade cultural e a lealdade frente a realidade de sua unidade trazem quais aspectos?	Diversidade

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

As entrevistas foram previamente agendadas, e registradas em gravador, para que nenhum detalhe fosse perdido, após a obtenção do consentimento formal dos entrevistados. A duração média das entrevistas foi de vinte minutos. Posteriormente, essas respostas foram transcritas e analisadas por meio de análise de conteúdo, uma técnica de pesquisa usualmente utilizada para se estudar materiais qualitativos (RICHARDSON, 2011).

Com relação ao tratamento de análise utilizada nesta pesquisa, Richardson (2011) explica que a análise de conteúdo é uma metodologia que pode fazer uso de diversas formas de comunicação, como livros, periódicos, jornais, programas de rádio, música e pintura, como material de estudo. Ao se estudarem esses meios, percebem-se naturalmente as diferenças quanto ao estilo e conteúdo da comunicação. Em uma dimensão geral, a análise de conteúdo trata de descrever o texto segundo a forma e o fundo.

De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo é constituída por várias etapas, quais sejam: a pré-análise, a exploração do material, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, considerados polos cronológicos de organização, com o inquérito sociológico ou a experimentação. É necessário saber porque se analisa e como analisar e, para tanto, é preciso tratar o material, isto é, codifica-lo, transformar e agregar dados brutos em unidades, permitindo uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo. A codificação compreende o recorte (escolha das unidades), a enumeração (escolha das regras de contagem) e a classificação e agregação (escolha das categorias).

A unidade de registro é a unidade de significação codificada e correspondente ao segmento de conteúdo considerado unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial. Ela pode ser de natureza e de dimensões muito variáveis. Foi utilizado o tema como unidade de registro para estudar as motivações de opiniões (BARDIN, 2011).

Embasado em Hernández Sampieri, Fernández Collado e Baptista Lucio (2013), o tratamento dos dados incluiu a criação de unidades de análise – na forma de pequenos trechos – e códigos, os quais foram reunidos em categorias. Dessa forma, fez-se primeiro uma pré-análise das transcrições para organizar as ideias incluídas, seguida de uma análise aprofundada, destinada a criar as unidades de codificação. A análise dos resultados foi mista, ou seja, em alguns casos foi quantitativa, estimando-se a frequência das respostas dos entrevistados, e em outros qualitativa, priorizando as ideias individuais dos entrevistados.

Nesta pesquisa, considerou-se as seguintes categorias: diversidade, conflitos e capacidade de mudança. A partir destas categorias, foram agrupadas as unidades de análise a fim de identificar as semelhanças e divergências de pensamento entre os respondentes.

### **3.3 O caso em estudo**

A empresa utilizada para o estudo de caso trata-se de uma multinacional brasileira do setor alimentício. Ela atua há mais de 80 anos no mercado brasileiro e está também em mais cerca de 150 países. Com foco na produção de proteína animal, a empresa atua nos segmentos de mercado interno, mercado externo, lácteos e tem focado no aumento de produtos do segmento *food service* e imergindo em outro novo segmento denominado *on the go*.

A cadeia extensa em que a empresa atua abrange desde à criação, a produção, abate e industrialização de seus produtos. Somente no ano de 2017, foram comercializados mais de 5 milhões de toneladas de alimentos, sendo que os seus principais mercados são compreendidos



pelo Brasil, África, Ásia, Américas, Europa, o mercado mulçumano e a Argentina, Paraguai e Uruguai.

A estratégia dos planos de negócios da empresa e as decisões de investimentos possuem ênfase nos aspectos ligados a evolução com agilidade, na busca pela inovação. A estratégia é definida pela discussão e validação de metas definidos pela alta liderança, e mobiliza o Conselho de Administração, os Comitês de Assessoramento, a Diretoria Executiva e os *General Managers*. A empresa define o modelo como dinâmico e de acordo com as avaliações de ganhos e a percepção de áreas sensíveis as quais necessitam de ação o modelo é atualizado.

Dada à dimensão de suas operações a empresa acredita em sua capacidade de conectar pessoas de diferentes culturas e origens em torno de seu modelo de negócios e para isso é necessário mobilizar o capital humano e as relações com parceiros, clientes e fornecedores em torno dos valores-chaves do modelo. Com o movimento atual de expansão global, acredita-se que capitalizar e dar impulso à diversidade promove uma rede com vantagens competitivas, que potencializam o propósito da empresa de tornar-se uma organização de referência global. Ser diverso, portanto, é algo decisivo para a sustentabilidade do negócio.

Neste sentido, como o objetivo do trabalho é identificar e analisar os efeitos da mobilidade inter-regional de profissionais no desenvolvimento de equipes multiculturais de trabalho e nas capacidade adaptativas, optou-se por avaliar estes impactos na regional Centro-Oeste (CO) da organização composta pelos estados MG, GO e MT. Como a matriz da organização é da região Sul do país, e logo a maioria de seus gestores também serem dos respectivos estados desta região, entende-se que as regiões que foram alvo de expansão, são ambientes com maior frequência de contatos entre diferentes culturas regionais. Isto porque a maior parte do corpo de gestores é oriundo desta região e a mão de obra operacional foi recrutada nos estados do norte e Nordeste brasileiro.

Para avaliar os conflitos culturais, a pesquisa foi realizada em duas das seis unidades que compoem a regional CO que estão instaladas nas cidades de Rio Verde - GO e Lucas do Rio Verde - MT. A regional, ao todo possui cerca de 23.200 funcionários, sendo estes, 366 gestores em cargos de supervisores, coordenadores, especialistas, gerentes de processo, gerentes de unidades e diretor regional. As unidades selecionadas para a realização da pesquisa possuem perfil semelhante, sendo ambas plantas relativamente novas, com 17 e 9 anos de operação respectivamente, possuem somadas, cerca de 12.500 funcionários e 200

gestores. O Quadro 3 Unidades pesquisadas, apresenta algumas características das unidades analisadas.

**Quadro 3 - Unidades pesquisadas**

<b>Unidade</b>	<b>Estado</b>	<b>Tempo de operação</b>	<b>Nº de funcionários</b>	<b>Nº de gestores</b>
Rio Verde (RVE)	GO	17 anos	7500	120
Lucas do Rio Verde (LRV)	MT	9 anos	5000	80

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No Quadro 4, são apresentados e caracterizados os entrevistados, em relação a unidade a que pertence, sexo, estado de origem, tempo de empresa e cargo ocupado.

**Quadro 4 - Caracterização dos entrevistados**

	<b>Unidade</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Sexo</b>	<b>Estado de origem</b>	<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Cargo</b>
1	RVE	<b>RVE1</b>	M	GO	17	Supervisor
2		<b>RVE2</b>	M	GO	13	Especialista
3		<b>RVE3</b>	M	GO	9	Supervisor
4		<b>RVE4</b>	M	MS	10	Supervisor
5		<b>RVE5</b>	M	GO	1,8	Supervisor
6		<b>RVE6</b>	M	CE	10	Supervisor
7	LRV	<b>LRV1</b>	M	RS	30	Supervisor
8		<b>LRV2</b>	F	RS	14	Supervisor
9		<b>LRV3</b>	M	SC	25	Especialista
10		<b>LRV4</b>	M	MA	8	Supervisor
11		<b>LRV5</b>	M	SC	3,5	Supervisor
12		<b>LRV6</b>	M	RS	9	Supervisor
13		<b>LRV7</b>	M	SC	19	Gerente Industrial
14		<b>LRV8</b>	M	PR	11,5	Gerente de Processo
15		<b>LRV9</b>	M	SC	13	Gerente de Processo

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir, para a análise dos dados, bem como para sua discussão a luz da teoria, os principais aspectos influenciadores foram agrupados em categorias (que já foram pré-estabelecidas), e que são: diversidade, conflitos e capacidade adaptativa. As análises, além de conter o apoio do referencial teórico empírico, trazem trechos de falas dos respondentes para melhor ilustrar e caracterizar a existência de elementos que dão substância à conclusão e proposta técnica.

### 4.1 Quanto à Diversidade Cultural

As perguntas 1 e 2 referem-se à ocorrência de diversidade cultural regional entre os profissionais existentes nas unidades estudadas e que de forma hierarquicamente estes profissionais das distintas regiões estão alocados. De acordo com Freitas (2009), a mobilidade tornou-se um novo valor, sendo que as mudanças geográficas são por vezes necessárias e denotam capacidade, disposição e o desejo de um indivíduo em realizar ajustes e interagir com diferenças em relação à sua cultura, à sua profissão, à sua empresa, ao seu cargo e aos seus saberes.

Já na pergunta 3 teve o propósito de verificar quais os impactos gerados pela diversidade cultural oriunda dos processos de mobilidade em cada unidade. Estes movimentos levam à encontros de pessoas de diferentes locais e culturas, e criam ambientes com interações múltiplas entre indivíduos de culturas diversas e esta pluralidade de visões e percepções torna inevitável o choque cultural (CRAIDE; SILVA, 2012).

Por fim, a pergunta 13 explorou os aspectos trazidos pela diversidade cultural e pela lealdade frente a realidade de cada unidade.

#### 4.1.1 Unidade RVE

Pode-se afirmar que o ambiente de trabalho da unidade RVE é permeado de interculturalidade, conforme relatado por 100% dos respondentes, e exemplificado a seguir:

Diversidade aqui tem muito, a gente nota bastante diversidade cultural quando compara alguém do Nordeste alguém do Sul e alguém do Sudoeste também (RVE6)

A gente tem dois extremos, a gente trabalha com bastante gente do Sul que tem a forma de trabalhar um pouco diferente do que a gente tem aqui no Centro-Oeste e também a gente tem pessoas que trabalham aqui e são do Nordeste. (RVE3)

Esta diversidade é recorrente dos movimentos de mobilidades que foram estimulados a fim de atrair mão de obra tanto qualificada quanto operacional para ‘*startar*’ as atividades fabris e que continuaram a ocorrer ao longo do tempo. Estes esforços culminaram em proporcionar encontros de pessoas de diferentes localidades e culturas e estes encontros criaram ambientes de interações múltiplas conforme Craide e Silva (2012).

Conforme descrito pelos respondentes, o principal movimento de mobilidade dos profissionais ocorreu das regiões Norte e Nordeste para o Centro-Oeste e da região Sul do país para o Centro-Oeste. As pessoas que realizaram a mobilidade, oriundas das regiões ao Norte do país, estão alocadas em sua maioria em cargos operacionais, principalmente nos cargos de operador de produção I e II. Já os profissionais oriundos do Sul do país estão alocados em cargos de operador de produção IV, supervisores, especialistas e gerentes, como testemunhado nas falas dos respondentes:

A base é do Nordeste, e os gestores estão concentrados no Sul e Centro-Oeste. (RVE2)

O público do Nordeste está na produção e do Sul estão na gestão. (RVE3)

As pessoas do Sul estão geralmente em cargo de gestão, assim, por exemplo, operador de produção IV, supervisor, gerência. Pessoal do Nordeste tem vários, todos cargos desde operador de produção I, até supervisor, especialista também tem. (RVE5).

Em concordância com o afirmado por Freitas (2009), os movimentos de mobilidade dos profissionais oriundos da região ao Norte do país podem ter sido motivados pela busca de sobrevivência, por melhor qualidade de vida, visto que os mesmos se movimentaram para ocuparem cargos com menor exigência de qualificação e salários menores. Já os profissionais oriundos do Sul, podem ter sido motivados pela busca de crescimento profissional, tendo realizado a mobilidade para atender as necessidades da empresa, levando conhecimento técnico e cultural da mesma para outras unidades. A autora denominou este movimento como mobilidade qualificada.

Dentre os impactos observados pelos entrevistados na unidade RVE, advindos da diversidade cultural, pode-se observar que há um esforço muito maior para se alcançar os mesmos indicadores, conforme citado pelo entrevistado RVE3:

Ah isso é muito grande, porque desculpa o perdão da palavra, eu te digo por mim que sou supervisor, você fica entre a cruz e a espada. Você é cobrado por uma pessoa que é muito certa e tem as rotinas muito bem-feitas e você tem que lidar com pessoas que você tem que falar a mesma coisa para eles todos os dias. (...) Aí você corrige, mas se você não fizer um *check* diário, eles voltam a fazer do jeito deles."

A incompreensão dos valores e princípios que regem as decisões e comportamentos das pessoas de determinada região ou incompreensão da cultura do outro, também foram observados como impactos gerados pela diversidade, como percebido nas respostas dos respondentes RVE3:

(...) mas cada pessoa, independente da região que ela for, lógico que isso acaba tendenciando alguma... ou tendo influência, mas a maioria das vezes você percebe que tem uma diferença, até pelo modo de pensar né, algumas pessoas são mais apavoradas na decisões e tudo mais (...).

E também pela fala do entrevistado RVE5:

Você percebe que é muito (...) você abordar as vezes uma pessoa alguém que tem uma cultura diferente da sua, você tem que conversar de maneira diferente, expor o problema de uma maneira diferente porque as vezes pode gerar um mau entendimento ou uma barreira de forma que você não consegue passar informação, ou conseguir que ela faça o que você está pedindo. Esse é o principal ponto, se você não percebe a maneira certa de abordar essa pessoa, você não consegue extrair dela o que você está querendo."

Estas dificuldades já haviam sido apontadas por Bueno e Freitas (2015), segundo os quais, dentre os desafios encontrados pelas equipes culturais estão incluídos a superação das diferenças iniciais de convivência, as dificuldades de comunicação em relação ao novo idioma – neste caso específico, regionalidades de um imenso país marcado pela diversidade.

Altos índices de indicadores de gente como absenteísmo e *turnover* e quedas nos índices de produtividade também foram apontados como consequência da diversidade, como afirmado pelo gestor RVE1:

Olha, o impacto é que, como eles não tem muito objetivo, eles faltam demais ao trabalho, e isso acaba impactando diretamente na produção. Ou seja, a falta do compromisso. [...] E aí se a gente vai trabalhar sábado, se às vezes um cara não vai, [...] Porque você imagina um cara que ganhava 300 no mês [...] eles ficam em casa e vão assar uma carne. [...] ele não está muito preocupado, você não vê aquele brilho no olho.

Os achados referentes aos impactos da diversidade cultural estão em linha com o afirmado por Pereira e Hanashiro (2007), de que quando os fatores relacionados a diversidade de valores culturais não são bem administrados, podem apresentar resultados negativos, resultando em aumento de *turnover*, conflitos interpessoais, problemas de comunicação e crescimento do absenteísmo.

Em relação a pergunta 13, um dos gestores enfatizou que, apesar de sempre haver um grupo que está na empresa de passagem, em busca de currículo ou empregos temporários, a maioria é leal e valoriza a empresa:

Claro que a gente sempre tem um grupo, 5, 6% que está aqui passando um período curto para pegar um currículo, ou emprego temporário, mas a grande maioria em massa, ela é bem a favor da empresa. Elogia muito a política da empresa, o salário em dia, os benefícios que a empresa tem (RVE2).

Apesar disso, identificou-se que o interesse particular prevalece em relação a lealdade com a empresa:

É até instável falar isso para você, mas a lealdade do funcionário vai até a hora que ele quer. O cara tem seu sonho, seu objetivo aqui. Se ele atingiu ele, esquece. Você pode falar para o cara que ele tem uma vaga de operador 3, de operador de máquina, ele não quer mais saber. Então a região que a gente trabalha aqui hoje, até porque faz parte do brasileiro, não tem muita disciplina, não é uma focada, ainda mais a geração Y. Então a cultura em si, eu não saberia nem te dizer, em números, o que que isso impactaria para nós. Ele pode estar aqui supermotivado, 5, 6 anos, nunca faltou um dia e pode te dizer: 'olha, não dá mais, minha mãe me ligou, meu pai tá mal, eu quero que você me manda embora'. Você diz que a empresa não está mandando embora e no outro dia ele começa a faltar. Então, ou seja, aquela lealdade, ele pode ser a pessoa que você está apostando nele, ele pode amanhã ou depois virar a camisa, tirar a camisa e dizer esquece. Não é isso mais que eu quero. Então esses exemplos a gente têm bastante. E isso é independente se é goiano, baiano, maranhense. Isso é geral e acontece com muita frequência. Nós temos exemplos de operador IV que vestia a camisa, foi promovido, e do nada o cara disse: 'cansei, achei que era isso que eu queria, então agora eu não quero mais'. E é até difícil da empresa mensurar isso daí (RVE1).

Alguns gestores da unidade RVE entendem que a lealdade está mais ligada a pessoas formadoras de opinião do que a empresa propriamente dita, como afirma o respondente RVE3:

Toda equipe é formada por pessoas muito boas. Não existe equipe com pessoas 100% ruins e nem existe equipe com pessoas 100% maravilhosas. As pessoas que existem na equipe que ajudam a carregar o fardo, eu acredito que são as pessoas responsáveis por garantir a lealdade da empresa. Isso não está amarrado à uma pessoa, não tá amarrado à toda uma equipe, isso está amarrado à pessoas chaves no processo que nos ajudam a garantir a confiabilidade daquilo que a gente produz aqui.

Em relação aos aspectos trazidos pela diversidade cultural, os gestores consideram que as diretrizes e normas da empresa auxiliam na adaptação dos funcionários, de forma que essa diversidade se torna positiva e inclusive enriquece a cultura da empresa:

Eu acredito assim, que... Tá bem. Por mais que a gente tenha uma diversidade grande, por a empresa ter algumas diretrizes, ter norma, os padrões dela, as pessoas vão chegando e se adaptando. E acaba criando uma diversidade única, mais alinhada com o que a empresa precisa. E acaba criando uma cultura da empresa (RVE6).

Eu acho que tem um encaixe legal na unidade porque você tem uma diversidade grande, vamos dizer assim, várias formas de pensar, várias formas de agir, que aí eu falo num cargo de liderança e depois falando de quem realmente entrega o resultado, quem tá executando atividade, então você tem esse pessoal que pensa, e nem todo mundo pensa igual (RVE4).

Por outro lado, a diversidade de opiniões pode ter como efeito dificultador uma maior demanda de tempo para se chegar a um resultado concreto, mas nem assim faz com que a diversidade seja considerada como negativa:

[...] Se tiver muito choque de opiniões e tudo mais, acaba se demorando um pouco mais pra chegar num resultado concreto. Então eu acho que ajuda muito mais que atrapalha, mas tem resultado também que quanto mais opiniões mais diversidade você vai ter e mais vai demorar pra chegar num resultado (RVE4).

Estes resultados corroboram o estudo de Nobrega, Santos e Jesus (2014), segundo o qual a diversidade cultural existente no ambiente de trabalho pode aumentar a criatividade e a inovação da equipe, devido ao fato de pessoas diferentes apresentarem atitudes e perspectivas diferentes em determinadas questões, além de criar vantagem competitiva a partir de melhores tomadas de decisões.

#### **4.1.2 Unidade LRV**

Na unidade LRV, em relação à ocorrência de diversidade cultural regional de seus profissionais (pergunta 1), os diversos entrevistados concordaram que existe uma grande diversidade cultural, dada a existência de funcionários pertencentes quase todos – se não todos – os estados brasileiros. Foi apontada multiculturalidade em relação a comportamento, estilo de vida e alimentação.

LRV na verdade ela já é formada já né, falando da empresa então existe uma diversidade muito grande, hoje a gente tem gente de todo canto, tem gente da Bahia, tem pessoas do Maranhão, Pará, Rondônia, Roraima, tem de Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro, de Minas, então existe essa diversidade muito grande aqui em LRV, não tem como não dizer que não tem essa diversidade (LRV4).

Existe sim, além dos estados do Sul que eu me incluo, Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, acho que tem bastante gente do Pará, Amazonas, Amapá, Maranhão, tem baiano, sergipano e Pernambuco, também tem algumas pessoas, mato-grossenses, pessoal do Mato Grosso do Sul, então englobam bastante estados, alguns com maior número de pessoas, mas acho que tem do Brasil inteiro, se a gente pesquisar é capaz de achar gente do Acre, Rondônia eu sei que tem também (LRV5).

Existe sim multiculturalidade, eu acredito que é uma das unidades que tem mais multiculturalidade na companhia. Nós temos pessoas aí, profissionais, de mais da metade dos estados brasileiros, estamos falando aí de 15, 16 estados. E a gente percebe que, além dos lugares que eles vieram, é a forma de se comportar, de alimentação diferente, cada um tem um gosto diferente pelas coisas né, quem é do Sul é de um estilo, quem é do Centro-Oeste gosta de outro e quem é do Nordeste gosta de outro tipo de comida. Então ela é muito presente aqui na nossa unidade (LRV7).

Estes resultados corroboram a fala de Nobrega, Santos e Jesus (2014), de que a diversidade demográfica já está presente na força de trabalho das organizações em todo o

mundo, tanto em termos de composição quanto em números absolutos, fenômeno que tende a se intensificar com o passar do tempo.

Quanto a alocação hierárquica dos funcionários das diferentes regiões (pergunta 2), foi reportado que as lideranças são em sua grande maioria do Sul, alguns do Sudeste e Centro-Oeste, notadamente Mato Grosso do Sul, mas nenhuma da região onde se sedia a unidade (Mato Grosso), tampouco das regiões Norte e Nordeste, que suprem a mão-de-obra de base da operação.

Sim, existe bastante, o principal público que a gente tem aqui, as lideranças, a maioria, grande parte não são daqui, são externas, Sul, Sudeste, um pouco do Centro-Oeste, mas não de Lucas, um pouco mais da região do Mato Grosso do Sul, mas o forte, forte mesmo é do Sul. O pessoal da base da operação é uma miscigenação, tem Maranhão, os primeiros que vieram para cá são do Piauí, Pará, né, a grande maioria, é o principal público que tem aqui né, Pará, Maranhão, muito pouco do Mato Grosso, [...] Norte e Nordeste [...] a maioria... a maioria é Sul, Sudeste (LRV6).

Esta distinção ainda carrega traços da ideia estereotipada imposta no período da colonização, lembrada por Cunha (2017), de que a cor branca dos imigrantes sulistas fosse melhor que as demais, e de que ao povo caboclo caberiam as posições subalternas e o serviço braçal. Está claro, também, que a cultura e a educação formal são fatores decisivos para a obtenção ou não de cargos de liderança, o que também explica esta desigualdade, dadas as oportunidades de educação e trabalho historicamente distintas para essas regiões.

Cumprе ressaltar que, apesar desta fala do supervisor gaúcho LRV6, de os funcionários em cargo de gestão pertencerem apenas às regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste, verifica-se no Quadro 4 que o supervisor LRV4 é nordestino, natural do Maranhão. Esta discrepância também foi mencionada na fala do supervisor catarinense LRV5 e do gerente de processo paranaense LRV8, que reportou a ocorrência de progressão na carreira de funcionários da base, e da quebra de estereótipos:

[...] e todos os meus líderes são de regiões mais pro (sic) Nordeste (LRV5).

A visão de que (...) antigamente a gente tinha uma divisão muito clara onde a classe de liderança era vista como arrogante e a classe trabalhadora era vista como preguiçosa. Isso porque não tinha uma comunicação efetiva entre as diferentes regiões, entre as diferentes culturas. E o que tá sendo feito agora é uma migração disso né, da liderança sendo feita por pessoas da base, crescendo. (LRV8).

Inquiridos quanto aos impactos gerados pela diversidade cultural oriunda dos processos de mobilidade na unidade LRV, a maioria dos entrevistados reportou sobre a dificuldade de lidar com pessoas de várias regiões:



Imagina, sendo do mesmo estado já é difícil, imagina trabalhar com pessoas de vários cantos, então é bem complicado (LRV4).

E que exige um esforço muito maior

[...] de toda a liderança em buscar atender a forma de tratar as pessoas, a forma de se comportar, a forma de educar, a linguagem que a gente tem que usar com cada multiculturalidade, ela exige um esforço muito grande para se alcançar o mesmo objetivo (LRV7).

Por conta dessa diversidade, torna-se um grande desafio

[...] introduzir nas pessoas uma cultura que muitas das vezes ela não tem, e fazer com que aquilo lá se torne uma rotina, a disciplina operacional, a percepção dos valores (LRV6).

O supervisor gaúcho LRV6 ainda se referiu ao que denominou ‘atitude de dono’, e que sente falta em uma parte da equipe, como

ter zelo pelo equipamento, zelo pelo seu trabalho, zelo por muitas coisas as quais eles não têm.

Estes mesmos valores institucionais, de enxergar a empresa como sua, foi também lembrado pelo especialista catarinense LRV3:

[...] você não pode querer conseguir um resultado de uma forma de trabalho que veio desse pessoal que veio do Sul, que é da liderança, querer que seja da mesma forma com o pessoal que veio do Nordeste.

Os funcionários desta unidade precisam ser esclarecidos e continuamente motivados para desempenharem a contento algumas atividades, como por exemplo:

Você pega hoje, um dia que a gente está trabalhando, que é um sábado, eu tive a oportunidade de trabalhar em unidades do Sul que, quando tinha abate no sábado era ponto, fazia o anúncio e acabou. Não tinha problema nenhum. Aqui a gente precisa conversar com as pessoas, eles querem entender o porquê, algumas pessoas entendendo que sendo extra, eu vou se eu tiver a disponibilidade de ir, não tem esta sensibilidade que precisa, que toda a cadeia é extensa e que não tem como programar o frango e as pessoas não vem (LRV3).

Lidar com as diversidades em LRV, segundo o supervisor maranhense LRV4, já causou muitos atritos tanto dentro quanto fora da empresa, por brincadeiras regionais não compreendidas ou pelo orgulho inato de cada região:

[...] meu Deus do céu era um querendo ser melhor que o outro, até porque o meu estado é melhor que o teu, e isso causava muita discussão, muita briga tanto dentro da empresa como fora da empresa. Fora da empresa então... vivia tendo briga, pessoal ficava achando que o estado de um era melhor que do outro, e a discussão de comida e era aquela coisa toda [...] Vamos pegar aqui por exemplo a questão de fala, como você vai chegar para falar com a pessoa, as vezes o entendimento é diferente, costumes, até as vezes o tipo de brincadeiras que você vai fazer... As vezes um

considera uma brincadeira legal o outro lá do estado já não considera, já acha que aquela brincadeira não é, então o comportamento ali na hora de tratar eles assim (LRV4).

O caminho apontado pelos respondentes para a administração desses impactos foi a adaptação e o entendimento das diferenças. Pois, conforme o gerente de processo catarinense LRV9,

na hora que consegue entender estas diferenças, consegue-se direcionar os esforços de uma maneira diferente.

De acordo com LRV4, é necessário encontrar uma tratativa mais cuidadosa para lidar com os novos funcionários, mas com o passar do tempo eles se acostumam e incorporam a cultura peculiar a esta unidade, que é diferente das demais, particularmente das instaladas na região Sul do Brasil.

Então com cada um a gente precisa usar o meio termo, existe muito isso, principalmente pra quem tá entrando, e tem pessoa que tá aqui há mais tempo, 7 anos e já acostumaram, já criaram costume de Lucas, não é o de um estado, é misturado de tudo e fizeram ali um costume de Lucas do Rio Verde, então dizemos que Lucas do Rio Verde hoje já tá meio, não é mais aquela coisa de quando a gente chegou aqui, que era só do Sul, nós tamo [*sic*] criando ali uma cultura própria de Lucas essa mistura, mas nós temos esse impacto (LRV4).

Esta fala relativa a criação de uma cultura própria da unidade mato-grossense foi também reproduzida pelo entrevistado LRV8:

No passado, a gente queria muito que a operação aqui fosse igual as operações de onde a gente veio, e demorou uns dois a três anos para cair a ficha que aqui a gente tem que desenvolver as pessoas e achar o melhor caminho para a identidade de Lucas. A partir do momento que a gente entendeu que a gente iria criar uma identidade diferente das demais plantas do Sul, que são parecidas, a gente começou a evoluir e pessoas da base começaram a ganhar corpo, ganhar cargos melhores e as coisas começaram a ficar mais fáceis (LRV8).

De forma geral, a visão dos respondentes é que a existência da diversidade cultural tem um impacto positivo para a empresa, desde que não haja a pretensão de impor um modelo de gestão que desconsidere as peculiaridades da cultura de LRV. Estes resultados confirmam a visão de Cunha (2017, p. 33), de que ao reconhecer a existência de diferenças entre as múltiplas identidades culturais, “agora não mais separadas por grupos étnicos, mas unidas devido a globalização, ao capitalismo”, estas precisam ser “interligadas, divulgadas, contadas, compartilhadas, para que conheçamos a nós mesmos e aos outros, e aprendamos a respeitar essa diversidade presente não só aqui no Brasil, mas no mundo”.

No mesmo sentido, Pires e Macêdo (2006) consideram que as distintas culturas de cada integrante de um grupo social acabam por influenciar os modos de pensar, sentir e agir,

de forma que esses modos são aprendidos e partilhados por indivíduos do grupo, e estes por sua vez, adquirem hábitos distintos de outros grupos sociais, transformando a natureza e o meio em que vive com suas diferentes resoluções e formas de encaminhar os problemas de acordo com suas elaborações culturais.

Quanto aos aspectos trazidos pela diversidade cultural e a lealdade frente a realidade da unidade, em consonância com o apontado pelos gestores da unidade RVE, os gestores da unidade LRV também afirmaram que a lealdade está vinculada aos líderes, formais ou não, formadores de opinião e não com a empresa, como afirmam o supervisor LRV2, o especialista LRV3 e o supervisor LRV6, respectivamente:

a questão da lealdade é extremamente ligado ao gestor da área, porque eles trabalham para o gestor. Eles não têm contato com o gerente, eles trabalham para o supervisor (LRV2)

vai muito da aproximação essa questão da lealdade. O status vai a partir da confiança, a partir do momento que confia, ele passa a ser leal (...) E líderes que eles gostam, que têm afinidade, eles passam a ser leais (LRV3).

a lealdade acontece quando existe uma confiança, uma confiança da empresa, uma confiança dos gestores, confiança no trabalho (LRV6)

Nesse sentido, um fator que impacta negativamente a construção da lealdade institucional dos funcionários é a alta rotatividade dos gestores, pois a confiança é construída aos poucos e cortada a seguir por conta das trocas de liderança, conforme apontado pelo respondente LRV6:

Uma coisa que afeta muito isso é o próprio dinamismo das trocas de liderança, acho que isso é um fator que afeta muito nisso aí, muito mesmo, você não consegue desenvolver um trabalho de confiança se você não confia em uma pessoa do dia para a noite, a confiança ela é construída e acho que a base do resultado é a confiança, quando você começa, fica 5 meses aqui, 3 meses ali, 4 meses ali, você começa iniciar um trabalho de construção e se corta, aí começa de novo, pro gestor e pros geridos, então fica nessa constância de você não conseguir fazer algo linear, constante, isso impacta muito, muito mesmo, tanto é que a nossa rotatividade de gestores é altíssima, isso impacta muito a paz, mas muito mesmo.

A maioria dos respondentes também afirmou que a lealdade não está ligada diretamente com a diversidade cultural, mas relacionada a outros fatores, como criação e caráter:

Olha a questão de lealdade eu já não considero que seja, porque o pessoal do Sul, fulano é do Pará, fulano é maranhense.... Isso daí é muito do caráter da pessoa, no Maranhão pode existir uma pessoa que não seja leal, no Sul vai existir também, todo canto existe. Ah, isso tem impacto, influencia dentro, influencia sim. Então, eu acredito que isso não seja muito questão de cultura, da diversidade, isso vai muito da pessoa mesmo, de como ela se criou, a educação dela. (LRV4)

Eu não sei se tem a ver com diversidade ou formação e perfil, porque depende muito, eu penso assim da educação que as pessoas têm, da forma como são conduzidas: se a pessoa não tem um berço que te oriente a fazer as coisas certas da forma certa, fica um pouco mais difícil, porque o contexto do mundo lá fora hoje é de muita gente querendo se aproveitar. (LRV5).

Eu acho que não, isso vai da pessoa, isso não é da cultura, isso aí é da pessoa. (LRV9).

Como exceção, o supervisor gaúcho LRV2 alegou que o público nordestino não é leal em função da existência de muitos processos trabalhistas:

Eu acredito que tem um grupo que não é leal, porque a gente tem muito processo trabalhista.

Enquanto isso, outro supervisor gaúcho LRV6 considerou a multiculturalidade existente na empresa positiva para a lealdade institucional, dado que a empresa consiga suprir suas expectativas básicas provenientes de cada cultura. O respondente citou características peculiares a cultura de cada região, e as facilidades e desafios em lidar com cada uma:

Acho que a diferença cultural ela é muito positiva, porque a maioria do nosso público não é daqui, é de fora e quando você começa a preencher um espaço do qual eles não tem, você junta essa questão da confiança, gerando lealdade, gerando frutos, então eu acho bom isso aí. O povo do Sudeste é um povo muito acolhedor e fácil interação, como o Sul é bastante fechado, apesar de ser muito produtivo, pessoal tem bastante sentimento de dono um pouco mais aflorado, tem metas pessoais e quer batalhar por elas. Em contrapartida, o pessoal do Norte amizade e a interação é muito rápida, as barreiras são bem menos, tanto é que é muito fácil, você é mineira, é bem mais rápido, o pessoal do Sul é um pessoal mais reservado (...) no Sul tem muito essa diferença, lá em Minas por exemplo, é muito fácil você entrar num ciclo íntimo de uma pessoa, é muito fácil, lá no Sul não, lá em bem mais difícil, para você começar a entrar num ciclo íntimo é bem mais difícil, uma forma assim genérica eu tô falando, bem mais difícil.

Outro supervisor do Rio Grande do Sul, LRV1, queixou-se de os subordinados não conseguirem honrar a palavra dada, o que demonstra ser inconcebível em sua cultura:

A questão de lealdade é você chegar na pessoa.... Nos abates extras, a gente convida as pessoas, pessoal nós temos abate extra, as vezes eles te olham na cara, coisa que eu fui criado assim: se eu dizer eu vou, aquilo ali é o mais importante, se eu te falar que eu vou pode contar comigo que eu tô lá. Hoje a gente vê muito isso aqui, a pessoa te olha na cara e fala eu vou sim, pode deixar, e chega sábado e não vem, a gente vê muito isso aí hoje. Melhorou muito mas ainda não tá legal, a gente vê as pessoas que vem e amanhã não vem, olha nos olhos e diz 'eu venho' e não vem, 'ah, porque você não veio?', 'ah, é que deu um problema'.

Foi apontada também a questão cultural brasileira de sempre 'dar um jeitinho' como um fator que pode comprometer a ética e a lealdade organizacional, e a necessidade da existência de confiança para admitir os erros e pedir ajuda:

Nós culturalmente como brasileiro, a gente tem a intenção de fazer as coisas do jeito mais fácil, o povo latino-americano sempre fala, então a gente sempre tenta dar um jeitinho para as coisas. Então a gente tem que aprender a amarrar e conviver com isso e tentar pegar os que tentam nos enganar. Mas existem muitas pessoas em que a gente pode confiar sem mentira. Tem os meus liderados, por exemplo, que são pessoas que eu confio. Se eles fazem algo lá fora, eles têm a oportunidade de chegar e dizer assim ao supervisor ‘fiz errado assim ou assado’ eu vou lá e ajudo eles a resolver, não é por isso que vou estar punindo (LRV5).

Estes resultados estão em consonância com o já exposto por Motta e Alcadipani (1999), de que a forma de estruturação da sociedade brasileira, inicialmente calcada sobre a máxima exploração dos recursos existentes sem uma justa contrapartida, fomentou a criação do jeitinho brasileiro, fenômeno que prioriza o interesse pessoal à coletividade, quando uma pessoa busca atingir objetivos sem considerar determinações em contrário.

O gerente industrial LRV7 lembrou que os liderados também precisam sentir que seus gestores agem com ética, lealdade e justiça, independente da cultura de cada um. Esta forma de trabalhar transmite confiança e minimiza a sensação das diferenças multiculturais, além de estimular a reciprocidade do trabalhador em ser leal à empresa, na medida em que percebe que esta pode ajudá-lo a progredir na vida, desde que faça sua parte:

A gente tenta ser muito justo e leal, independente da multiculturalidade. A tratativa tem que ser muito especial, na forma de abordar, na forma de vender as informações para que as pessoas não entendam que a gente está sendo leal ou não leal, que a gente tá sendo justo ou injusto com algumas medidas que a gente toma. Mas eu acredito muito de que, falando aqui pela unidade, a gente tem pessoas muito boas trabalhando aqui com a gente. Pessoas que durante a vida pessoal delas, elas têm um sofrimento muito forte de família e vida social, eu diria que 85% das pessoas passaram por dificuldades grandes na vida. Pessoas que percebem que a empresa pode ser um *upgrade* muito grande, uma parte vai depender delas e uma parte vai depender de nós. O importante é ser justo, ser leal, ser transparente, independente da cultura (...), para que a gente possa diminuir o máximo possível estes desvios aí (LRV7).

Por fim, o gerente de processo paranaense LRV8 relacionou a lealdade com um modelo de gestão descentralizado e participativo, no qual os funcionários consigam ter o sentimento de pertencimento do negócio:

Acho que depende muito da condução dos trabalhos, quando a gente tem uma gestão descentralizada e a gente escuta as partes participativas da parte das lideranças, a parte da decisão ela é coletiva, descentralizando as decisões importantes da unidade, o grau de lealdade ele é muito grande. Quando a gente tenta fazer uma coisa mais centralizada, entendendo a experiência que nós tivemos em outros lugares que aqui vai funcionar, a experiência que eu tenho é negativa, as pessoas não compram a ideia de primeiro momento. Então, o que eu tiro de lição disso, que a lealdade vem muito da questão de ser ouvido, de participar das decisões, de se sentir dono daquele negócio, daquela decisão, daquela mudança que a gente pode fazer, frente a isso a gente adquire uma maturidade e uma lealdade muito grande.

Estes resultados estão em linha com a visão de Coelho (2004) de que a vinculação a um ambiente e o consequente sentimento de pertencimento fortalece a lealdade à empresa, e também, com Leite et al (2015), quando afirmam que o comprometimento afetivo do colaborador vincula o sentimento de pertencimento à lealdade, e se caracteriza pela ânsia de se esforçar em prol da organização.

Complementando estes pontos, Waechter et al (2014) afirmam que o sentimento de lealdade, o desejo de pertencer e se esforçar pela empresa e dar o melhor de si na contribuição do sucesso da instituição, caracterizam o enfoque afetivo e promovem a identificação do indivíduo com as metas organizacionais e a introjeção de seus valores, assumidos como próprios.

#### **4.1.3 Comparação entre as unidades**

O movimento de expansão da organização para a região Centro-Oeste foi marcado pela busca de mão-de-obra de outras localidades para suprir as grandes operações que estavam sendo construídas na região. A mão-de-obra operacional fora recrutada no Norte e Nordeste do país, em diversos momentos e, principalmente, nos primeiros anos de operação após a construção, sendo realizada via recrutamento itinerante.

Ao mesmo tempo, a organização buscou transportar seu conhecimento fabril já consolidado nas unidades da região Sul para as novas áreas de atuação através da mobilidade de seus gestores que possuíam em seu escopo de habilidades a disponibilidade de mobilidade inter-regional.

As unidades estudadas vivenciaram situações semelhantes em relação às dificuldades encontradas. Estas dificuldades foram principalmente relacionadas em relação à adaptação, ao estranhamento da cultura do outro, à adaptação ao novo ritmo de trabalho e, ainda, a dificuldade em adequar a cultura dos nortistas e nordestinos às necessidades de disciplina operacional exigida pelo negócio. Ambas as unidades são permeadas pela interculturalidade, resultante da diversidade cultural que gera incompreensão de valores e princípios, o que demanda desafios de superação de diferenças e exige esforços para conseguir a uniformização de resultados, gerados em um espaço de tempo maior dada a essas especificidades.

Mesmo os gestores entrevistados da unidade de RVE sendo em sua maioria gestores da região e até mesmo do Nordeste, os mesmos apresentam uma linha de raciocínio parecida aos gestores do Sul. É possível que os mesmos tenham adquirido o jeito de ser dos gestores sulistas por meio da cultura organizacional, divulgação de valores, etc.

Esta adequação à cultura da liderança do Sul, pode ser o que os tornaram qualificados, na visão da organização, à ocuparem estes cargos de gestão. Na unidade LRV, este movimento de profissionais locais e profissionais do norte e nordeste ocupando cargos de média liderança ainda é tímido, como cita o entrevistado LRV4:

hoje essa diversidade em questão de liderança aí está começando a mudar, digamos então hoje que não é do Sul, temos se não to enganado 4 supervisores em cargo de liderança da unidade.

Este movimento de mudança do perfil da liderança quanto à origem dos líderes, em ambas as unidades, limita-se à cargos de supervisão e especialista, como citado pelo entrevistado RVE6:

mas a gente vê que a nível de gerente, ainda são do Sul.

Ambos os movimentos, tanto o de mobilidade qualificada quanto o de profissionais com baixa qualificação das regiões Norte e Nordeste para preencher o alto volume de mão de obra de baixa qualificação, geraram muitos conflitos oriundos desta diversidade cultural.

A lealdade é compreendida pelos gestores através de ações e atitudes dos colaboradores. Ela está ligada a pessoas formadoras de opinião e não à empresa propriamente e há prevalência do interesse particular em detrimento aos interesses da empresa.

#### **4.2 Quanto aos conflitos decorrentes da diversidade**

As perguntas 4 e 5 buscaram investigar os conflitos recorrentes da diversidade cultural oriunda dos movimentos de mobilidade e de quais formas eles se apresentam no dia a dia da organização. Estas perguntas são suportadas por Freitas (2009), que afirma que as culturas, ao se encontrarem geram benefícios, mas também efeitos negativos em diversas esferas e pode haver aumento dos conflitos internos, da competição e agressividade interna. Além disso, de acordo com Nobrega, Santos, Jesus (2014), existe três limitações para o ser humano conviver com a diversidade, são elas: 1) Baixo processamento de informações, gerado pelo tratamento uniforme de estímulos. 2) Uso do processo de comparação para julgamento dos outros a partir de sua própria cultura. 3) Organização social humana resultante em hierarquia que define o status individual no grupo.

Já as perguntas 6 e 7 buscam investigar a existência de políticas que visem minimizar os conflitos oriundos desta diversidade, e quais os seus resultados. Isto porque, ao contratar pessoas provindas de movimentos de intramobilidade inter-regional, conforme afirmado por Craide e Silva (2012), as organizações precisam estar atentas às questões referentes ao

processo de adaptação e aos encontros e interações entre funcionários de regiões culturais distintas, bem como a relação do indivíduo de outra cultura com situações do dia-a-dia da localidade de destino. Caso não haja este acompanhamento, a organização pode ser prejudicada a partir dos estranhamentos culturais entre os colaboradores.

#### 4.2.1 Unidade RVE

Nota-se que mesmo os gestores que afirmaram inicialmente não existir conflito, em sua fala trazem questões que podem ser sim motivos de conflito, mesmo não sendo percebido como relevante para o gestor, como por exemplo a afirmação do RVE1, que considera a existência do conflito apenas se o nível do atrito chegar a uma briga:

Não, não, isso é muito pouco. As vezes algumas brincadeiras. Mas eu não lembro de ter nenhuma briga.

Ou ainda pela contribuição do gestor RVE5:

Acho que conflito não, existem alguns preconceitos que as pessoas acham que só vai ser supervisor o cara que é do Sul [...].

Dentre os gestores que não perceberam conflito cultural, houve também quem argumentasse que o que era percebido não era um conflito de regiões, mas poderia ser percebido sim o conflito entre religiões, como o depoimento do respondente RVE4:

Eu acho que não, cultural não, se fosse religiosa, mas cultural eu acredito que não, se tem é muito pouco.

Das percepções sobre os conflitos existentes na unidade RVE, dois aspectos foram ressaltados, sendo o primeiro o fato da adaptação. Sendo que de acordo com o gestor, o conflito seria uma questão inicial de adaptação, deixando de existir à medida que o funcionário se integra à política, cultura organizacional da empresa e que esta é única para qualquer colaborador, independentemente de sua origem. Conforme o respondente RVE2:

Existe, um conflito de adaptação. Depois que eles se adaptam eu acho que não tem mais. Depois que eles entendem a política, que a política é única para qualquer diversidade né, até entender eles têm um pouco de dificuldade, gera um pouco de conflito, pontual.

Estes resultados corroboram o estudo de Brett, Behfar e Kern (2009), segundo o qual os gestores de equipes multiculturais precisam estar atentos à pelo menos quatro barreiras nesta convivência intercultural que podem gerar conflitos destrutivos na equipe, quais sejam,



a comunicação direta *versus* a comunicação indireta, os problemas com acentos e fluência, as diferentes atitudes em relação à hierarquia e as normas conflituosas de tomada de decisão.

Outro aspecto apontado pelos gestores da unidade RVE são os conflitos existentes entre as regiões nordestinas, como baianos e maranhenses, e também entre goianos e nordestinos:

Sim, até, o pessoal da região do Nordeste entre si tem bastante conflito um com outro. Muitas vezes um baiano não gosta muito do maranhense, ou um goiano não gosta do maranhense também, tem muito essas coisas. É muito questão de jeito de ser mesmo, querendo ou não, eles têm (RVE5).

Isto comprova o já relatado por Pires e Macêdo (2006), que as características regionais tornam a cultura brasileira heterogênea, de forma que algumas diferenças existentes entre regiões se agigantam e motivam diversos conflitos.

Quando questionados quanto a existência de políticas destinadas a minimizar os conflitos oriundos da diversidade, não houve consenso entre os gestores da unidade RVE. Houve afirmações a respeito do não conhecimento de políticas que visem tratar os conflitos, como o entrevistado RVE4:

Olha, tô te afirmando, que como tô chegando, (sic) voltando agora, voltando as raízes, eu ainda não percebi nenhuma política dessa forma, não tenho percebido.

Já o gestor RVE1 declarou que inexistente uma política formal, mas cita algumas iniciativas pontuais:

Não, hoje a gente faz os *feedbacks*, né. A gente conversa com os funcionários, deste o momento que ele passa pela entrevista é uma coisa que a gente deixa bem claro, desde que ele passa pela atração e seleção, a empresa já vem trabalhando essa parte cultural, que é evitar esse tipo de brincadeira, que as brincadeiras hoje, ela só leva a dois tipos de situações, ou uma inimizade ou as vezes uma agressão, tanto de uma parte quanto pela outra.

Outros respondentes afirmaram que a empresa possui sim políticas destinadas ao gerenciamento dessas diversidades. Os exemplos citados vão desde a incorporação da alimentação típica das regiões de origem dos trabalhadores, espaço personalizado com fotos e artigos que remetam à cultura de cada um, até um trabalho específico de identificação de conflitos culturais ou ocorrência de *bullying*:

Eles têm vários projetos, justamente para essa turma de outras regiões se adaptarem. Eles têm alimentação típica, espaço cultural típico, para eles se sentirem cada vez mais em casa. A gente fez um trabalho de humanização, eu falo a gente, mas foi puxado pelo RH, de humanização dos corredores, com fotos, com paisagens de várias regiões, com culturas de regiões diferentes para todo mundo se sentir: 'Ah, isso aqui é lá na minha terra, essa comida veio de lá'. E eu acho que isso começou a

criar mais vínculo, mais laço, de todo mundo estar junto independente da cultura, de onde nasceu, de onde veio, eu acho que isso foi um projeto bacana. Que eles fizeram e que deu muito certo (RVE2).

Sim, vamos dar o exemplo do restaurante, ela serve umas comidas mais típicas do Nordeste, etc., para tentar diversificar um pouco com base no que os funcionários trabalham. Tem programas, cursos para os que tem qualificação baixa (RVE6).

Então, nas conversas, nos *feedbacks* que a gente faz na sala com a pessoa, ou se no dia a dia a gente perceber ou se alguém chegar e falar que está sofrendo algum tipo de *bullying*, ou alguém está brincando comigo de uma maneira que eu não gosto, a gente conversa com a pessoa, ou se não for do nosso setor, a gente chama o supervisor específico da área que a pessoa trabalha para a gente resolver internamente. (...) é muito difícil, mas as vezes acontece (RVE1).

Nesse sentido, Craide e Silva (2012) alertaram que se não houver um suporte mínimo aos profissionais que ingressam no novo local de trabalho, o negócio pode ser prejudicado. Ao passo que, ao implementar políticas interculturais de gestão, os transtornos relacionados às divergências culturais destes indivíduos tendem a ser minimizados.

#### 4.2.2 Unidade LRV

Na unidade LRV, percebe-se divergências de opiniões em relação a existência ou não de conflitos, conforme respostas a seguir: O supervisor catarinense LRV5 disse em relação aos conflitos:

Acho que conflito não, existem alguns preconceitos que as pessoas acham que só vai ser supervisor o cara que é do Sul, entendeu, e vice-versa... mas eu acho que é mais o preconceito e não conflitos.

Da mesma forma, o também catarinense gerente de processos LRV9 não acredita em conflitos:

Eu acho que não. Deve ter sido no passado já, muito mais que hoje. Mas hoje eu acho que não.

Outro gerente de processos paranaense, LRV8, afirmou:

Os conflitos... eles serviram de aprendizado para nós no passado, e hoje a gente acaba que tem um respeito maior pelas pessoas, tem uma empatia melhor pelas pessoas em decorrência desse aprendizado, e temos uma missão, digamos assim, de dar oportunidade para as pessoas e acreditar nelas, desenvolver, acreditar nelas e dar oportunidade de fato.

Outros respondentes possuem opinião contrária em relação a existência de conflitos. O supervisor gaúcho LRV2 afirmou que existem conflitos, e que ele próprio já intermediou vários conflitos.

Eu tenho um líder que é do Sul, que tem uma postura mais autoritária, e eu tô conseguindo fazer com que ele se adapte, que ele entenda que as coisas não podem ser 8 ou 80, para que as duas partes possam se entender e a gente consiga ganhar com isso.

Similarmente, o especialista catarinense LRV3 ponderou que a existência de conflitos é praticamente inevitável nos casos em que um valor cultural é contrariado, pois a pessoa não irá tolerar ter suas crenças e valores destruídos sem embate:

Até tem né, são pensamentos, opiniões diferentes, mas eu vejo assim, que conflito é um termo, é um negócio que parece de briga né, mas eles têm opiniões diferentes e aí tem que entender as opiniões, porque a pessoa veio de uma cultura que para ele aquilo é um valor né, então ele não vai deixar.

Por outro lado, há casos em que os valores da empresa não são compreendidos pelo colaborador em sua real extensão, e por isso desconsiderados, o que também gera conflitos, neste caso do funcionário para com a empresa e vice-versa, como exposto pelo supervisor gaúcho LRV6:

Muita, isso aí é conflitos que eu digo, conflitos de valores né, o não entendimento de uma solicitação, o que foi pedido do valor da empresa, a maioria das vezes eles não entendem como sendo uma necessidade, uma vontade da empresa, mas eles não internalizam aquilo em algo que é valor, então se não é valor, não é algo que é importante para eles.

Já o gerente industrial catarinense LRV7 citou a forma ríspida de gestão dos sulistas como promotora de conflitos:

Eu me lembro muito bem quando eu vim trabalhar na unidade de Rio Verde, Goiás, é de que a forma de gestão nossa, ou das pessoas do Sul, era muito ríspida, e aí os conflitos existiam muito fortes naquela época.

Estes achados corroboram o estudo de Goulart Junior e Lipp (2008), segundo o qual as transformações podem interferir na capacidade de adaptação e gerar conflito e desequilíbrio e deles resulta o estresse que é desencadeado pela percepção do indivíduo frente aos estímulos internos e externos. Freitas (2010) também afirma que a construção do dia a dia é feita com dores, perdas de referências, confusões, inseguranças e medos. A descoberta do que é normal em uma dada cultura não se dá sem sustos, frustrações e interrogações.

Complementarmente, verificaram-se limitações apontadas no estudo de Nobrega, Santos, Jesus (2014), como o baixo processamento de informações gerado pelo tratamento uniforme de estímulos, o uso do processo de comparação para julgamento dos outros a partir de sua própria cultura, e a organização social humana resultante em hierarquia que define o status individual no grupo.

Quanto à existência de políticas que visem minimizar os conflitos oriundos da diversidade e seus resultados, foram mencionadas algumas ações com o objetivo de minimizar os conflitos gerados pela diversidade. O respondente LRV5 mencionou a existência de mostras culturais, incluindo pratos típicos de cada região,

[...] para as pessoas conhecer suas culturas e cada estado se interagir, tipo uma feira entre os estados e o pessoal participava lá.

O gerente industrial LRV7, de Santa Catarina, citou algumas ações pontuais, desde a questão social de oferecer moradias para os colaboradores nordestinos, o que foge à proposição inicial, até ações de conscientização e algumas formas de valorização da cultura gastronômica e artística do Nordeste, confirmando a fala de LRV5:

A empresa cobra muito, a gente faz muito trabalho no habitacional que é 99% do Nordeste, a gente faz muito trabalho de conscientização, faz muito trabalho para tentar unir [...] trabalho voluntariado, traz música do Nordeste, o pessoal traz ali culinária.

O especialista LRV3 confirma a existência dos trabalhos de conscientização, na forma de treinamentos, desta vez para os líderes:

Olha tem programas né, que a empresa tenta aproximar, minimizar, eu vejo que até treinamentos de liderança que é uma forma de entender esses conflitos. Você está preparando os líderes, principalmente para que eles entendam que cada um tem uma forma de pensar diferente e que a empresa precisa de todos.

Da mesma forma o nordestino LRV4 lembrou que a empresa, desde seu início, era firme no sentido de não permitir o prolongamento de um conflito, buscando mediar a situação e incentivar a criação de um ambiente igualitário e respeitoso:

Olha, tem o que é hoje, né, e o que era antes. O que era antes sempre cobrado que a empresa sempre, a gente tem que tratar todo mundo igual né, com respeito, seriedade. Então, sempre que havia esse tipo de conflito, algo de imediato já tinha que buscar e tratar para tentar chegar num meio termo. Não deixar, claro, ninguém quer trabalhar no meio de uma guerra aqui, até porque minha estrada é melhor.... Então, ela não permitia isso, qual que era a forma dela tentar minimizar isso, era tratar todo mundo de igual por igual e tratar todos ali no mesmo nível.

O respondente LRV8 pontuou as áreas da empresa que trabalham as questões geradoras de conflitos, desde a pesquisa de clima organizacional, e a função de *compliance*, que lida com situações de assédio moral, até a responsabilidade dos gestores que estão em contato direto com os colaboradores em estarem atentos a quaisquer situações de desarmonia:

Nós temos hoje a área interna de clima organizacional, que faz uma pesquisa de clima e acaba nos alertando de algo que eventualmente não está correto, temos a área de *compliance* que também trata muito as questões de assédio moral e que faz

com que se tenha muitas diferenças entre regiões, entre gestores, entre funcionário... Isso vem à tona, e tem uma área corporativa que nos instrui, está sempre junto conosco para tentar minimizar esses impactos. Mas a grande jogada mesmo é da percepção dos gestores de quem tá comandando o time de linha de frente de ter esse *feeling* de quando a gente tá indo pro caminho certo e quando que não tá.

Estas respostas ilustram a afirmação de Cunha (2017), de que a diversidade cultural caracteriza a identidade brasileira, mas todos são iguais diante das diferenças. Ao reconhecermos essas identidades, sem separá-las por grupos étnicos, mas unidas pela globalização e o capitalismo, deve-se interligar as diferenças, contá-las e compartilhar as mesmas, com o objetivo de nos conhecer e conhecer ao outro, aprender a respeitar a diversidade presente não somente em nosso país, mas em todo o mundo.

Ainda de acordo com Cunha (2017), o reconhecimento da diversidade cultural leva os indivíduos a terem orgulho do que são, do que têm, às vezes do que vão ter e do que gostariam de conquistar. Cada um tem a sua própria vida, diferentes experiências e realidades, assim, um não é igual ao outro, as concepções, crenças, costumes e pensamentos diferem, portanto, a identidade diferencia indivíduos e grupos.

#### **4.2.3 Comparação entre as unidades**

Apesar de serem todos brasileiros, os estados das regiões Sul, Norte e Nordeste possuem em suas histórias e colonização realizadas por países com culturas diferentes, climas opostos, geografia e condições econômicas. Estas diferenças tornaram a mobilidade inter-regional profissional desafiadora para estes profissionais que se propuseram a realizá-la.

A existência de conflitos foi identificada em ambas as unidades. A origem destes conflitos na sua maioria está no preconceito de origem, que ocorre quando um indivíduo estabelece um sistema de ações e de preconceitos em relação um indivíduo de outro lugar. Fica claro que o preconceito é bilateral e se constitui naquele que rejeita o trabalhador do Sul por ser do Nordeste e vice-versa.

Embora o respondente RVE4 afirmasse que o preconceito não é cultural, é importante frisar que a origem de um determinado indivíduo não é apenas formada pela religião, e que a religião se constitui como elemento de um modo de vida, que por fim forma o sistema cultural no qual os indivíduos estão inseridos. De forma geral, os entrevistados das duas unidades analisadas entendem que a existência dos conflitos está relacionada à forma de falar, de se relacionar, de sua alimentação, que são características marcantes e específicas das suas regiões.

As unidades estudadas vivenciaram situações semelhantes em relação às dificuldades encontradas. Estas dificuldades foram principalmente relacionadas em relação à adaptação, ao estranhamento da cultura do outro, à adaptação ao novo ritmo de trabalho e, ainda, a dificuldade em adequar a cultura dos nortistas e nordestinos às necessidades de disciplina operacional exigida pelo negócio.

Estes desafios, apesar de semelhantes, estão em intensidades diferentes em cada unidade estudada. A unidade RVE é impactada, mas em função de já possuir 17 anos e ter passado por um programa que visava trabalhar a diversidade. Percebe-se um impacto menor se comparado à unidade de LRV. Os gestores da unidade de LRV apresentaram uma maior sensibilidade para reconhecer os conflitos e seus respectivos motivos como os *gaps* de comunicação e relacionamento que impactem nos resultados da empresa.

Dentre os fatores que tornam a unidade de LRV mais intensa em relação aos conflitos relacionados à diversidade, estão a pouca idade, 9 anos, sendo que ainda estão sendo padronizados os fluxos de seus processos, e buscando construir sua identidade. Além disso, inexistiu até então um programa de desenvolvimento que visasse minimizar os impactos oriundos da diversidade cultural. Na unidade LRV, os gestores ainda são em maioria da região Sul, enquanto em RVE a maioria dos entrevistados eram da região Centro-Oeste, mesmo que quando questionado, afirmavam que a maior parte dos gestores são da região Sul.

A forma de amenizar ou mesmo de evitar o surgimento de conflitos é inserindo o trabalhador na empresa, fazendo com que ele se torne e tenha consciência que ele, trabalhador, seja parte integrante da empresa. Ações como painéis com paisagens das regiões do Nordeste bem como alimentação típica contribuem para o trabalhador não apenas seja reconhecido como nordestino, sulista ou de qual região for dos pais, permitem diminuir a sensação de distanciamento do mesmo de sua cidade, amigos, família, tornando-o mais produtivo e interessado no processo de produção da empresa.

#### **4.3 Quanto à Capacidade Adaptativa**

A pergunta 8 objetiva compreender se o ambiente organizacional pode ser considerado estável ou de constante mudança. Esta análise tem como princípio verificar se é um ambiente onde as capacidades dinâmicas, especificamente a capacidade adaptativa são demandadas.

Esta constatação é relevante pois o ambiente em constante mudança é fator decisivo para a construção das capacidades dinâmicas. Estas podem ser compreendidas como a habilidade que a organização possui de criar e reestruturar suas competências organizacionais

de forma a fortalecer suas vantagens competitivas em um ambiente em constante mudança, conforme afirmado por Meirelles e Camargo (2014) e por Floriani, Borini, Fleury (2009).

E Barney (1991) afirma que as vantagens competitivas são rapidamente copiadas, portanto, quando uma organização cria uma estratégia rara, inimitável, não substituível, a qual os concorrentes não conseguem duplicar os benefícios da estratégia, ela tem uma competitividade avançada, isso justifica a necessidade de processos dinâmicos.

A pergunta 9 retificou a avaliação sobre o aspecto do ambiente, verificando se o mesmo é factível ao desenvolvimento da capacidade adaptativa, buscando identificar se, apesar de ser uma unidade de processamento fabril e, portanto, regida por processos, estes processos são ou não estáticos.

As perguntas 10 e 11 procuram verificar como se dá a participação dos gestores nas mudanças demandadas pela empresa, e se os gestores da organização estão aptos a trabalhar a capacidade de mudança de suas equipes a fim de atender as mudanças demandadas pela empresa e pelo mercado. De acordo com Saraiva (2012), a capacidade adaptativa é fundamental para superar a pressão diária, e para dar subsídio ao bom desempenho de equipes possibilitando a concretização de metas e projetos.

Teece (2007) afirma que a capacidade de recombinação e reconfigurar processos e rotinas pode levar a organização a um maior nível de ansiedade. E a menos que a empresa seja altamente adaptável à mudança, o que é pouco provável em ambientes de empresas já estabelecidas, caberá ao gestor fazer a gestão contínua de possíveis manipulações estratégicas da informação e complacência internas, que podem surgir como reflexo desta resistência.

A pergunta 12 investigou os impactos da diversidade cultural encontrada na estrutura da unidade para a realização e implementação de mudanças. Esta pergunta se justifica pelo fato de que, nos diferentes setores da vida, o ser humano está exposto a mudanças, as quais podem ser rápidas e significativas. Ajustar-se a elas, requer o desenvolvimento da capacidade adaptativa, e para que isto ocorra, a mobilização de energia física, mental e social é requerida (GOULART JR; LIPP, 2008).

#### **4.3.1 Unidade RVE**

A capacidade adaptativa está inserida na capacidade dinâmica e pode ser afetada de várias maneiras. Ao serem questionados se o seu ambiente organizacional pode ser considerado estável ou de constante mudança, os gestores da unidade RVE mencionaram

pontos que eles consideram estáveis e pontos de instabilidade. Como estável, eles apontaram a produção, a diversidade cultural e as metas.

Como em constante mudança, apresentaram os aspectos relacionados as pessoas, como a constante mudança de lideranças, liberação e bloqueio para contratação e demissão, mudanças também em relação às regras, ao mercado, às estratégias e relacionadas à política governamental. No nível de atividades operacionais, apontaram ainda como em constante mudança o volume de produção, o mix de produção, a sazonalidade de produtos e a alta frequência de máquinas quebradas.

Da mesma forma os imprevistos e a velocidade das mudanças no mercado também impactam a capacidade adaptativa. O respondente RVE2 apontou:

Alguma novidade, tanto pros funcionários, quanto para a liderança. As vezes uma máquina parada, um desafio diferente, uma mudança de mix de produção, de aumento de volume. E a gente tem que se adaptar a isso.

Concordando com ele, o respondente RVE3 afirmou:

Com certeza é um ambiente de muita mudança. Aquilo que a gente, nós como líder, vende para o funcionário, muda em uma velocidade muito grande que você não consegue se justificar para um funcionário porque que aquilo que você falou para ele na semana passada hoje já não vale mais. Isso nos prejudica muito.

Ainda nessa linha de raciocínio, RVE4 que se expressou assim:

Você tem uma estrechadeira (sic) que quebra, você não entrega o seu rendimento no dia, então você vai ter que compensar de alguma forma ou no próximo turno, ou no próximo dia.

Da mesma forma, a redução de pessoal e a mudança na gestão também geram impactos na capacidade adaptativa: O respondente RVE5 disse:

O que muda as vezes é o meio, as vezes o que acontece, por falta de pessoa ou alguma época do ano as coisas ficam mais complicadas.

O ambiente também foi apontado como em constante mudança pelos gestores em função de fatores externos, como o comentado pelo respondente RVE6 e também pelo respondente RVE2.

A gente vê que tem bastante mudança, principalmente da área de nossos gestores, principalmente das estratégias da empresa que muda conforme o mercado, então a gente vê que tem algumas mudanças, não tem aquela estabilidade (RVE6)

[...] tem muita por causa da política governamental, né, a gente tem as vezes altos e baixos, de contratar e não contratar por causa do aquecimento do mercado. Mas em geral ele é estável (RVE2).



A capacidade adaptativa, um dos elementos das capacidades dinâmicas, consiste na habilidade de identificar e capitalizar as oportunidades emergentes do mercado (SANTOS; KATO, 2014). Ficou evidenciado que os gestores identificaram diversos aspectos que caracterizam o ambiente como de constante mudança. Perceber sobre a existência ou não das mudanças, sejam elas tanto no meio interno ou externo, já é um facilitador para a empresa.

Em relação ao ambiente de trabalho ser estável ou em constante mudança, os gestores que apontaram o processo como instável ressaltaram principalmente as instabilidades referentes à demanda do mercado, padronização e qualidade da matéria prima viva, mix de produtos, estrutura física, fatores externos que impactam na gestão de pessoas e manutenção de maquinário.

Não obstante, os que afirmaram ser estáticos os seus processos, em suas justificativas apontaram ser estáticos em algum ponto e instáveis em outros aspectos, como depõe o respondente RVE2:

Na maioria dos processos, eles são estáticos. Tem alguns pontos que a gente vai ter que alterar até para melhorar a performance, melhorar a lucratividade, o rendimento, a eficiência, então a gente muda pontualmente alguns itens do processo para gerar lucro, para não perder produto, mas a maioria dos processos eles são estáticos. [...] A gente tem que tá (sic) acompanhando, mudando para gente não perder esses números.

Os processos sim. A gente trabalha no frigorífico de suínos, e a gente tem uma certa estabilidade daquilo que a gente faz. O que tem instabilidade, são as informações que vêm da empresa, um exemplo: a gente não vai mais trabalhar aos sábados, a gente vai fazer 8,80, é proibido hora extra, aí você faz o funcionário trabalhar dessa forma. Ai a gente faz o funcionário trabalhar dessa forma e isso impacta diretamente no recurso financeiro dele, pois as pessoas entendem que hora extra é salário. Por mais que isso esteja errado. Mas é o que cai na conta dele todo mês. Aí tu faz o cara cumprir com aquilo que você está determinado, aí chega alguém e fala, a partir de agora muda, vamos abater no sábado, vamos estender horário, vamos fazer abate extra. Porque na hora que você vai falar com ele, a gente fala que isso é uma determinação do ministério do trabalho e a gente precisa cumprir com isso, aí um mês depois você chega para ele e diz que ele vai ter que trabalhar em jornada estendida. (RVE3)

Segundo RVE4, “tem estabilidade, só que tem as instabilidades que acontecem devido alguma falha mecânica ou igual te dei um exemplo agora”. E o entrevistado RVE6:

Não é tão estático por a gente ter mudança por exemplo de mercado, mudança de, vamos supor, a gente tá trabalhando para produzir para aquele mercado e de repente a empresa, aquele mercado pode não querer comprar mais da empresa, da XY, e ela acaba tendo que migrar para outro mercado, então ela tem essas mudanças.

Observa-se que, em relação ao envolvimento dos gestores no processo de decisão e execução das demandas, há diferentes visões sobre o envolvimento dos mesmos. Os gestores RVE 2 e RVE 5, apontam o envolvimento dos *stakeholders* do negócio nas decisões

referentes à produtos, desde os elementos da cadeia de agropecuário, a área de programação, PCP, produção, qualidade, logística.

Como pode-se identificar na declaração do RVE2:

Sempre quando tem alguma alteração, vêm uma demanda para a gente para a gente avaliar se ela vai impactar no nosso processo, se a gente tem condições de absorver essa mudança. Na qualidade, na equipe da qualidade, se esse processo a gente consegue atender o que a qualidade está pedindo. Então ela envolve toda a cadeia. Desde a parte de agropecuária, quando tem que envolver eles, de peso e tudo, tanto a área de programação, PCP, tanto a área de produção, de qualidade e de logística também (...). (...) Qualquer mudança, em mix, em produção, ela envolve toda a cadeia."

E também como exemplificado pelo gestor RVE 5:

São supervisores, gerentes e PCP. Daí (sic) a gente determina lá e depois desce pro processo e faz acontecer. Eu acho que ela tem duas vertentes, dificulta um pouco porque dependendo da forma de você abordar, não vai implantar, mas ela tem o benefício que são muitas visões diferentes.

A qualidade do relacionamento vertical e o grau de envolvimento dos elementos da cadeia impactam diretamente na construção de rotinas e em novas capacidades organizacionais conforme afirmado por Maciel, Sato e Kato (2012). Estes elementos, como pode-se perceber nos depoimentos, são envolvidos em maior ou menor grau nos processos decisórios.

Os gestores RVE 4 e RVE 6, no entanto, demonstram em suas falas que acreditam que poderiam ser mais envolvidos. De acordo com os depoimentos, os gestores de média gerência são envolvidos nas tomadas de decisão referentes às mudanças de fábrica, e que outras decisões são tomadas a nível corporativo e cascadeadas através dos níveis hierárquicos, conforme o relato do gestor RVE4:

Olha, até por estarmos como supervisor aqui, a gente participa de muitas decisões, só que vamos dizer no âmbito fabril só a unidade de RVE , tem decisões que vem corporativas, descem pelo nosso, né, o gerente da fábrica, que é o José, que desce pro nosso gerente que é o João, então ele desce pra gente e toma as decisões. Então sempre desce dessa forma, sempre tem abertura pra gente assim 'ah, vamos por este caminho, este caminho é melhor'.

E conforme o citado pelo gestor RVE 6:

Essa eu acredito que deveria envolver um pouco mais, muitas vezes ela vem para nós e eles vem com a abertura de dizer quanto que você consegue atender daquela demanda solicitada por exemplo, mas muitas vezes ela vem, vamos dizer, de cima para baixo e você tem que fazer até pela demanda do mercado."

De acordo com o citado por Maciel, Sato e Kato (2012), as interações entre média e alta gerência formam fontes de ativos capazes de contribuir com iniciativas de

desenvolvimento. O não envolvimento da média gerência na tomada de decisão é um dos principais fatores limitadores na geração da informação e iniciativas de transformação dos recursos organizacionais. De acordo com os autores, o medo de profissionais de média gerência em contrariar ou ‘mancharem a reputação’ das condições de *downsizing*, da cultura de exclusão e da falta de prontidão da alta gestão para escutar perante a alta gerência, tornam o ambiente desfavorável para a geração de ideias.

Quando pouco exploradas, como explicitado pelos gestores RVE 4 e 6, a empresa perde oportunidade de consolidar sua vantagem competitiva. Contudo, se esta participação for feita por consenso, a mesma perde seu caráter construtivo podendo ser prejudicial à organização em função da não percepção da estratégia de longo prazo da empresa ou pela baixa inteligibilidade desta média gerência.

Com relação a aptidão dos gestores da organização em lidar com a capacidade adaptativa de suas equipes, dentre os seis gestores da unidade RVE que participaram das entrevistas, quatro afirmaram estar aptos a conduzir suas equipes nas mudanças demandadas pela organização e pelo mercado, sendo que os outros dois apontaram que podem ter dificuldades e que nem sempre os gestores estão capacitados a realizar estas movimentações.

Os gestores que argumentaram estar aptos para conduzir suas equipes se embasaram no tempo de experiência, nos treinamentos realizados, e na necessidade de se ter esta habilidade no dia a dia da função, como exemplificam os trechos a seguir:

Sim, hoje aqui na unidade a maioria tem 10, 12 anos de empresa. E já trabalha muito isso daí. A empresa também investiu muito em treinamento, em gestão de liderança, mas ainda há algumas oportunidades, sempre tem a oportunidade de melhorar (RVE1);

Sim, estão aptos para fazer isso. Estão aptos porque a gente faz isso constantemente, essas alterações (RVE2)

A gente não tem outra opção. Se a gente não trabalhar isso, chega no fim da semana, você precisa da equipe no sábado e você está sozinho (RVE3).

Esta capacidade de adaptação rápida e a constante reciclagem, independente do cenário, são exigências profissionais que trazem performances cada vez mais elevadas, tendo o profissional que estar aberto ao novo e saber tolerar as indiferenças (FREITAS, 2010). O cenário incerto no qual estes profissionais estão inseridos propicia o desenvolvimento dessas competências, conforme mencionado pelos entrevistados.

Dentre os entrevistados que afirmaram que os gestores ‘nem sempre estão aptos’ a trabalhar a capacidade de mudança de suas equipes, alguns apontaram que os principais motivos estão relacionados ao tempo para realizar a adaptação, a incerteza da reação da

equipe, a maturidade do gestor e a ausência de bons operadores IV, como mostram os relatos de RVE4 e RVE5:

Nem sempre. Nem sempre. Até porque, tem mudanças que você vê e é fácil de administrar e executar? (...) tem mudança que você leva um tempo pra assimilar (RVE4).

Hoje a gente encontra um pouco de dificuldade. Principalmente nos cargos (...) é igual, eu até falei muito com meu operador IV, as vezes não é o supervisor que é bom, é o operador IV que é muito bom, (...), porque querendo ou não são eles que rodam o processo lá (RVE5).

O desenvolvimento profissional promove a mudança, visando ao crescimento, o que implica em modificação de atividades e atitudes, para que haja crescimento pessoal e profissional dos envolvidos, bem como melhoria de resultados (MARCELO, 2009). Ainda Saraiva (2012) pondera que o grau de flexibilidade e adaptação ao meio pode permitir o ajustamento sociocultural e psicológico necessário para controlar circunstâncias diárias que divergem do habitual.

As percepções a respeito do impacto da diversidade cultural na implantação de mudanças são muito distintas, não podendo ser feito nenhum tipo de generalização a respeito da percepção dos gestores da unidade. Para o gestor RVE2, o impacto hoje pode ser considerado positivo, se comparado com o início das atividades há 14 anos. Segundo o mesmo:

Porque o time já comprou a ideia, estão bem aptos às mudanças. No início foi bem difícil, há 14 anos quando começou aqui, então a gente estava conhecendo as culturas diferentes, não tinha noção de como era, e... mas agora o grupo comprou a causa e essa dificuldade ela é mínima."

Em contradição à percepção do entrevistado RVE2, os gestores entrevistados RVE3 e RVE6 acreditam que a diversidade cultural impacta negativamente à implementação de mudanças. Apontam o imediatismo como ponto desfavorável que impede à adesão de programas de gestão como o Geração de Valor, por exemplo.

Com certeza, porque a gente tem algumas pessoas trabalhando com nós aqui que são muito imediatistas, ou seja, o que importa para eles é o hoje, o amanhã... E a gente tem muitas pessoas trabalhando (...) A gente tem bastante isso. A questão cultural das pessoas nos influenciam muito porque são pessoas que não se preocupam com o dia de amanhã e o impacto da ação negativa para ela hoje, o que isso vai gerar de prejuízo para ela, ela não importa muito e a nossa missão é vender isso e fazer com que ela enxergue isso. Eu acho que é a melhor forma da gente suprir essa diversidade cultural (RVE3).

Assim, oh, vou dar um exemplo, eu conheci algumas unidades do Sul e você pega as unidades aqui do Sudoeste, a empresa gasta muito dinheiro para tentar deixar o ambiente mais agradável, mas por algumas pessoas não terem noção ou de custo ou

acreditar que aquilo não faz diferença, elas acabam, por exemplo... Eu fui em algumas fábricas que a empresa coloca jogos para os funcionários e aquilo dura muito tempo. Vou dar um exemplo, daqui a pouco a gente coloca uma sala de jogos aqui e daí a dois, três meses, destroem tudo. E as mesmas que estão lá brincando, são as mesmas que destroem. Então eu acho que isso prejudica muito. E a gente tem algumas dificuldades em absenteísmo e *turnover* por conta da diversidade por que tem muita gente de fora. Muita gente vem para cá com o objetivo de vir, conseguir algumas coisa e voltar para a sua cidade. E acaba que ele não contribui (RVE6).

Há gestores que entendem não haver impacto a diversidade cultural frente à implementação de mudança.

A gente não percebeu tanto impacto não. O impacto da mudança, não vai ser tanto na questão de cultura não. O impacto foi mais positivo, porque você deixa de fazer uma atividade manual e vai fazer uma atividade automática, uma pessoa da desossa que fazia a atividade manual e está fazendo a atividade automática, eles acharam muito melhor. Porque o esforço físico é menor e a carga que ele vai fazer durante o dia é menor do que uma manual (RVE1).

Então acho que vai muito mais do querer fazer acontecer de cada um do que propriamente da região, não sei se eu fui claro. Eu acho que tem um pouco da região sim, lógico, igual por exemplo, você pega o pessoal do Mato Grosso ele é... é um tanto quanto menos maleável de se levar do que goiano. Isso lógico que impacta, mas falando de um todo geral eu entendo que é muito mais de cada um, do que vamos dizer assim, da região (RVE4).

Conforme Marcelo (2009), o desenvolvimento profissional promove a mudança, visando o crescimento e isto implica em modificação de atividades e atitudes, proporcionando o crescimento pessoal e profissional dos envolvidos bem como a melhoria de resultados. E Saraiva (2012) salienta que a capacidade adaptativa é imprescindível para superar a pressão diária, e se mostra crucial para o bom desempenho de equipes e para a concretização de metas em programas e projetos de cooperação.

Eu acho que ela tem duas vertentes, ela dificulta um pouco porque dependendo da forma de você abordar, não vai implantar, mas ela tem o benefício que são muitas visões diferentes. Muitas vezes uma pessoa ela consegue a partir de um problema, enxergar uma solução que por vivência, ou cultura, ela consegue enxergar uma solução diferente do que a gente está acostumado a ver. Eu vejo assim, que, o fato de ter pessoas de vários lugares ali a gente consegue levar a cultura da nossa empresa pra vários outros, a gente consegue, porque querendo ou não, a pessoa que está aqui deixou raízes na cidade dela, então ela também leva a informação daqui pra lá. A gente consegue disseminar um pouco mais, ajuda a divulgar também a empresa, os produtos, a forma de como é, eu acho que isso é muito bom, você consegue, indiretamente é um *marketing*, é uma forma de disseminação, acho que assim, você percebe, muitas vezes na época de contratação: 'Ah, mas eu tô trazendo um primo meu, muito bom não sei o que não sei o que'. Eles gostam e trazem a pessoa, indicam, entendeu? (RVE5)

### 4.3.2 Unidade LRV

A pergunta 8 ocupa-se de compreender se o ambiente organizacional pode ser considerado estável ou de constante mudança. Frente a esta pergunta, todos os respondentes concordaram que o ambiente organizacional de LRV é de constante mudança:

Mudança de mix de produção é uma coisa constante, muda bastante e eu sempre digo que Lucas tem um trabalho aqui, quem veio de outras unidades já sente a diferença quando chega aqui você tem que tá preparado para tudo, as vezes aparece obstáculos coisa que você não fazia em outras unidades aqui você faz (LRV1).

De constante mudança. Muita mudança. De mudança porque a gente não consegue formar as equipes. Em relação as pessoas, em relação aos processos também. A pessoa não fica muito tempo em uma supervisão e As pessoas não gostam de mudança de supervisor, porque quando elas estão se acostumando, muda (LRV2).

Constante mudança até pelos resultados, pela troca de liderança na companhia que é o que tem muito, então tudo isso no ambiente de trabalho já vai gerando mudança de resultados, hoje to cobrando uma coisa de repente já muda tudo, o mercado muda e as vezes tudo vai mudando, essa dinâmica existe constantemente (LRV4).

Segundo o respondente LRV5,

É de constante mudança pelas escolhas que as pessoas fazem, mas se as pessoas tivessem uma rotina e tivessem digamos assim uma doutrina seria um ambiente estável.

O respondente LRV7 afirmou:

No sentido de forma macro, o ambiente de trabalho ele tem constantes mudanças para a melhoria continua. Dificilmente a gente fica um ano, dois anos fazendo a mesma coisa, agindo da mesma forma.

E o respondente LRV8:

O clima aqui em LRV é constante mudança e a constante mudança ela vem por diversos fatores, o primeiro é porque ela ainda não tem uma identidade fixa de mix de produção.

A opinião de LRV9 é:

Até certo nível, ele é estável e dependendo do nível, em constante mudança. [...] Mas a nível de gestão é de constante mudança.

Estes achados estão alinhados ao estudo de Meirelles e Camargo (2014), ao enfatizar que a habilidade ou a capacidade de uma organização utilizar seus recursos em resposta às mudanças do mercado, reconfigurando ou recombinao os mesmos, caracteriza o que seja capacidade dinâmica. E, de acordo com Vaz (2015), o desenvolvimento das mesmas criam valor e captura, permitem respostas rápidas e aperfeiçoam os processos de maneira geral.

Em relação a se os processos são ou não estáticos, apenas o respondente LRV1 acredita ser estável. Todos os demais entendem que os processos são dinâmicos:

Não são estáticos porque dependemos de várias coisas. Nenhum dia é igual ao outro (LRV2).

Não são, principalmente na atividade de frigorífico, não tem como ser. E onde eu trabalho, aqui no processo, aqui um dia nunca é igual ao outro (LRV3).

São poucos os processo que você pode considerar estáticos (LRV4).

São extremamente dinâmicos, de estático aqui nem a estrutura física é estática, tá sempre mudando (LRV).

Não, os processos são muito, muito, muito, muito dinâmicos (LRV7).

Não, os processos estão em constante mudanças (LRV8).

Dados estes resultados, pode-se supor que a unidade LRV tem grande potencial de constituição das capacidades dinâmicas, dado que está imersa em um ambiente de constante mudança, como defendem Meirelles e Camargo (2014).

Sobre a participação dos gestores nestas mudanças demandadas pela empresa, houve várias opiniões:

[...] dá para melhorar bastante, dá pra envolver bem mais, eu percebo que agora eles tão envolvendo bem mais a parte do meu superior que é especialista, eles já tem uma boa visão (LRV1).

Isso tá melhorando, há algum tempo as decisões eram mais centralizadas, né (LRV3)

A informação chega pro nosso gerente e ele pega aquela informação, faz reunião com toda a parte de supervisores e lideranças, passa as metas e o que tem que ser feito e nos supervisores passamos para nossas equipes (LRV4).

Ela existe em certos níveis e certo grau, até então existe autonomia de que pode-se tomar, até certo ponto sim (LRV6).

Acho que a participação do gestor ela é fundamental, o gestor tem que ter um grau de maturidade para conduzir isso, a resiliência, o poder de adaptação (LRV8).

Segundo Pereira e Hanashiro (2007), a má administração dos valores e do comportamento geram resultados negativos, aumento de *turnover*, conflito entre membros da equipe, má comunicação e alta no índice de absenteísmo. Já Bueno e Freitas (2015) apontam a necessidade de superação de diferenças, a melhoria da comunicação, enfim pregam o entendimento, a sintonia com o ritmo de trabalho, etc.

Quanto à aptidão dos gestores em trabalhar a capacidade de mudança de suas equipes, uma parte dos respondentes considera que os gestores têm lidado bem:

[...] mudou tem que mudar junto e trazer a equipe contigo, tem que tá pronto pra (sic) tudo, essa que é a questão, se a pessoa não se adaptar a pessoa acaba saindo, senão não consegue dar a volta, isso em curto prazo (LRV1).

Eles [...] estão, mas como a nossa vida profissional é sempre uma melhoria continua, tem oportunidades. Tem uns que são mais sênior, eles lidam mais fácil com isso, e os mais novos, os juniores, esses tem um pouquinho mais de dificuldade em lidar com isso (LRV3)

Eu acho que sim, a gente consegue dar resposta em tempo hábil, o que dificulta é casos por exemplo você corta o ciclo abruptamente e depois quer retomar, se você fizer de uma forma planejada eu acho que consegue (LRV5).

A maioria sim, mas cada um no seu grau de habilidade, no seu potencial de cada um (LRV7).

A outra parte dos gestores alegou que eles não estão, ou a maior parte não está, preparada para conduzir a equipe nestas mudanças. Dentre os fatores apontados está o tempo de assimilação:

Nem sempre. Nem sempre. Até porque, tem mudanças que você vê e é fácil de administrar e executar [...] tem mudança que você leva um tempo pra assimilar, então você tem um tempo pra assimila (LRV4).

Hoje a gente encontra um pouco de dificuldade de conseguir passar a informação, de conseguir gerir o conflito e realmente fazer acontecer (LRV5).

O respondente LRV2 ponderou que às vezes o gestor não consegue fazer um trabalho diferenciado:

Nem todos, porque, às vezes, por ter essa mudança constante no processo e problemas que vem do dia a dia, o gestor não consegue fazer um trabalho diferenciado com a equipe.

O respondente LRV4 falou da resistência que pode haver:

Muito não, até pelo fato de algumas resistências de não aceitar a forma de trabalho ali, até porque de repente até consegue, mas logo de imediato não consegue fazer com que a equipe ela se ligue a essa mudança toda.

O respondente LRV8 disse que os gestores ainda estão desenvolvendo a capacidade de condução das equipes para as mudanças:

Eu caracterizo a gestão de Lucas como em desenvolvimento, inclusive eu participo, eu pessoalmente estou a dois anos e meio como gerente e me considero ainda em desenvolvimento. Aqui em Lucas é um grau de complexidade muito grande, onde a gente não pode subestimar os problemas, subestimar as circunstâncias e dizer que tá tudo pronto, lindo, maravilhoso, porque não está, mas está muito melhor do que anteriormente e com grau de maturidade para desenvolver muito bom.



Há também o gerente que argumenta que a capacidade dos gestores depende do quanto os seus supervisores são envolvidos no processo de decisão. O respondente LRV9 aposta no envolvimento das pessoas:

Na verdade, a questão de eles estarem aptos ou não depende do momento em que eu envolvo eles, se for no início da mudança, sim, se for depois de mudado, não, a resistência é bem maior.

Sobre os impactos da diversidade cultural para a realização e implementação de mudanças, a opinião de LRV2 é que eles não existem:

Eu acredito que não traz impacto, vai muito de como é conduzido a mudança. De como é conduzido, de como é explicado, porque a partir do momento que as pessoas sabem o que elas precisam fazer, elas fazem.

O respondente LRV3 ressaltou a importância de saber lidar com as pessoas:

Isso é saber lidar, você sempre vai ter assim, uns mais resistentes a mudar e outros menos, é como eu falei, as pessoas que nós temos, nosso maior público é a região Nordeste, eles sempre questionam mais.

O respondente LRV4 disse que apesar de ainda existir, as resistências em relação a diversidade cultural estão diminuindo:

Olha, assim, eu sempre falo que, hoje pega a questão de diversidade cultural [...] ainda existe, Lucas do Rio Verde existe pessoas novas que estão entrando agora e de alguma forma ainda é um pouquinho resistente, o impacto dela hoje eu acredito que é positivo.

Já o LRV5 é de opinião que a implementação de mudanças depende mais do tempo de estadia da pessoa na empresa do que da diversidade cultural:

Essas mudanças você consegue manusear com mais rapidez, mas é em função do tempo de estadia das pessoas e não da diversidade cultural, estar inserido no contexto da empresa, porque eu trabalhei em unidade do Sul lá e que tinha bastante rotatividade e a gente sofria tanto quanto aqui, então não porque era unidade do Sul que a gente não sofria, eu acho que é fator preponderante assim o tempo que as pessoas tem de casa e convivência que a pessoa tem da cultura da empresa que vai fazer que as mudanças sejam mais suaves assim.

O respondente LRV6 aposta nos impactos positivos da diversidade cultural:

Olha, ela afeta, ela afeta sim e depende, é uma série de fatores, ela afeta de forma positiva desde que a diferença seja, se consiga extrair dela o seu melhor, que consiga transitar entre essas diferenças de uma forma positiva.

O entrevistado LRV7 considera que os impactos podem ser positivos ou negativos:

O impacto pode ser muito positivo ou muito negativo, depende da forma que a gente aborda, da forma que a gente conversa, treina e educa as pessoas e mostram o caminho certo ou errado.

O respondente LRV8 é otimista em relação aos impactos da diversidade:

Eu acredito que de uma forma muito positiva né, a gente tá trabalhando forte, inclusive com apoio do RH e do treinamento e desenvolvimento de sucessão, então eu particularmente tenho um foco muito grande em pessoas.

Estas respostas estão em consonância com o estudo de Freitas (2008), de que uma vantagem a ser explorada no mundo dos negócios é a convivência intercultural, sendo que a apropriação da diversidade no mundo dos negócios gera eficiência dos processos, das estruturas e decisões das organizações, reduzindo os riscos dos investimentos feitos em um cenário cada vez mais mutante.

#### **4.3.3 Comparação entre as unidades**

Os relatos apresentados pelos entrevistados apontam para mudanças tanto no ambiente interno, quanto no ambiente externo. No ambiente externo, o cenário econômico e político no qual a organização está inserida é altamente instável e de constante mudança, sendo que estas mudanças afetam diretamente nas atividades do dia a dia dos mesmos. O principal ponto de mudança apresentado pelos gestores que afetam suas atividades está relacionado à demanda de mercado:

[...] a gente tem as vezes altos e baixos, de contratar e não contratar por causa do aquecimento do mercado (RVE2).

Já os fatores internos que afetam a dinâmica do negócio e as atividades dos gestores, estão relacionados à constante mudança de liderança, conforme afirmado pelo gestor LRV8:

(...) a gente tem um turnover ainda elevado na minha opinião de pessoas estratégicas, pessoas que pensam o futuro desta unidade, então cada vez que você quebra uma sequência estratégica, você começa praticamente do zero até a pessoa ver a identidade da planta, criar o propósito e puxar a unidade pro rumo que ela pensa, isso falando a nível da alta direção e de supervisão também, acaba que a unidade fica patinando algum tempo".

Em relação às pessoas de uma maneira geral,

Agora as pessoas, tipo assim, é igual folha de bananeira, onde o vento sopra eles tão junto (RVE1).

Há também constantes alterações no mix de produção como citado pelo entrevistado LRV1 e reafirmado pelo gestor LRV8:

Mudança de mix de produção é uma coisa constante, muita bastante (LRV1)

[...] é porque ela ainda não tem uma identidade fixa de mix de produção, ou seja, esse ano veio o *chester* pra cá, o ano que vem nos temos o aumento de capacidade de abate aves de 280 para 415 mil (LRV8).

Estas mudanças demandam da organização uma gestão eficaz de seus recursos e de agir em tempo com as urgências. Neste sentido, a capacidade de adaptação às mudanças constantes e a habilidade de conduzir a equipe frente a este cenário é condição fundamental para que a empresa consiga alcançar seus resultados. Os gestores entrevistados, de maneira geral, tiveram visões distintas em relação a esta habilidade dos gestores de conduzir as equipes frente a estas demandas, não havendo uma característica marcante que distinguisse os gestores de uma unidade em relação à outra.

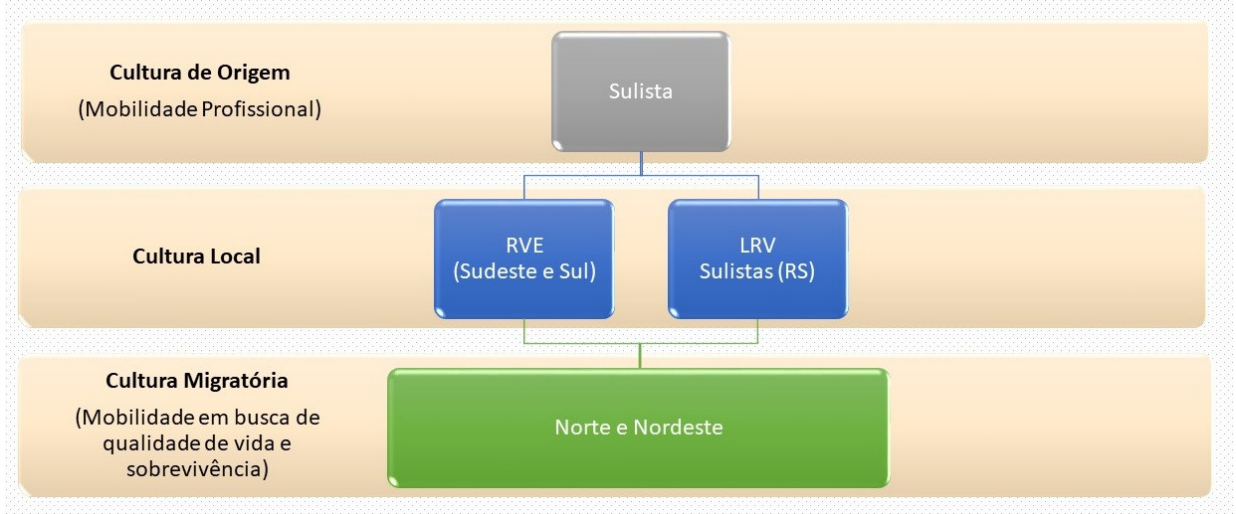
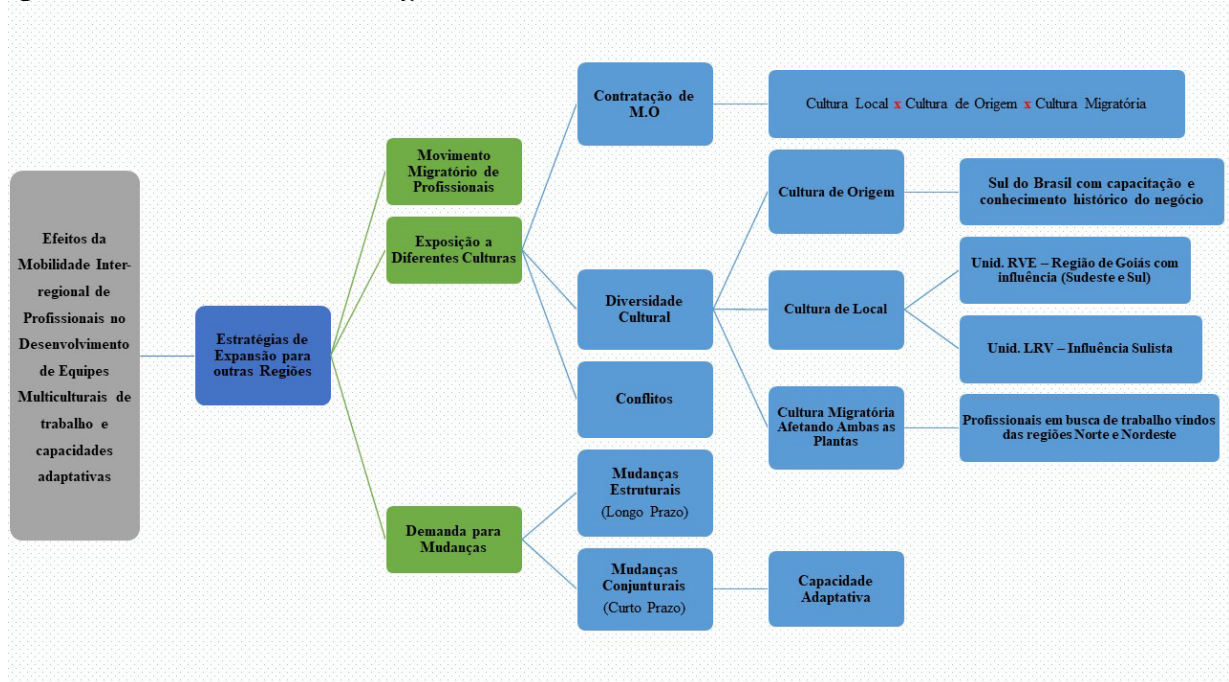
Em relação ao impacto que a diversidade cultural traz para a implementação destas mudanças, a maior parte dos gestores de ambas as unidades apontaram para a existência de impacto tanto positivo quanto negativo conforme citado pelo gestor RVE9:

Eu acho que ela tem duas vertentes, ela dificulta um pouco porque dependendo da forma de você abordar, não vai implantar, mas ela tem o benefício que são muitas visões diferentes. Muitas vezes uma pessoa ela consegue a partir de um problema, enxergar uma solução que por vivência, ou cultura, ela consegue enxergar uma solução diferente do que a gente está acostumado a ver.

A forma como as mudanças são conduzidas pelos gestores e como as demais áreas são envolvidas nos processos de decisão e implantação das mudanças são aspectos que fortalecem a capacidade adaptativa da organização, sendo que esta está relacionada à cultura e aceitabilidade dos ajustes necessários à organização (LOPES, 2002).

A mobilidade inter-regional é resultante da estratégia de expansão da empresa para outras regiões, e produz efeitos tais como o movimento migratório de profissionais, exposição a diversas culturas e demanda para mudanças, conforme resumido no Quadro 5 e Quadro 6.

A instalação de novas unidades na região Centro-Oeste gerou uma diversidade cultural resultante da contratação de mão de obra. Esse evento produziu a cultura local, que foi gerada pela cultura de origem sulista da empresa, cujos profissionais possuem o conhecimento histórico do negócio e deslocam em busca de promoções e vantagens advindas dos planos de transferência e da cultura migratória, na qual os profissionais oriundos das regiões Norte e Nordeste se deslocam em busca de qualidade de vida e sobrevivência.

**Quadro 5 - Mão-de-obra x cultura****Quadro 6 - Mobilidade inter-regional**

O encontro dessas culturas dá origem a diversidade cultural, e dela geralmente nascem conflitos que demandam mudanças estruturais no longo prazo e conjunturais no curto prazo e, para que essas demandas sejam atendidas, é essencial que haja o exercício da capacidade adaptativa, para que além do desenvolvimento das equipes multiculturais, sejam alcançados os demais objetivos da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o objetivo do estudo, que foi analisar os efeitos da mobilidade inter-regional de profissionais no desenvolvimento de equipes multiculturais de trabalho e de capacidades adaptativas em uma grande empresa do setor de alimentos, três categorias foram utilizadas para a realização desta análise: (a) diversidade cultural; (b) conflitos decorrentes da diversidade; (c) capacidade adaptativa. Para auxiliar a compreensão dos temas, os objetivos específicos propostos foram: (a) Identificar quais são as dimensões e elementos da mobilidade inter-regional presentes na empresa estudada; (b) Verificar de que forma equipes multiculturais de trabalho são construídas e estruturadas e quais os conflitos inerentes a este processo; (c) Analisar como a mobilidade inter-regional e as equipes multiculturais afetam o desenvolvimento da capacidade adaptativa na empresa pesquisada.

A análise foi realizada por meio de análise de conteúdo, sendo aplicada entrevista semiestruturada construída a partir das categorias mencionadas, ora buscando avaliar apenas uma categoria, ora compreendendo como uma afeta a outra. Por meio da análise, pôde-se notar que os movimentos de mobilidade são fortemente utilizados para a construção das equipes multiculturais das unidades estudadas e o principal movimento percebido é o de profissionais qualificados do Sul para as unidades do Centro-Oeste e o de profissionais operacionais oriundos da região Norte e Nordeste também para as unidades do Centro-Oeste.

É perceptível também que os profissionais que realizaram a mobilidade Norte e Nordeste para o Centro-Oeste são recrutados no mercado, e o fator motivador desta mobilidade inter-regional são por questões de sobrevivência e busca por melhor qualidade de vida. Já o intercambio dos profissionais que detêm o conhecimento do negócio, que vieram da região Sul, são motivados pela possibilidade de crescimento profissional assim como pelos planos de transferência atrativos. Estes fatores motivadores da mobilidade correspondem também com os achados de Freitas (2009, 2010) que afirmam que a mobilidade pode acontecer em função da busca por melhor qualidade de vida, por sobrevivência ou mesmo por crescimento profissional, esta sendo denominada pela autora como mobilidade qualificada.

Estes profissionais oriundos dos movimentos de mobilidade qualificada adquiriram experiência em unidades já maduras da região Sul e com isso são elementos fundamentais para a disseminação tanto do conhecimento organizacional quanto da cultura organizacional. Fato que é bastante reafirmado entre os respondentes quando abordados sobre a região de origem dos líderes. Aspectos como a região Sul ser tradicional no ramo de frigoríficos ou ser

da região Sul que provém o conhecimento do negócio são falas comuns aos mesmos. Estas unidades do Sul, no entanto, são unidades que possuem uma característica de serem pouco diversas, sendo os seus funcionários em sua grande maioria pessoas da região onde se está instalada, independentemente do nível hierárquico. Neste sentido, a capacidade de adaptação destes gestores oriundos do Sul que vieram para unidades permeadas de culturas diversas é fundamental.

Este movimento de mobilidade qualificada e de mobilidade de profissionais operacionais das regiões Norte e Nordeste gerou um ambiente permeado de interculturalidade onde diversos conflitos foram emergidos. Como citado por Ribeiro (1995), a formação de povos, quando ‘transplantada’ por uma só matriz, é realizada de maneira acelerada. Em contraponto, a energia despendida para a geração de uma identidade, em fundir os povos que se reuniram, tornam o processo mais dramático e moroso.

A adaptação à nova realidade não é estruturada e os gestores sentem dificuldades em se adaptar, pois demandam de um esforço bem maior para realizar uma mesma atividade que já realizava em uma unidade da regional Sul. Em contrapartida, os profissionais da região Norte e Nordeste também sentem dificuldade em se adaptar à nova realidade, sendo muitas vezes o primeiro contato dos mesmos com as regras e rotinas de uma grande organização citado pelos gestores respondentes que eles não possuem disciplina operacional.

Os desafios de adaptação à nova realidade para ambas as culturas foi o primeiro ponto a ser identificado. Os conflitos não se restringiram às questões de adaptação, sendo percebidos também confrontos relacionados à incompreensão da cultura do outro e às formas de comunicação direta.

Conforme afirmado por Craide e Silva (2012), estas novas relações interculturais exigem da empresa uma estratégia que acelere o processo de adaptação à nova cultura. Reconhecendo esta necessidade, em meados de 2009, a empresa realizou um trabalho na unidade de RVE, um processo de desenvolvimento com seus gestores com o objetivo de torná-los mais receptíveis à novas culturas.

Em linha com o trabalho realizado com os gestores, a empresa também realizou ações que visassem tornar o ambiente mais familiar ao público do Nordeste. Para alcançar este objetivo, a empresa adequou a alimentação para que a mesma agradasse a maioria dos funcionários, sendo as refeições adaptadas à alimentação nordestina; colocou também em seus corredores fotos de paisagens de diferentes locais do país instigando ao público a se reconhecerem através daquelas imagens, movimentos que contribuíram para que os conflitos

naquele momento fossem minimizados. Contudo, é alto o número de gestores atuais que não vivenciaram este programa, tanto na unidade em que foi realizado quanto nas demais unidades da regional.

Percebe-se que a idade da planta de RVE, cerca de dez anos mais velha que a unidade LRV, assim como o trabalho realizado com os gestores no passado desta unidade, podem ter contribuído positivamente para se ter na amostragem de gestores que responderam a pesquisa, profissionais que são oriundos da região Centro-Oeste. Ressalta-se contudo, que esta caracterização limita-se à cargos de supervisores e especialistas, sendo que em nível gerencial, os profissionais são de origem do Sul.

Ao mesmo passo que a mobilidade qualificada trouxe aspectos positivos, transplantando a cultura e conhecimentos do negócio para estas novas regiões, ela também limitou a habilidade destas unidades em compreender o conjunto de crenças e valores que regem a tomada de decisão de cerca de 80 a 90% dos profissionais destas plantas, imprimindo a necessidade de um esforço muito maior para o alcance de resultados. Esta miscigenação de culturas no entanto, elevou a qualidade da capacidade adaptativa destas unidades, pois se o gestor não souber se adaptar às mudanças, ele não serve para a unidade.

Assim, o trabalho cumpriu seu objetivo de analisar os efeitos da mobilidade inter-regional de profissionais no desenvolvimento de equipes multiculturais de trabalho e de capacidades adaptativas em uma grande empresa do setor de alimentos. Como limitação, é interessante questionar, no entanto, se este trabalho realizado veio instigar o ‘tolerar’ a cultura do outro ou a ‘interagir’ com a cultura do outro, conforme Damázio (2008) discute a fim de consolidar estas capacidades adaptativas da organização. A interculturalidade propõe avançar em relação a coexistência entre estas culturas e colocá-las em patamar de igualdade (SORIANO, 2004).

### **5.1 Aplicação – Recomendações à organização pesquisada**

Objetivando manter a vantagem competitiva da organização em mercados dinâmicos, reforçando a capacidade adaptativa da mesma em reestruturar suas competências e recursos, propõe-se contribuir de forma prática os seguintes produtos tecnológicos:

- I. reforçar a cultura organizacional (missão e valores);
- II. incorporar aos valores da organização um pilar que reconheça a diversidade cultural na organização;
- III. um ciclo de palestras que vise abordar:

- a) Capacidades Dinâmicas na organização;
- b) A gestão de equipes multiculturais;
- c) O RH estratégico;

IV. Quanto ao setor de RH, propõe-se unificar o propósito da área de Recursos Humanos da regional CO.

Especificamente à Atração e Seleção, pode-se citar:

- Mapeamento da disponibilidade de mudança nos processos seletivos de cargos de liderança, staffs e postos críticos. E outros critérios que visem ampliar a diversidade na organização;
- Maior esforço para recrutamento de cargos de liderança que representem a diversidade cultural da unidade;
- Realizar processos seletivos mistos com pessoas externas, de outras unidades e da unidade, deixando transparente o processo.

Quanto à integração:

- Elaborar e transmitir vídeo específico sobre diversidade cultural na organização nas integrações de líderes da regional CO, (novos líderes do mercado, líderes transferidos, líderes promovidos);
- Capacitar os facilitadores de integração quanto às regionalidades existentes no ambiente da empresa para que o tema seja melhor explorado na integração e apresentar os benefícios que ela traz para a organização;
- Utilizar nos vídeos institucionais, lideranças que representam a diversidade cultural dos mesmos.

No quesito Méritos e Promoções, a apresentação dos novos líderes promovidos em reunião mensal de líderes, apresentando o novo líder e como foi realizado o processo, promovendo assim a transparência, o senso de justiça e quebrando paradigmas existentes como: ‘só cresce quem é do Sul’, ‘aqui não se valoriza quem está dando duro, se vai promover, traz de fora’.

Em relação a treinamento e desenvolvimento, pode ser realizado um módulo de treinamento de diversidade cultural cujos conteúdos devem permear:

- a) contexto histórico da organização e expansão para demais regiões do país;



- b) apresentação das regionalidades que participam da organização tanto como clientes, fornecedores e colaboradores;
- c) a importância de interagir e respeitar a diversidade ao invés de tolerar;
- d) as consequências de se ignorar o fator diversidade como: o ‘isolamento involuntário’ das minorias,
- e) viés inconsciente de preconceitos que possam existir e não são percebidos,
- f) esforço simbólico na atuação a favor da diversidade e,
- g) a perda de percepção de oportunidades de inovação e mudança.

## **5.2 Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros**

Este trabalho se limitou a analisar os efeitos da mobilidade inter-regional de profissionais no desenvolvimento de equipes multiculturais de trabalho e de capacidades adaptativas em uma grande empresa do setor de alimentos, cujo objetivo foi cumprido.

Ao analisarmos o termo interculturalidade, que é a relação entre pessoas de distintas culturas, que acontece desde o início da humanidade, à medida que as pessoas de culturas diferentes se relacionam ao longo da história e a noção de multiculturalismo que extrapola as políticas indenitárias, pois trata das questões da diferença e da identidade, abrangendo também as questões das políticas multiculturais, sugere-se a possibilidade de um estudo futuro.

Esse estudo deverá avançar na questão do multiculturalismo, visto que ele enfatiza a coexistência de vários diferentes no interior de um mesmo espaço e ao mesmo tempo, sem a necessidade de interação, com uma interação limitada ao mínimo necessário para a operação cotidiana ou, ainda, circunscrita à dimensão pública e jurídica.

## REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000200005>
- ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. Formação gerencial: pós-graduação lato sensu e o papel das comunidades de prática. **Revista de administração contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 35-58, 2005.
- BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro**: a arte de ser mais igual que os outros. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BARBOSA, L. N. de H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 6-19, 1996. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901996000400002>
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luis Antero Reto, Augusto Pinheiro. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Stillwater, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BAUMAN, Z.; PENCHEL, M. **Globalização**: as conseqüências humanas. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.
- BEUREN, I. S. **Como elaborar trabalhos monograficos em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2014
- BLACK, J. S., MENDENHALL, M. E., ODDOU, G. R. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 291-317, 1991. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278938>  
<https://doi.org/10.2307/258863>
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2 n. 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80.
- BRETT, J.; BEHFAR, K.; KERN, M. C. Managing Multicultural Teams. **Harvard Business Review**, 2009.
- BUENO, J. M. **Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural**. 2010. Tese de Doutorado.
- \_\_\_\_\_; FREITAS, M. E. As equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras de multinacionais: um estudo de casos múltiplos. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 22, n. 72, p. 15-34, 2015. <https://doi.org/10.1590/1984-9230721>

CANDAU, V. M. Sociedade multicultural e educação: tensões e desafios. In: CANDAU, Vera Maria (Org.). **Cultura(s) e educação: entre o crítico e o pós-crítico**. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

CARVALHO, M. G. de; TREVISAN, L. Relações interculturais entre trabalhadores brasileiros e alemães na VW-audi de S. José dos Pinhais/PR. **Revista Educação & Tecnologia**, Curitiba, n. 7, p. 68-86, 2003.

CARVALHO, M. do S. M. V. de. Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. **RAP**, Rio de Janeiro, 29 (I): 70-7, Jan-mar, 1995.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CORSO, K B.; FOSSA, M. I. T. “A união faz a força”? Uma análise das diferenças culturais e dos mecanismos de grupo em Redes de Empresas. **REDES**, Santa Cruz do Sul, v. 13, n. 2, p. 289 - 307, mai/ago. 2008

CRAIDE, A. et al. Eu vim de lá (mas ninguém avisou!)": reflexões sobre estratégias de gestão de pessoas voltadas à interculturalidade intranacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 358-372, 2011a. <https://doi.org/10.5700/rausp1017>

\_\_\_\_\_. Intramobilidade e Interculturalidade Intranacional: desafios contemporâneos de profissionais brasileiros. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011b. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1545.pdf>>. Acesso em: 31 ago. 2017.

\_\_\_\_\_; SILVA, F. B. A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 105-123, jan./mar. 2012.

CUNHA, K. F. Identidade e diversidade: a importância da educação na (des)construção de valores. **Revista Magsul de Educação da Fronteira**, v. 02, n. 03, 2017, p. 29-39.

DAMÁZIO, E. da S. P. Multiculturalismo versus interculturalismo: por uma proposta intercultural do Direito. **Desenvolvimento em Questão**, v. 6, n. 12, julho-diciembre, 2008, p. 63-86.

D'AMBRÓSIO, U. Sociedade, cultura, matemática e seu ensino. In: Educação e Pesquisa – **Revista da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo**, v. 31, n. 1, p. 99-120. jan/abr 2005.

DOMINGUES, C. R.; BUENO, J. M. Gestão internacional e cultura nacional brasileira: retratos das abordagens e pontos de contato. **REBRAE: Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 89-105, jan./abr. 2008. <https://doi.org/10.7213/rebrae.v1i1.13322>

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 14, p. 532-550, 1989.

FERRÃO, J. Inovar para desenvolver: o conceito de gestão de trajetórias territoriais de inovação. **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**. v. 3, n. 4, p. 17-26, Mar. 2002.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.  
<https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003>

FLORIANI, D. E.; BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L. O processo de internacionalização como elemento gerador de capacidades dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e na China. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 11, n. 33, p. 367-382, 2009.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: sedução e carisma? 1997. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1997.

\_\_\_\_\_. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 45, p. 79-89, abr./jun. 2008.  
<https://doi.org/10.1590/S1984-92302008000200005>

\_\_\_\_\_. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades? **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 49, p. 247-264, 2009.  
<https://doi.org/10.1590/S1984-92302009000200003>

\_\_\_\_\_. Expatriação Profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 4, n. 9, p. 689-708, 2010.

FREITAS, W. R. de S.; JABBOUR, C. J. C.. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 7-22, 2011.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008. 323 p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São paulo, Atlas, 2014.

GOULART JR, E.; LIPP, M. E. N. Estresse entre professoras do ensino fundamental de escolas públicas estaduais. **Psicologia em Estudo**, v. 13, n. 4, dezembro, 2008, p. 847-857.  
<https://doi.org/10.1590/S1413-73722008000400023>

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

HANASHIRO, D M. M.; CARVALHO, S. G. de. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, septiembre-octubre, 2005, pp. 1-21.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R; FERNÁNDEZ COLLADO, C; BAPTISTA LUCIO, M. P. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

HOMEM, I. D.; DELLAGNELO, E. H. L. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, Art. 8, jan./jun. 2006.  
<https://doi.org/10.1590/S1676-56482006000100009>

- KOUNROUZAN, M. C. **O perfil do profissional contábil**. Disponível em: <<http://www.oswaldocruz.br/download/artigos/social17.pdf>>. Acesso em 19 de fev. 2018.
- LAPLANTINE, F.; TRINDADE, L. A imagem, a idéia, o símbolo e o imaginário, a ideologia e a ilusão. In: \_\_\_\_\_. **O que é imaginário**. São Paulo: Brasiliense, 1996. p. 10-34.
- LARAIA, R. de B. **Cultura: um conceito antropológico**. 14. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- LEMOES, A. Cultura da mobilidade. **Revista Famecos: mídia, cultura e tecnologia**, Porto Alegre, v. 16, n. 40, p. 28-35, 2009.
- LIMA, A. C. de S. Diversidade Cultural e Política Indigenista no Brasil. **Tellus**, ano 2, n. 3, p. 11-31, out. 2002.
- LISBOA, M. S. do A. et al. Desenvolvimento de competências gerenciais em uma empresa brasileira em processo de internacionalização: uma abordagem fenomenológica. 2008.
- LOPES, V. Cultura e comunicação na relação entre empresas e consumidores. In: FREITAS, R.F; LUCAS, L. (Org). **Desafios contemporâneos em comunicação: Perspectivas de Relações Públicas**. São Paulo: Summus, 2002.
- MACIEL, C. de O.; SATO, K. H.; KATO, H. T. Dynamic capabilities and interaction rituals between top and middle managers: a framework proposal. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 2, p. 599-618, 2012.
- MAGALHAES, A. L. Culturas regionais brasileiras em um ambiente corporativo. **ORGANICOM**, ano 11, n. 21 – 2º. sem. 2014.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MALLAGUTI, M. **Cultura brasileira: perspectivas de profissionais brasileiros que trabalham nos Estados Unidos**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.
- MARCELO, C. Desenvolvimento Profissional Docente: passado e futuro. **Revista de Ciências da Educação**, n. 8, jan/abr 2009.
- MARCONI, M. de A., LAKATOS E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARIA DO SOCORRO, M. V. Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. **Revista de Administração Pública**, v. 29, n. 1, p. 70-77, 1995.
- MARTINS, G. de A.. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- MCKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. **British Journal of Management**, v. 20(Suppl.), S63-S80.2009.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, Á. A. B. Dynamic Capabilities: What Are They and How to Identify Them? **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. spe, p. 41-64, 2014.

MELO, L. H. et al. O coaching e o processo de desenvolvimento de competências e habilidades na aprendizagem gerencial. **CAD**, v. 9, n. 1. Jan - Dez. 2015, p. 25-48.

MINTZBERG, H. et al. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. Nova Cultural, 1986.

MORESI, E. et al. **Metodologia da pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, v. 108, p. 24, 2003.

MOSCOVICI, S. The phenomenon of social representations. Em R. M. Farr e S. Moscovici (Orgs). **Social representations**. Cambridge: Cambridge University Press, 1981, pp. 3-69.

MOTTA, F. C. P. **Cultura e organizações no Brasil**. São Paulo: EAESP/FGV, 1996. (Relatório nº 15/1996).

\_\_\_\_\_; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 6-12, 1999.  
<https://doi.org/10.1590/S0034-75901999000100002>

\_\_\_\_\_; BRESLER, R. R. B. A valorização do estrangeiro como segregação nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, n. spe, p. 59-79, 2001.

\_\_\_\_\_; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006

MUZZIO, H. Cultura Organizacional na Perspectiva Cultural Regional Brasileira/Organizational Culture under the Perspective of the Brazilian Regional Culture/Cultura Organizacional en la Perspectiva Cultural Regional Brasileña. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 37, p. 447, 2010.  
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v12i37.668>

\_\_\_\_\_; COSTA, Francisco José da. Para além da homogeneidade cultural: a cultura organizacional na perspectiva subnacional. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 146-161, 2012.

NARDINI, M. R. S. Nomadic workers and his reflexes in everyday social life, work and family. **Investigação Qualitativa em Ciências Sociais**, v. 3, 2014.

NASCIMENTO, M. M. A; DUARTE, F. S.; MENDES, A. M. Implicações do trabalho bancário de suporte e atendimento nas vivências de sofrimento dos trabalhadores. **Revista AMAzônica**, ano 5, v. IX, n. 2, 2012, Jul-Dez, pág. 162-189.

NÓBREGA, B. A.; SANTOS, J. N.; JESUS, G. A. de. Um estudo da relação entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, agosto-, 2014, pp. 194-209.

OLIVEIRA, P. T.; MACHADO DA SILVA, C. L. Características culturais nacionais em organizações industriais do setor alimentício Paranaense. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 8, n. 22, p. 1-20, Dec. 2001.

ONU – Organização das Nações Unidas. **Número de migrantes internacionais chega a cerca de 244 milhões, revela ONU**. 2017. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/numero-de-migrantes-internacionais-chega-a-cerca-de-244-milhoes-revela-onu/>>. Acesso em 08 out. 2017.

PAIVA, K. SANTOS, A.; LACERDA, M. Competências gerenciais e sua gestão na hotelaria: um estudo com gestores brasileiros. **Tourism & Management Studies**, v. 10, n 2, 2014, pp. 84-93.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. A gestão da diversidade: uma questão devalorização ou de dissolução das diferenças? In: XXXI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EMADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

PNUD – PROGRAMA DAS NAÇÕES NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Relatório de desenvolvimento humano**: 2009. Ultrapassar barreiras: mobilidade e desenvolvimento humanos. New York, nov. 2009.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-104, 2006.

RAMOS, N. Diversidade cultural, educação e comunicação intercultural – políticas e estratégias de promoção do diálogo intercultural. **Revista Educação em Questão**, Natal, v. 34, n. 20, p. 9-32, jan./abr. 2009.

ROSAS, J. C. Sociedade multicultural: conceitos e modelos. **Relações Internacionais**, Junho, p. 047-056, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro**: a formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

ROBOCK, S. H. Controlling Multinational Enterprises: The Brazilian Experience. **Journal of Contemporary Business**, Seattle, v. 6, n. 4, p. 53-71, Autumn 1977.

SADE, P. M. C.; PERES, A. M. Desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro: diretriz para serviços de educação permanente. **Rev Esc Enferm USP**, V. 49, n. 6, p. 991-998, 2015.

SANTOS, C. B. dos; KATO, H. T. Ambiente e resiliência organizacional: possíveis relações sob a perspectiva das capacidades dinâmicas. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 2, n. 1, p. 111-126, 2014.

SANTOS, S.; MORATO, P. O comportamento adaptativo no currículo. **Journal of Research in Special Educational Needs**, v. 16, p. 736-740. 2016. doi:10.1111/1471-3802.12330  
<https://doi.org/10.1111/1471-3802.12330>

SARAIVA, J. V. P. Relevância da GRH em programas e projetos de cooperação internacional. 2012. Dissertação (Mestrado em Governança, Competitividade e Políticas Públicas) – Universidade de Aveiro. 2012.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002.

SCROFERNEKER, C. M. A.; AMORIM, L. R.; SOUZA, R. C. A. Empresas Multinacionais na Espanha: um olhar intercultural. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v. V, n. 9, p. 67-88, 2015.

SEREIA, V. J.; CAMARA, M. R. G. da; VIEIRA, S. F. A. A trajetória competitiva e a internacionalização da empresa Perdigão. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 6, n. 2, p. 138-164, jul. /dez. 2011.

SILVA, L. G. G.; ALVES, M. A. A Crítica do Conceito de Diversidade nas Organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

SILVEIRA, M. A. et al. Inovação e aprendizagem organizacional: abordagem TCD para desenvolvimento de competências em empresa do setor eletrônico. ALTEC 2015. 19 a 22 de outubro, Porto Alegre, RS. **Anais...** 2015.

SORIANO, R. **Interculturalismo. Entre liberalismo y comunitarismo**. Córdoba: Almuzara, 2004.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 28, n. 13, p. 1.319-1.350, 2007.

\_\_\_\_\_; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

UNESCO. **Declaração universal sobre a diversidade cultural**. [S.l.], 2002.

VERGARA, S. C. **Tipos de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: EBAP, FGV, jun. 1990. (Cadernos EBAP, n. 52).

VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, [s.l.], v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

YIN, R. K. **Pesquisa estudo de caso-desenho e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1994.



ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, Providence, v. 13, n. 3, p. 339-351, May/June 2002.

<https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

ROCHA, E. **O que é Etnocentrismo**, Editora Brasiliense p. 7-22 1984

EIDT, P; SILVA JÚNIOR, E.E Multiculturalidade, Educação e Diversidade: Os Elementos Constitutivos Das Comunidades do Oeste de Santa Catarina. **Roteiro**. Joaçaba, Edição Especial, p. 87-104 2014