



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

**JULIA RODRIGUES NOBRE DE OLIVEIRA**

**O GESTOR E OS DESAFIOS CULTURAIS REGIONAIS.**

Salvador  
2013

**JULIA RODRIGUES NOBRE DE OLIVEIRA**

**O GESTOR E OS DESAFIOS CULTURAIS REGIONAIS**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Tânia Maria Diederichs Fischer  
Co-orientador: Prof. Dr. Eduardo Davel

Salvador

2013

Escola de Administração - UFBA

O48 Oliveira, Julia Rodrigues Nobre de.  
O gestor e os desafios culturais regionais / Julia Rodrigues Nobre de  
Oliveira. – 2013.  
66 f.

Orientadora: Profa. Dra. Tânia Maria Diederichs Fischer.

Co-orientador: Prof. Dr. Eduardo Davel.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de  
Administração, Salvador, 2013.

1. Cultura - Brasil – Disparidades regionais. 2. Administradores  
culturais – Problemas sociais. 3. Geração Y. 4. Jovens – Atitudes.  
5. Educação intercultural - Disparidades regionais . I. Universidade Federal da  
Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 305.2

**JULIA RODRIGUES NOBRE DE OLIVEIRA**

**O GESTOR E OS DESAFIOS CULTURAIS REGIONAIS**

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

Aprovada em 06 de setembro de 2013.

**Banca Examinadora**

Tânia Maria Diederichs Fischer – Orientadora \_\_\_\_\_

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo  
Universidade Federal da Bahia

Eduardo Davel \_\_\_\_\_

Ph.D. en Management pela École des Hautes Études Commerciales de Montréal  
Universidade Federal da Bahia

Aline Craide \_\_\_\_\_

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia  
Universidade Federal do Oeste da Bahia - UFOBA

A

Deus.

## AGRADECIMENTOS

A Deus.

A minha família, por tudo.

A família Fonteneige, por me acolher em Montreal.

A Professora Tânia Fischer, por me orientar também além da Dissertação.

Ao Professor Eduardo Davel, pelo aprendizado intercultural no Canadá.

A todos os professores do Eixo Acadêmico do Mestrado em Administração por terem me ensinado a aprender, em particular ao Professor Antônio Pinho, pelo meu estágio docente, e ao Professor Sandro Cabral, pelo tempo em que exerci a função de representante discente.

Ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) e ao Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS) pelo suporte e simpatia dos seus professores, pesquisadores e funcionários, com carinho especial para Dacy e Anaélia.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e ao *Emerging Leaders in the Americas Program* (ELAP) pelo apoio que permitiu a realização desta pesquisa no Brasil e no Canadá.

As pesquisadoras Aline Craide, Grace Rodrigues e Ana Paula Matos, cujos trabalhos serviram de inspiração para a presente pesquisa, muito obrigada.

A todas as pessoas que entrevistei, pela confiança em prestarem seus depoimentos, pela doação do seu tempo, e acima de tudo, pela sua generosidade.

Aos colegas e amigos da ‘Turma da Sala 20’ do Mestrado, pela companhia nesta caminhada.

*“Compreender que há outros pontos de vista é o início da sabedoria.”*

*Thomas Campbell*

OLIVEIRA, Julia Rodrigues Nobre de. O Gestor e os Desafios Culturais Regionais. 67 f. Il. 2013. Dissertação (Mestrado) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

## RESUMO

O destaque para os desafios culturais regionais traz o reconhecimento de que estudos neste âmbito se constituem em alternativas afim de contribuir para resultados melhores para as organizações e, em última instância, para a economia do Brasil, tão diverso culturalmente. Neste sentido, o presente estudo serve como instrumento de trabalho para dar continuidade a pesquisas sobre as diferenças regionais e locais encontradas no Brasil e seus consequentes desafios organizacionais, acrescentando o ponto de vista de gestores pertencentes à chamada Geração Y. A escolha por gestores membros da chamada Geração Y para investigar a temática da gestão intercultural deve-se ao fato de que estes gestores nasceram juntamente com os estudos da interculturalidade. Os gestores da Geração Y, portanto, nasceram e cresceram dentro deste cenário intercultural. Foram considerados os resultados das entrevistas com oito gestores e a análise dos dados foi feita qualitativamente segundo a técnica do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) e com o auxílio do software QUALIQUANTISOFT. As conclusões aqui apresentadas não buscam dar conta de toda essa realidade complexa e heterogênea. Ao contrário, acredita-se que, justamente por causa desta rica diversidade, devemos observá-la sob diversos olhares.

**Palavras-chave:** cultura, cultura nacional, cultura regional, interculturalidade, geração Y, discurso do sujeito coletivo

OLIVEIRA, Julia Rodrigues Nobre de. The Manager and the Regional Cultural Challenges. 67 f. Il. 2013. Thesis (Master) – Center for Graduate Studies in Management, School of Management, Federal University of Bahia, Salvador, 2013.

### **ABSTRACT**

The emphasis on the regional cultural challenges brings recognition that studies in this field constitute alternatives in order to contribute to better outcomes for organizations and, ultimately, for the economy of Brazil, so culturally diverse. In this sense, this study serves as a working tool to continue the research on the regional and local differences found in Brazil and its consequent organizational challenges, adding the views of managers belonging to the so-called Generation Y. The choice of managers members of the Generation Y to investigate the theme of intercultural management is due to the fact that these managers were born along with the studies of interculturalism. Thus, managers of the Generation Y were born and raised within this intercultural scenario. We considered the results of interviews with eight managers, which were qualitatively analyzed according to the technique of the Collective Subject Discourse (CSD) and with the aid of software QUALIQUANTISOFT. The findings presented here do not seek to account for this complex and heterogeneous reality. Rather, it is believed that, precisely because of this rich diversity, we should observe it under various looks.

**Keywords**: culture, national culture, regional culture, interculturality, generation Y, collective discourse.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1:</b>	Caminho metodológico percorrido na elaboração da pesquisa.	29
<b>Quadro 2:</b>	Desafios no plano intercultural intranacional: categorias e ideias centrais associadas.	32
<b>Quadro 3:</b>	Ideias centrais e expressões-chave da categoria A: comportamento, palavras faladas e escritas, artefactos e símbolos	34
<b>Quadro 4:</b>	Ideias centrais e expressões-chave da categoria B: construção social.	36
<b>Quadro 5:</b>	Ideias centrais e expressões-chave da categoria C: estruturas estruturantes.	38
<b>Quadro 6:</b>	Ideias centrais e expressões-chave da categoria D: distância geográfica.	39
<b>Quadro 7:</b>	Ideias centrais e expressões-chave da categoria E: múltiplos repertórios influenciam.	41
<b>Quadro 8:</b>	Ideias centrais e expressões-chave da categoria F: a cultura organizacional se sobrepõe.	43
<b>Quadro 9:</b>	Ideias centrais e expressões-chave da categoria G: a questão da hierarquia.	44
<b>Quadro 10:</b>	Resultados quantitativos sobre os desafios enfrentados pelos gestores no plano intercultural.	44
<b>Gráfico 1:</b>	Gráfico com os resultados quantitativos sobre os desafios enfrentados pelos gestores no plano intercultural.	45
<b>Quadro 11:</b>	Estratégias utilizadas pelos gestores: categorias e ideias centrais associadas	46
<b>Quadro 12:</b>	Ideia central e expressões-chave da categoria A: relacionamento interpessoal	48
<b>Quadro 13:</b>	Ideia central e expressões-chave da categoria B: promover o <i>empowerment</i>	49
<b>Quadro 14:</b>	Resultados quantitativos sobre as estratégias utilizadas pelos gestores ao enfrentar desafios culturais regionais	50
<b>Gráfico 2:</b>	Gráfico com os resultados quantitativos sobre os desafios enfrentados pelos gestores no plano intercultural	50

<b>Quadro 15:</b>	Competências desenvolvidas pelos gestores: categorias e ideias centrais associadas.	51
<b>Quadro 16:</b>	Ideia central e expressões-chave da categoria A: adaptabilidade.	52
<b>Quadro 17:</b>	Ideia central e expressões-chave da categoria B: comunicação.	53
<b>Quadro 18:</b>	Ideia central e expressões-chave da categoria C: empatia.	55
<b>Quadro 19:</b>	Resultados quantitativos sobre as competências desenvolvidas pelos gestores a partir das experiências interculturais.	55
<b>Gráfico 3:</b>	Gráfico com os resultados quantitativos sobre as competências desenvolvidas pelos gestores a partir das experiências interculturais.	56

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DSC	Discurso do Sujeito Coletivo
IC	Ideia Central
AC	Ancoragem
E-Ch	Expressão-Chave
BA	Bahia
SP	São Paulo
RJ	Rio de Janeiro
PE	Pernambuco
PA	Pará
MA	Maranhão
TO	Tocantins

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTOS TEÓRICOS</b>	<b>18</b>
<b>3</b>	<b>BASES METODOLÓGICAS</b>	<b>25</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA</b>	<b>30</b>
4.1	RESULTADOS QUALITATIVOS SOBRE OS DESAFIOS ENFRENTADOS	31
4.1.1	<b>Discurso do Sujeito Coletivo sobre comportamento, palavras faladas e escritas, artefactos e símbolos</b>	<b>33</b>
4.1.2	<b>Discurso do Sujeito Coletivo sobre uma construção social: superar o preconceito</b>	<b>34</b>
4.1.3	<b>Discurso do Sujeito Coletivo sobre as dificuldades da distância geográfica</b>	<b>38</b>
4.1.4	<b>Discurso do Sujeito Coletivo sobre a consideração de que outros múltiplos repertórios culturais influenciam</b>	<b>39</b>
4.1.5	<b>Discurso do Sujeito Coletivo sobre como a cultura organizacional se sobrepõe</b>	<b>41</b>
4.1.6	<b>Discurso do Sujeito Coletivo sobre a questão da hierarquia</b>	<b>43</b>
4.2	RESULTADOS QUANTITATIVOS SOBRE OS DESAFIOS ENFRENTADOS	44
4.3	RESULTADOS QUALITATIVOS SOBRE AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS	45
4.3.1	<b>Discurso do Sujeito Coletivo sobre relacionamento interpessoal</b>	<b>46</b>
4.3.2	<b>Discurso do Sujeito Coletivo sobre promover o empowerment.</b>	<b>48</b>
4.4	RESULTADOS QUANTITATIVOS SOBRE AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS	49
4.5	RESULTADOS QUALITATIVOS SOBRE COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS	50
4.5.1	<b>Discurso do Sujeito Coletivo sobre adaptabilidade.</b>	<b>51</b>
4.5.2	<b>Discurso do Sujeito Coletivo sobre comunicação</b>	<b>52</b>
4.5.3	<b>Discurso do Sujeito Coletivo sobre empatia.</b>	<b>53</b>
4.6	RESULTADOS QUANTITATIVOS SOBRE COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS	55
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>57</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>59</b>
	<b>APÊNDICES</b>	<b>67</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>66</b>

# 1 INTRODUÇÃO

(...) propusemos maior investimento epistemológico na noção de interculturalidade – mais condizente com a formação histórica latino-americana; conforme vem sendo defendido por García Canclini e outros teóricos da região. Como, também, não deixamos de sugerir a necessidade de ressignificar o conceito de comunidade à luz da realidade urbana latino-americana do século XXI (ELHAJJI, 2012, p.33)

Recentemente, em 28 de junho de 2013, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) publicou o *Atlas do Censo Demográfico 2010* que aborda a dinâmica e o perfil demográfico da população brasileira dando ênfase às diferenças regionais e locais encontradas. Esses dados retratam a legitimidade das questões pertinentes aos desafios culturais regionais, o que implica na constatação da relevância socioeconômica sobre o tema. O destaque para os desafios culturais regionais traz, portanto, o reconhecimento de que estudos como o presente trabalho se constituem em alternativas a fim de contribuir para resultados melhores para as organizações e, em última instância, para a economia do Brasil, tão rico e diverso culturalmente.

De fato, os movimentos migratórios estão relacionados a fatores econômicos. As pessoas movimentam-se e migram para os territórios onde as suas possibilidades de sobrevivência, crescimento profissional e renda são maiores. Publicado em março de 2013, o *1º. Guia das Migrações Transnacionais e Diversidade Cultural para Comunicadores: Migrantes no Brasil*, oferece informações e exemplos mais contextualizados sobre a realidade dos imigrantes residentes no Brasil.

Neste sentido, o presente estudo serve como instrumento de trabalho para dar continuidade a ênfase sobre às diferenças regionais e locais encontradas no Brasil e seus consequentes desafios organizacionais, acrescentando o ponto de vista de gestores pertencentes à chamada Geração Y. Deste modo, os resultados da presente pesquisa atendem às demandas tanto de gestores, que lidam com este desafio diariamente, como também a área de Recursos Humanos das organizações na tentativa de compreender melhor esta realidade inter e intraorganizacional cada vez mais evidente.

O motivo pelo qual foi feito este estudo deve-se a observação de que pouca atenção tem sido dada a um tema tão corrente no dia-a-dia de gestores e pessoas que, em busca de oportunidades melhores, migram pelo Brasil de norte a sul. As migrações internacionais assim

como os seus encontros interculturais decorrentes já tem sido estudados e contextualizados desde a década de 1980. O olhar sobre a realidade cultural brasileira e suas diferenças regionais e locais é mais recente. Além disso, acredita-se ser mais interessante contribuir para este olhar nacional afim de acrescentar novas perspectivas a velhas questões sócio-político e econômicas do nosso país. Por todos estes motivos, esta pesquisa foi feita sobre o contexto cultural e econômico brasileiro.

Vale ressaltar que as conclusões aqui apresentadas não buscam dar conta de toda essa realidade complexa e heterogênea. Ao contrário, acredita-se que, justamente por causa desta rica diversidade, devemos observá-la sob diversos olhares. Dentre as infinitas possibilidades de olhares para se observar o fenômeno, o presente trabalho se propõe a entender o ponto de vista de gestores da Geração Y a cerca dos desafios culturais regionais enfrentados por eles em sua prática cotidiana de trabalho.

As gerações são caracterizadas e categorizadas das mais diversas formas. Por exemplo, existe a denominação de *Baby Boomers* para as pessoas nascidas de 1940 a 1959; Geração X para os nascidos entre 1960 e 1979; e Geração Y para os nascidos entre 1980 e 1999 (OLIVEIRA, 2009). Estas nomenclaturas se dão em função do período histórico, social, político, econômico e tecnológico que cada geração viveu., momentos diferentes que marcaram a época daqueles que nela se formaram. Em função destas especificidades, cada geração traz, portanto, experiências próprias e reage de formas diferentes aos desafios enfrentados ao longo da vida.

Neste sentido, acredita-se ser possível dizer que cada um destes três perfis geracionais percebe de forma diferente os desafios culturais decorrentes da mobilidade intranacional. Assim, pelo exposto, considera-se que observar a percepção de determinada geração frente a estes desafios culturais no ambiente organizacional se constitui em uma forma de compreender um determinado olhar sobre a temática intercultural buscando-se, assim, somar outro ponto de vista sob estudos já realizados.

No presente estudo, a temática foi pesquisada sob o olhar da Geração Y pois esta geração é tida como aquela que nasceu na época das tecnologias, da Internet; vive a democracia, a liberdade política; gosta de variedade, desafios e oportunidades; aceita a diversidade, convive muito bem com as diferenças de etnia, sexo, religião e nacionalidades em seus círculos de relação. (OLIVEIRA, 2009; LIPKIN e PERRYMORE, 2010; TAPSCOTT, 2010; SANTOS *et al*, 2011)

Vale destacar que as gerações se relacionam “com outras subjetividades coletivas, com as quais se entrecruzam, como gêneros, raças, empresas, as diversas divisões do estado moderno, a família, etc.” (DOMINGUES, 2002, p. 69). Isto significa dizer que os perfis geracionais também se relacionam com as subjetividades coletivas (por exemplo, território, cultura, organizações) e por isso a sua descrição é igualmente importante.

Gerações participam de uma mesma posição biológica (nascimento), são um conjunto de “relação” com articulação social que compartilha experiências, “vivências” comuns, mas, sobretudo, se tornam efetivamente uma geração quando “destinos comuns” se definem a partir do compartilhamento de “intenções básicas” e “princípios de construção” (DOMINGUES, 2002). É preciso ficar claro que as gerações não se definem do estritamente do seu ponto de vista biológico e sim, acima de tudo, da construção social de suas identidades.

Assim, não cabe na presente pesquisa a discussão sobre o nível de unicidades destas subjetividades coletivas: se elevado, pois formado por um grupo homogêneo; ou se variável, decorrente de características difusas e múltiplas em uma dita única geração.

A Geração Y, também conhecida como Geração Millennials, Geração da Internet e iGeração, é composta por cerca de 74 milhões de pessoas. “Devido a sua criação e à cultura do período de sua formação, essa geração tem uma ética e postura profissional totalmente diferentes, assim como um conjunto de valores que abala as estruturas existentes.” (LIPKIN e PERRYMORE, 2010, p. 3)

Para Lipkin e Perrymore (2012), os pais que criaram os Y adotaram uma postura de educação centrada no filho. Neste sentido, esta geração cresceu pensando: “Eu sou a vítima e meus pais vão resolver a situação”; e por isso os jovens da Geração Y são mais autocentrados, com autoestima inflada e pouca capacidade de assumir responsabilidade pelos seus atos.

Esta geração nasceu e se formou na época das tecnologias, da Internet, da queda do muro de Berlim, da Eco-92 no Rio, do ataque ao World Trade Center, do aquecimento global e do iPod. Por isso, de modo geral, as pessoas dessa geração refletem um desejo de liberdade, diversão e colaboração e são diferentes das gerações anteriores que valorizam lealdade, experiência e segurança. (TAPSCOTT, 2010).

Santos e outros (2011) acrescentam que as pessoas dessa geração são consideradas ambiciosas, individualistas, instáveis, mas também preocupadas com o meio ambiente e com os direitos humanos, gostam de variedade, desafios e oportunidades e convivem bem com as diferenças em seus círculos sociais.

Os padrões, na minha opinião, têm duas opções. Podem se recusar a se adaptar à Geração Internet, manter as velhas hierarquias e reforçar o muro geracional que separa os gerentes dos subordinados recém-contratados. Mas, se fizerem isso, acho que perderão a oportunidade de aprender com a Geração Internet – absorver tanto a sua mentalidade quanto suas ferramentas de colaboração. Nesse complexo ambiente de negócios, essa seria uma péssima opção. (...) algumas empresas líderes (...) entendem isso e estão tirando proveito da cultura dessa geração. Elas sabem que o modo de trabalhar da Geração Internet é o do século XXI – e isso pode ajudá-las a ser bem-sucedidas.” (TAPSCOTT, 2010, p. 182)

A partir do discurso coletivo destes gestores da Geração Y, propõe-se reflexões teóricas e metodológicas a respeito dos caminhos que podem ser tomados na busca da melhor equação para solucionar estes desafios cada vez mais contemporâneos.

Deste modo, o presente trabalho aplica-se academicamente aos estudos organizacionais, em especial àqueles que tratam de questões culturais e geracionais dentro das organizações. No campo, a aplicabilidade deste estudo se dá na tentativa de contribuir com novas políticas de recursos humanos que deem conta da realidade culturalmente diversificada que encontramos no Brasil e, conseqüentemente, nas organizações aqui instaladas.

Neste trabalho, o objeto de estudo, os gestores, estão situados histórico e socialmente no grupo etário denominado como Geração Y. O primeiro momento na elaboração de uma problemática consiste em “fazer o balanço e elucidar as problemáticas possíveis” (QUIVY; CAMPENHOUT, 1998, p.96). Somente levando-se em consideração as perspectivas existentes sobre determinada temática é que o investigador pode fazer a sua escolha e entender os limites dela.

O segundo momento na elaboração de uma problemática consiste em atribuir a si próprio uma problemática. A problemática concebe uma orientação teórica, uma relação com o objeto de estudo. O objeto de estudo é histórico e socialmente situado. O projeto de investigação, tão logo, é a união da perspectiva teórica (o olhar) com o objeto de investigação (o objeto desse olhar). Neste sentido, pergunta-se:

### **Como gestores pertencentes à Geração Y percebem os desafios culturais regionais no Brasil?**

Desta forma, o presente estudo buscou dialogar com indivíduos pertencentes à Geração Y e que exercem a função de gestores. Este grupo de jovens gestores lidam no dia a dia do seu trabalho com os desafios culturais regionais já que tem nas equipes que coordenam e no trabalho realizado com os seus pares (outros gestores com quem se relacionam), pessoas que

vem de uma subcultura nacional diferente da sua, oportunizando assim o encontro entre diferentes culturas regionais. A este encontro entre diferentes culturas regionais denominamos interculturalidade intranacional, expressão apresentada por Craide (2011).

A escolha por gestores membros da chamada Geração Y para investigar a temática da gestão intercultural intranacional deve-se também ao fato de que estes gestores nasceram juntamente com os estudos da interculturalidade. Há mais de 30 anos, mais precisamente a partir da década de 1980, os estudiosos buscam compreender formas de superar os desafios culturais decorrentes do encontro de diversas culturas. Os gestores da Geração Y nasceram, portanto, já dentro deste cenário de interculturalidade sem fronteiras.

A escolha pela temática da interculturalidade intranacional, ou seja, diferentes culturais regionais deve-se ao fato de que os estudos a cerca da interculturalidade entre diferentes nações ou países já são tema recorrente na literatura acadêmica. Assim, evidenciando que a interculturalidade se dá também dentro das fronteiras de um mesmo e único país, este estudo buscou agregar novos conhecimentos a área e reforçar a possibilidade de futuras pesquisas no tema da *interculturalidade intranacional*, conforme termo proposto pro Craide (2011) e adotado para o presente trabalho por dar conta da realidade estudada.

## 2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Uma das mais comuns e mais utilizadas definições de cultura é contribuição do autor Geert Hofstede (1980), que define a cultura como uma perspectiva coletiva que diferencia os membros de um grupo em relação aos de outros. Outra definição de cultura normalmente utilizada na literatura de administração é oferecida por Schein (1985). A definição de cultura de Schein (1985) enfatiza a funcionalidade de cultura como um mecanismo que, através da experiência coletiva, promove soluções para os problemas de sobrevivência enfrentados por um grupo. (FRIEDMAN e ANTAL, 2005)

Friedman e Antal (2005) apresentam a metáfora de um iceberg para explicar o conceito de cultura. As suposições mais profundas da cultura que moldam as normas e os valores de seus membros estão abaixo da superfície da água, na parte invisível do iceberg. Deste modo, explicam os autores, somente uma pequena parte da cultura é visível, tais como o comportamento, rituais, símbolos, artefatos materiais e regras escritas. Estes elementos visíveis são uma expressão das suposições culturais, normas e valores que estão submersos - conforme mostra a figura abaixo (FRIEDMAN e ANTAL, 2005).

Os desentendimentos culturais ocorrem nas interações, não somente quando a diferença é observada e mal interpretada, mas também quando as similaridades da superfície (por exemplo, na linguagem, modo de se vestir ou etiqueta) escondem significantes diferenças em um nível mais profundo, submerso. De fato, a suposição da similaridade é um dos maiores obstáculos para a comunicação intercultural (FRIEDMAN e ANTAL, 2005).

Davel e Ghadiri (2008) acrescentam e destacam que os limites culturais se tornam cada vez mais turvos e as diferenças culturais estão presentes dentro de pequenas esferas locais e diárias – como uma refeição entre amigos, frequentando a universidade ou interagindo com os colegas. Além dos limites culturais, cabe aqui também uma discussão teórica a cerca do que seriam estes limites e os limites territoriais que “definem” cada cultura.

Conceitos teóricos, instrumentos que são de compreensão da realidade, são constantemente atualizados e transformados. Haesbaert (2008) destaca que os conceitos “devem revelar multiplicidades, conexões, superposições, o que implica reconhecer sempre os elos com outros conceitos, na complexidade das questões que pretendemos desvendar”. (HAESBAERT, 2008, p.399)

O hibridismo implica em territórios múltiplos, “territórios híbridos”. Para Haesbaert (2008), em um mundo “cada vez mais híbrido ou de identidades múltiplas” os territórios vistos como unidades homogêneas são cada vez menos representativos da realidade.

(...) a partir da concepção de espaço como um híbrido – híbrido entre sociedade e natureza, entre política, economia e cultura, e entre materialidade e “idealidade”, numa complexa interação tempo-espaço, como nos induzem a pensar geógrafos como Jean Gottman e Milton Santos, na indissociação entre movimento e (relativa) mobilidade – recebam estes os nomes de fixos e fluxos, circulação e “iconografias”, ou o que melhor nos aprouver. (...) o território pode ser concebido a partir da imbricação de múltiplas relações de poder, do poder mais material das relações econômico-políticas ao poder mais simbólico das relações de ordem mais estritamente cultural (HAESBAERT, 2004, p.79)

Neste contexto, ou seja, na imbricação de múltiplas relações, nos intercâmbios da simbologia tradicional com as migrações, não desaparecem os conflitos - ainda que eles se coloquem sob outro olhar “multifocal e mais tolerante” (CANCLINI, 2008).

Neste sentido, o conceito de hibridismo surge como proposta ao atual desafio das multiplicidades nas pessoas, organizações, territórios e seus desdobramentos como a tecnologia, a cultura, etc. Para Canclini (2008), nos tornamos uma sociedade que “dispõe de uma oferta simbólica heterogênea, renovada, por uma constante interação do local com redes nacionais e transnacionais de comunicação”. (CANCLINI, 2008, p.285)

Nos dias de hoje o mundo é global e sem fronteiras, oportunizando que as pessoas se desloquem com grande facilidade e troquem informações em uma velocidade nunca antes vista. Aliada a esta situação, nota-se que as organizações também se globalizaram.

Segundo Motta e Caldas (2006), a globalização gera uma tendência de profunda uniformização das classes dominantes e médias de todo o mundo. Todavia, cada sociedade busca filtrar e adicionar o seu próprio “tempero” às idéias e tecnologias globalizantes, criando suas próprias versões. Por sua vez, as organizações também refiltram e retemperam essas idéias, costumes e valores. Portanto, apesar dessa uniformização de conceitos, métodos e atitudes, as pessoas e suas culturas ainda são únicas e singulares. Fleury (2000) destaca que se faz necessário criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa. Assim, a gestão da diversidade cultural surge como proposta a este desafio.

A respeito das migrações, Chanlat (2008) destaca que elas estão reconfigurando tanto a composição demográfica das populações nacionais por todo o planeta quanto o corpo

funcional de muitas organizações. O fato é que o fenômeno da mobilidade populacional faz parte da história da humanidade. O homem relaciona-se com o território e desloca-se sobre ele desde as sociedades primitivas até os dias de hoje, modernos e híbridos. Assim, a mobilidade está na ordem do dia e passa a ser símbolo dos novos tempos (FREITAS, 2009).

É importante o ponto de vista que busca compreender o fenômeno migratório mais além da mera descrição ou como algo capaz de receber modelagens matemáticas. Como também é salutar observá-lo como processo, porém não apenas àqueles restritos ao indivíduo, mas também aqueles que envolvam os indivíduos de um modo geral, a sociedade onde ele vive e se reproduz. (IBGE, 2012, p. 14)

A atual mobilidade não é exclusividade dos fluxos internacionais. De acordo com as estatísticas do último censo, 37,3% da população brasileira em 2010 já morava fora do município onde nasceu e 14,5% também tinham mudado de estado (IBGE, 2012). Para dar conta desta realidade caracterizada pela mobilidade regional, assumimos o conceito de “Intramobilidade, ou seja, a movimentação interna a um país com objetivo profissional e que visa à entrada no mercado de trabalho (necessidade) ou a busca de novos desafios de carreira (vontade)”. (CRAIDE e SILVA, 2012)

Uma pesquisa divulgada em 2011 pelo Grupo Transversal de Estudos do Território e Mobilidade Espacial da População (Gemob/ IBGE) constatou que o volume da migração inter-regional correspondeu, de 2004 a 2009, a dois milhões de pessoas. Isto significa dizer que já em 2009 dois milhões de brasileiros migraram entre regiões do país e deslocaram-se pelo território nacional mudando da sua região de origem para viver em outras regiões do Brasil. Cada uma destas pessoas carrega consigo a sua história de vida e a cultura do seu local de origem para o local de destino.

Neste movimento migratório cada vez mais presente, estes brasileiros levam consigo as suas culturas regionais (particularidades históricas, de herança cultural e compartilhamento de símbolos culturais) que muitas vezes são diferentes da cultura regional onde ele irá se instalar e interagir. A realidade do Brasil, pela sua formação histórica e extensão territorial, é de culturas regionais fortemente distintas. Acredita-se que não é necessário atravessar fronteiras internacionais para perceber a variação cultural (CRAIDE, ABDAL e DE BRITO, 2010).

Existe uma tendência de classificar as culturas nacionais como um sistema distinto e abrangente capaz de orientar os comportamentos. Esta tendência tende a classificar os

indivíduos como pertencentes a uma única cultura, negligenciando o fato de que é possível que indivíduos ou grupos sejam membros de culturas diferentes simultaneamente (FRIEDMAN e ANTAL, 2005). Os estudiosos, Friedman e Antal (2005) apresentam o exemplo de uma pessoa que pode ser membro da cultura da Sicília, profissional treinado e ambientado com a cultura da área de engenharia e trabalhar em uma organização localizada na Alemanha. E ainda destacam que “cada cultura a qual um indivíduo pertence ou já pertenceu influencia a percepção deste indivíduo sobre a realidade e as normas comportamentais”. (FRIEDMAN e ANTAL, 2005, p.73. Tradução nossa.)

Craide (2011) realizou um levantamento, referente ao intervalo dos anos de 2000 a 2010, junto aos principais congressos e periódicos da Área de Administração no Brasil para verificar como o fenômeno da interculturalidade organizacional estava sendo estudado no país. A autora constatou que a maioria dos estudos discute questões relativas à movimentação internacional de profissionais e que poucos são os trabalhos que tratam sobre as questões relativas às diferenças culturais regionais dentro de um mesmo país.

Egan e Bendick (2008) explicam que os cursos de International Business (“Negócios Internacionais”) criados nos cursos de graduação e pós-graduação nos Estados Unidos, na busca por uma afirmação e por identidade, trabalham exclusivamente sob a perspectiva das diferentes culturas nacionais. Deste modo, acrescentam os autores, estes cursos e também os cursos de Gestão Multicultural ignoram a heterogeneidade existente dentro de um único país.

Destaca-se ainda que o próprio renomado e reconhecido autor Hofstede (1991) já alertava para o perigo de aplicar as dimensões nacionais de uma determinada cultura em seus níveis subnacionais. Na verdade, o fato é que a descrição das culturas nacionais não importa muito nas aplicações práticas do negócio. Os autores alertam que se faz urgente a necessidade de reconhecer que as descrições de características culturais nacionais quando aplicadas para indivíduos, grupos ou organizações são estereótipos (EGAN e BENDICK, 2008).

Motta e Caldas (2006) apresentam um resumo didático das subculturas no Brasil de acordo com a cultura predominante em cada região. Segundo os autores, a região Norte é onde a matriz indígena é a mais forte, caracterizada pela cultura cabocla ou mameluca, a exemplo do Amazonas e do Pará. Na região Nordeste e Centro-Oeste predomina a cultura sertaneja, que provavelmente é a cultura que combina de forma mais equilibrada as três matrizes (a indígena, a portuguesa e a da África negra) que comumente apontam como formadoras da cultura brasileira. Na região Sul e Sudeste têm-se a cultura de “gringos”, compreendendo os europeus não portugueses, a cultura de matutos dos descendentes de

açorianos (alemães, italianos, poloneses e portugueses) e a cultura gaúcha, ligada ao pastoreio. Além disso, os estados de São Paulo e Minas Gerais apresentam a cultura do caipira, na qual o predomínio do português tenha sido talvez mais forte. Na capital paulista, destaca-se a presença de grande quantidade de imigrantes vindos de diversos países (como italianos e japoneses) gerou uma cultura cosmopolita e particular na região.

De fato, nem mesmo deslocar-se fisicamente pelo território é condição necessária para a interação com outras culturas. A tecnologia atual permite hoje a interação entre pessoas de cultura distintas sem que exista necessariamente a mobilidade. Ao encontro de culturas regionais distintas denominamos de interculturalidade intranacional. (CRAIDE, 2011). Esta interculturalidade prevê desafios culturais na relação com o outro, em especial no mundo do trabalho.

Acrescenta-se a isto que, a forma como a cultura define e restringe as ações e, ainda, como a cultura interage com as estruturas sociais varia no tempo e ao longo da história. (SWIDLER, 1986) Deste modo, as diferenças entre uma geração e outra, ou seja, entre perfis geracionais, estão cada vez mais presentes neste mundo híbrido que se movimenta. “A questão das gerações vem se colocando com grande força nas pesquisas e nos debates das ciências sociais”. (DOMINGUES, 2002, p.68)

As gerações são caracterizadas e categorizadas das mais diversas formas. Neste trabalho, será adotada a seguinte denominação: Baby Boomers são as pessoas nascidas de 1940 a 1959; Geração X corresponde aos nascidos entre 1960 e 1979; e Geração Y os nascidos entre 1980 e 1999 (OLIVEIRA, 2009). Em cada um desses períodos foram vivenciados momentos históricos, sócio, político, econômicos e tecnológicos que marcaram a época daqueles que nela se formaram. Em função destas especificidades, cada geração traz experiências próprias e reage de formas diferentes aos desafios enfrentados ao longo da vida.

Portanto, acredita-se ser possível dizer que cada um destes três perfis geracionais percebe de forma diferente os desafios culturais decorrentes da mobilidade intranacional. Conforme sinalizado anteriormente, o hibridismo contemporâneo não elimina a existências de conflitos decorrentes de choques culturais. (CANCLINI, 2008)

Além disso, deve-se ter em mente que a gestão do multiculturalismo no local de trabalho não constitui um conjunto bem definido de práticas. Pelo contrário, esta gestão caracteriza-se por uma grande variedade de diferentes práticas (DAVEL & GHADIRI, 2008. Tradução nossa).

Segundo Contu (2008) a noção de prática deve ser problematizada como um processo espontâneo emergente que está além, ou foge, da estrutura formal. Antonacopoulou (2008) acrescenta que recentemente temos assistido a um retorno à prática como um aspecto fundamental da organização. Segundo a autora nos estudos organizacionais, o foco da prática tem sido explorado em tópicos tais como: comunidades de prática; conhecer na prática; estratégia como prática; e aprender como prática. A prática também tem sido uma lente através da qual vários fenômenos têm sido reexaminados (por exemplo, mudança institucional, repensando a tecnologia, etc.).

Um ressurgimento do interesse no estudo da prática - um renascimento recentemente anunciado como uma "virada prática" (Schatzki 2001, 2005) - diz-se que ocorreu durante a última década. Impulsionado por uma série de vertentes influentes da teoria social e antropologia - Giddens, Bourdieu, Teoria Ator-Rede, Teoria da Atividade, etc. Estudos alinhados a esta ontologia abordaram diversas áreas de investigação, incluindo a ciência; aprendizagem; tecnologia; estratégia; o consumo; e enfermagem (CONTU, 2006, p.1769)

Para entender a natureza dinâmica de um fenômeno social, se faz necessário: manter o foco nas *interconexões*; e considerar como objeto principal da nossa pesquisa *as condições que sustentam os inter-relacionamentos entre as diferentes forças ou atores*. É preciso aprender a trabalhar com a complexidade no relacional, interconectado e diversificados modos nos quais se constitui e se define o social. (ANTONACOPOULOU, 2008)

De acordo com Antonacopoulou (2008), a prática enquanto fenômeno social tem um caráter complexo. Focar em tensões é uma possibilidade de análise para entender o processo auto-organizacional que forma a prática como um modo de organização. A autora destaca que tensão não somente sustentam as interconexões dentro e entre práticas, elas também definem o caráter emergente de uma prática e provêem o escopo para as dinâmicas formas de ver a prática. Antonacopoulou (2008) analisa a natureza corporal da prática, como esta concreditização dá origem aos bens internos e externos da prática e a intensionalidade da prática em relação a sua intensidade e integridade.

Devemos dedicar a nossa atenção também para as condições que sustentam o modo como bens internos e externos estão conectados. A integridade é uma força que afeta o modo como bens internos e externos estão interconectados: *o que* alguém faz e *como* faz são ações governadas por diferentes padrões de intensões. A intensidade também de como bens internos e externos estão conectados afeta significativamente a intenção da prática. (ANTONACOPOULOU, 2008).

Friedman e Antal (2005) quando discutem sobre uma proposta de ação para se alcançar a competência intercultural, propõem a “negociação da realidade” como forma de expandir o seu repertório cultural. Eles esclarecem que a negociação da realidade envolve perceber o conhecimento tácito e as suposições das partes envolvidas e trazer esta percepção para ajustá-la a uma questão particular ou situação problemática. Em contraste com a proposta da adaptação, a “negociação da realidade” promove o conhecimento cultural necessário para as situações no momento em que elas acontecem e, a partir deste conhecimento se constroem estratégias de ação efetivas (FRIEDMAN e ANTAL, 2005).

Dentro da proposta de “negociação da realidade”, os indivíduos devem ter uma consciência ativa da sua própria cultura e dos “*backgrounds*” que influenciam as suas percepções e comportamentos. Friedman e Antal (2005) acrescentam que, para a “negociação da realidade” além do auto-conhecimento a cerca da própria cultura, deve-se ter a habilidade de engajar-se com outros para explorar as suposições e tentar novas e diferentes formas de ver e fazer as coisas.

Sobre a sua proposta de negociação da realidade, os autores Friedman e Antal (2005) esclarecem que esta ação não busca a neutralidade cultural. Pelo contrário, ela reflete os diversos repertórios culturais (nacional, religioso, étnico, intelectual, científico, profissional, etc.) através da experiência da interação intercultural vivida pelos seus participantes. Neste ponto, Friedman e Antal (2005) reforçam mais uma vez que neutralidade cultural não existe. Ao invés disto, os autores advogam pelo aumento da consciência de seus próprios repertórios, testando-os através do repertório de outros em contextos específicos, e mudando-os se necessário. Em outras palavras, o “X” da questão não está em conhecer e estereotipar a cultura do outro e, sim, em conhecer a sua própria cultura, ou melhor dizendo, o “*mix*” da sua bagagem cultural, enfim, conhecer a si mesmo e estar aberto para conhecer e negociar com o outro culturalmente diferente.

### 3 BASES METODOLÓGICAS

A fim de atender ao objetivo desta Dissertação adotou-se a abordagem qualitativa e o paradigma interpretativista. A abordagem qualitativa compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um complexo sistema de significados (NEVES, 1996). O paradigma interpretativista parte do pressuposto de que existe um “padrão implícito e uma ordem no sistema social” (MORGAN, 2005, p.61). Assim, os pressupostos metodológicos adotados para este estudo foram guiados epistemologicamente pelo estruturalismo interpretativo que foca na análise do contexto social e no discurso que o mantém.

A partir do paradigma interpretativista que considera a realidade social como um “produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos” (MORGAN, 2005, p.61), buscou-se entender as múltiplas realidades compartilhadas entre os gestores entrevistados. Desta forma, os gestores se constituem, portanto, na unidade de análise da presente pesquisa. Para este nível de análise, com base na percepção dos entrevistados, a estratégia metodológica adotada foram as biografias dos gestores pesquisados. Pesquisas biográficas são parte da prática de metodologias qualitativas. (ROBERTS, 2002). Roberts (2002) destaca:

O que é evidente a partir de uma breve revisão dos usos da pesquisa biográfica é a ampla gama de desenvolvimento disciplinar que está ocorrendo através das ciências sociais. Enquanto histórias de vida podem ser coletadas de formas diferentes e para fins específicos de investigação, a pesquisa bibliográfica é parte de um movimento para revelar e compreender o "pessoal" e sua articulação com o contexto social imediato e mais amplo e com as práticas políticas. A pesquisa biográfica tem sido utilizada para entender várias áreas e questões como, por exemplo, o desenvolvimento de carreiras, como no ensino; a experiência e as respostas ao envelhecimento ou problemas de saúde; aspectos da história social, para dar voz àqueles que são em grande parte negligenciados ; e para rastrear os efeitos da migração e outras convulsões sociais. A pesquisa biográfica é, portanto, utilizado para uma variedade de propósitos empíricos e teóricos e aplicáveis tanto a pesquisa histórica e as questões sociais contemporâneas. (ROBERTS, 2002, p. 21. Tradução nossa)

Cassel (2009) acrescenta que para um pesquisador qualitativo a biografia possibilita um autêntico olhar na alma do outro, ou ainda, um politicamente correto diálogo onde pesquisado e pesquisador oferecem mútuo entendimento e apoio. Neste sentido, a adoção do método biográfico se constituiu na proposta mais indicada para atingir os objetivos do presente estudo. A partir deste método foi possível entender os efeitos da interculturalidade

intranacional, seja ela decorrente de migrações ou não, definidas por Roberts (2002) no parágrafo acima como “outras convulsões sociais”. Além disso, o método biográfico permitiu, ainda, dar voz a geração Y cujos estudos são recentes tanto no campo da administração como também na temática da interculturalidade.

O instrumento de coleta de dados escolhido foram as entrevistas semi-estruturadas. As entrevistas foram guiadas a partir de proposições iniciais que permitiram a narrativa livre do entrevistado desde os seus primeiros contatos profissionais com equipes interculturais, passando pelo desafio de gerenciar equipes desta natureza até o estabelecimento de estratégias e o desenvolvimento de competências diante destes desafios. O roteiro de entrevista semi-estruturada encontra-se disponível no APÊNDICE A desta Dissertação e as descrições a cerca do conceito, dimensões, indicadores e questões operacionais referentes a coleta de dados encontram-se detalhadas no APÊNDICE B.

A partir da revisão teórica da literatura, foi possível esboçar a primeira versão do roteiro para as entrevistas semi-estruturadas. Este roteiro foi submetido a um pré-teste a fim de constatar a pertinência das questões, fazer adequação semântica e ortográfica, verificar o tempo necessário para a realização da entrevista e testar o aparelho de gravação da conversa. As conversas foram gravadas pela internet através do sistema *Adobe Connect* que permite a interação através de microfone, áudio e câmera. Isto permitiu que o conteúdo audiovisual das entrevistas ficasse à disposição da pesquisadora durante toda a realização do estudo.

A disponibilidade do sistema visual (através da *webcam*) permitiu a oportunidade de remodelar a interação das suas necessidades e interesses através de sinais visuais e pequenas declarações do entrevistado durante a conversa. O sistema *Adobe Connect* escolhido para a realização da entrevista bem como os aparelhos eletrônicos utilizados foram previamente testados. O pré-teste foi realizado junto a outros sujeitos que vivenciam a interculturalidade intranacional em suas carreiras, mas que não participaram desta pesquisa. As entrevistas com os participantes da pesquisa só ocorreram após terem sido feitos todos os ajustes necessários identificados no pré-teste.

Os entrevistados foram selecionados considerando-se os critérios da pesquisa e utilizando a estratégia de amostragem por acessibilidade e conveniência. Este tipo de amostragem é comumente adotado em pesquisas qualitativas. Não foi pré-determinado o número de entrevistados, porém os princípios de saturação e redundância foram considerados, seguindo a indicação de Godoi e Mattos (2006).

O primeiro contato estabelecido com os potenciais entrevistados aconteceu através de e-mail e rede social solicitando algumas informações básicas para verificar o perfil do gestor. A amostragem bola-de-neve ou em série permitiu identificar informantes-chaves com informações ricas. Mais de 80 gestores foram contatados até reunir cerca de 12 entrevistados com perfis relevantes para a pesquisa (ver APÊNDICE C). Deste grupo, após análise, foram escolhidas as biografias de oito gestores pela riqueza das informações prestadas.

Os entrevistados foram informados a respeito da pesquisa e de que as informações prestadas seriam tratadas exclusivamente para fins acadêmicos. Os gestores entrevistados permitiram a gravação das entrevistas. Como já dito anteriormente, os gestores correspondem à unidade de análise. O corte espacial definido é o território brasileiro, de modo que não foram considerados gestores que estão atuando no exterior. Não há corte temporal uma vez que o estudo trata de biografias, considerando toda a trajetória profissional dos gestores.

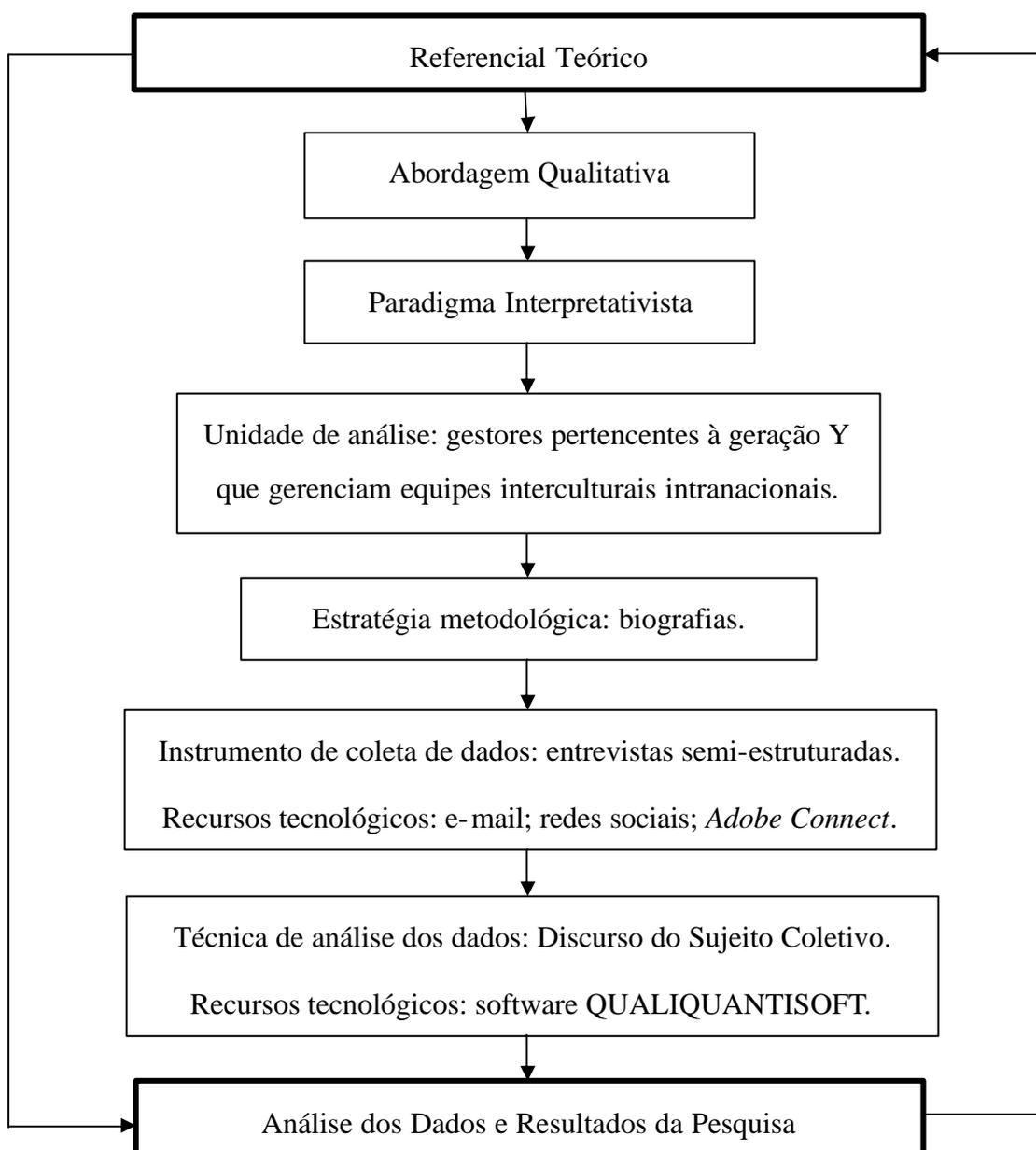
Segundo Drummond-Abdala (2008), o método consiste em uma estratégia que implica na adoção de etapas sistemáticas e técnicas preconizadas. Assim, em conformidade com a proposta da abordagem qualitativa, paradigma interpretativista, método biográfico e entrevistas semi-estruturadas enquanto instrumento de coleta de dados, a técnica de análise dos dados escolhida foi o Discurso do Sujeito Coletivo de Lefevre e Lefevre (2005).

Do final da década de 90 até hoje, uma massa significativa de trabalhos de várias ordens atestou o vigor e a eficiência da metodologia de Análise do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) para dar conta de toda ordem de problemas e temas em que estiver envolvida a opinião de coletividades. O DSC é uma metodologia de preparo ou processamento da matéria-prima dos depoimentos para que, sobre essa matéria-prima preparada, que revela o que pensam as coletividades, possa ser exercida toda a força capaz de dar conta do porque pensam assim as coletividades pesquisadas. Isto significa que para entender o que as coletividades pensam é preciso descrever esse pensamento e interpretá-lo, ou, mais precisamente, primeiro descrevê-lo, para depois interpretá-lo, e que uma coisa não é possível sem a outra. (LEFEVRE e LEFEVRE, 2005, p.7-8)

A técnica do Discurso do Sujeito Coletivo se propõe a auxiliar neste caminho metodológico dando voz aos gestores da geração Y que lidam com equipes interculturais intranacionais. O Discurso do Sujeito Coletivo ou DSC é um discurso síntese elaborado com trechos de diversos discursos de sentido semelhantes reunidos. A teoria da Representação Social e os seus pressupostos sociológicos fundamentam a técnica do DSC. Esta técnica consiste em tabular e organizar os dados qualitativos resolvendo um dos grandes impasses da pesquisa qualitativa ao permitir, a partir de procedimentos sistemáticos e padronizados, agregar depoimentos sem reduzi-los a quantidades (LEFEVRE e LEFEVRE, 2005).

Lefevre e Lefevre (2005) explicam que a técnica consiste em analisar o material verbal coletado em pesquisas que tem depoimentos como sua matéria prima, como é o caso da presente pesquisa, realizada através do método biográfico. Em cada um dos depoimentos são extraídas as ideias centrais/ ancoragens e suas correspondentes expressões-chave. Com as ideias centrais/ ancoragens e expressões-chave semelhantes são formados um ou vários discursos-síntese denominados de Discursos do Sujeito Coletivo. Em outras palavras, o DSC corresponde a uma técnica de pesquisa qualitativa criada para fazer a coletividade falar como se fosse um único indivíduo.

A análise dos dados foi feita qualitativamente referenciando-se à revisão de literatura. Vale ressaltar que a análise foi realizada buscando-se o mínimo de subjetividade da pesquisadora. Segundo a técnica do DSC e com o auxílio do software QUALIQUANTISOFT a análise foi realizada com o objetivo de verificar nos depoimentos colhidos a recorrência de abordagens ou referências a determinados assuntos. Assim, foram destacadas as ideias centrais do discurso de cada gestor entrevistado e, então, estas ideias centrais foram agrupadas em categorias. O Discurso do Sujeito Coletivo para cada categoria e as ideias centrais associadas serão apresentados a seguir no capítulo “Análise dos dados e resultados da pesquisa”.

**Quadro 1:** Caminho metodológico percorrido na elaboração da pesquisa.

Fonte: elaboração própria.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA

Para a análise dos dados foram considerados os resultados das entrevistas com oito gestores, pela riqueza de suas experiências. Este grupo de oito gestores, quanto à sua cultura de origem é formado por seis gestores que nasceram e cresceram no Estado da Bahia, um no Estado de Pernambuco e um no Estado de São Paulo. Deste grupo, apenas dois são do sexo feminino. Isto fez com que a pesquisadora optasse pela construção do Discurso do Sujeito Coletivo na voz da maioria dos entrevistados, ou seja, como um sujeito do sexo masculino.

Para produzir o discurso, o fundamental é, de fato, imaginar que ele possa ser validamente emitido por uma pessoa real. O Sujeito Coletivo é como se fosse uma pessoa real falando, tendo essa fala o pensamento coletivo como conteúdo. (...) Assim, por exemplo, se um DSC tiver de ser composto (o que, em geral, acontece) com E-Ch pertencentes a respostas de mulheres e de homens, você deve escolher um sexo para o Sujeito Coletivo. (LEFEVRE e LEFEVRE, 2005, p.91-92)

O grupo de entrevistados é caracterizado ainda: quanto à sua formação acadêmica, sete gestores têm curso de pós-graduação (seja *strictu sensu* ou *lato sensu*); quanto à natureza do trabalho, dois gestores são empreendedores e gerenciam os seus próprios negócios, três gestores trabalham em multinacional brasileira, três gestores trabalham em multinacional estrangeira. Em comum os gestores apresentam as seguintes características consideradas como determinantes para o perfil dos entrevistados: todos já moraram em outra região diferente da sua de origem e todos são pertencentes à chamada geração Y, com idade entre 28 e 34 anos, constituindo uma média de 30,25 anos de idade para o grupo de entrevistados.

Após a transcrição das entrevistas e a partir da metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo (LEFEVRE e LEFEVRE, 2005), o depoimento de cada gestor foi analisado cautelosamente até receber a indicação de uma ou mais ideias centrais apresentadas.

Vale nesse momento acrescentar algo que é fundamental na metodologia do DSC: o indivíduo pode, em relação a cada pergunta de uma pesquisa, ter uma ou mais de uma IC/AC. O pesquisador precisa estar atento para decidir se, num dado depoimento em que o indivíduo se estende na resposta, está presente mais de uma ideia, ou se se trata de diferentes conteúdos ou de argumentos da mesma ideia (LEFEVRE e LEFEVRE, 2005, p.85)

A partir do registro do depoimento de cada um dos gestores, foram identificadas as ideias que cada um destes discursos apresentava e, em seguida, as ideias centrais semelhantes foram associadas em uma mesma categoria. De acordo com Lefevre e Lefevre (2005),

categorizar na metodologia do DSC significa reunir as ideias centrais/ ancoragens semelhantes. No presente estudo, não foram observadas ancoragens para análise. Deste modo, serão apresentadas a seguir as categorias de acordo com as ideias centrais associadas.

Uma área de estudo complexa, mas vital na pesquisa qualitativa, incluindo o trabalho biográfico, é a relação entre os dados e a teoria: a “teoria” é encontrada ou gerada a partir dos dados, ou ela é aplicada (e, talvez, modificada de acordo com as novas descobertas)? Ao invés de aplicar uma teoria, a ênfase na pesquisa qualitativa está no desenvolvimento de conceitos ou teorias a partir do relato dos sujeitos pesquisados. (ROBERTS, 2002, p. 21. Tradução nossa)

#### 4.1 RESULTADOS QUALITATIVOS SOBRE OS DESAFIOS ENFRENTADOS

A primeira questão relevante para a análise do Discurso do Sujeito Coletivo buscava investigar quais eram os desafios enfrentados pelos gestores no plano intercultural ao gerenciar equipes formadas por pessoas de diferentes regiões do Brasil, conforme segue:

**Nas suas experiências profissionais mais significativas, quais foram os principais desafios de gestão que você enfrentou no plano intercultural? Descreva cada desafio.**

Para esta primeira questão, com foco nos desafios, foram levantadas as categorias e ideias centrais associadas representadas no quadro a seguir.

**Quadro 2:** Desafios no plano intercultural intranacional: categorias e ideias centrais associadas.

<b>Categoria</b>	<b>Nome da categoria</b>	<b>Ideias Centrais Associadas</b>
A	<b>Comportamento, palavras faladas e escritas, artefactos e símbolos.</b>	Linguagem, comportamento, brincadeiras.
B	<b>Construção social: superar o preconceito</b>	Superar o preconceito e desenvolver o diálogo, diferenças entre poucos quilômetros de distância.
C	<b>Estruturas estruturantes: diferenças históricas e sociológicas</b>	Diferenças quanto à qualificação profissional devido à experiência/ origem.
D	<b>Distância geográfica.</b>	Distância geográfica/ física da equipe localizada em outra região do país.
E	<b>Múltiplos repertórios culturais influenciam.</b>	Além das diferenças regionais, outras diferenças culturais influenciam na gestão.
F	<b>A cultura organizacional se sobrepõe.</b>	A cultura da organização prevalece frente às diferenças culturais regionais.
G	<b>A questão da hierarquia</b>	A posição hierárquica na organização influencia na questão de ter ou não um desafio no plano intercultural.

Fonte: coleta dos dados (2012)

Associadas as ideias centrais em categorias e seguindo a metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo (LEFEVRE e LEFEVRE, 2005), a etapa seguinte, de fato realizada simultaneamente, constava em destacar as expressões-chave para cada ideia central e para cada gestor. É a reunião destas expressões-chave que forma o Discurso do Sujeito Coletivo e, por isso mesmo esta etapa da análise dos dados que é tão importante foi realizada repetidas vezes.

As expressões-chave reunidas permitiram gerar os dados qualitativos e quantitativos que são apresentados a seguir. Nesta etapa da análise dos dados, foi utilizado o recurso do Software QualiQuantiSoft da Sales & Paschoal Informática.

#### 4.1.1 Discurso do Sujeito Coletivo sobre comportamento, palavras faladas e escritas, artefactos e símbolos.

Discurso do Sujeito Coletivo:

Temos técnicos em informática desde o interior do Tocantins até São Paulo. Aí você vai ver uma diferença cultural grande.

Um fala do jeito de falar do outro, um perturba o outro. O pernambucano fala que o cearense tem cabeça chata. E você consegue identificar facilmente de onde é cada pessoa. Existe uma diferença muito grande, mesmo aqui dentro da Bahia, em questão de poucos quilômetros, de como falar, de como agir. No interior da Bahia, a forma de falar, a forma de viver, a forma de agir é completamente diferente das demais empresas onde eu trabalho aqui em Salvador.

A organização era baiana e a gente teve a vinda de um gerente da planta do Rio Grande do Sul. Bom, como você conhece bem o Brasil, esta é uma região bem diferente da nossa, com a cultura particular deles e eu me lembro que isto na época foi marcante quanto à linguagem que ele utilizava, quanto à forma como ele se dirigia à gente: muito mais uma questão de lidar no dia a dia com a linguagem, o comportamento.

A comparação cultural existe naturalmente dentro da empresa e no nosso time isso também é bastante forte. Eu mesmo, eu sou de fora, eu sou de São Paulo, então a gente brinca com as diferenças locais, mas naturalmente a gente limita as brincadeiras, lógico, para não ferir o coração de ninguém. A diferença cultural ela passa a interferir quando você começa a ferir o sentimento da pessoa ao lado. Enquanto é uma brincadeira, será sempre uma brincadeira.

A **Categoria A** trata sobre questões relativas ao comportamento, palavras faladas e escritas, artefactos e símbolos pois reúne as ideias centrais associadas a linguagem, comportamento e brincadeiras apresentadas pelos gestores na primeira parte da entrevista. O quadro abaixo demonstra as principais expressões-chave agrupadas de acordo com cada ideia central.

Ao nos voltarmos para a prática, deve-se lembrar que o sucesso do gestor de negócios internacionais não está assentado na habilidade dele de comer educadamente de acordo com as normas de uma diferente cultura. Isto não quer dizer que normas específicas de um comportamento educado sejam irrelevantes. Estas normas devem efetivamente serem atendidas porque elas facilitam a interação e significam respeito. (FRIEDMAN e ANTAL, 2005).

**Quadro 3:** Ideias centrais e expressões-chave da categoria A: comportamento, palavras faladas e escritas, artefactos e símbolos.

<b>Ideias Centrais</b>	<b>Expressões-Chave</b>
<b>Linguagem</b>	um fala do jeito de falar do outro; diferença muito grande, em poucos quilômetros, de como falar; forma de falar; na época foi marcante quanto à linguagem; muito mais uma questão de lidar no dia a dia com a linguagem
<b>Comportamento</b>	diferença muito grande, em poucos quilômetros, de como agir; forma de viver; forma de agir é completamente diferente; na época foi marcante quanto à forma como ele se dirigia a gente; muito mais uma questão de lidar no dia a dia com o comportamento
<b>Brincadeiras</b>	um perturba o outro; o pernambucano fala que o cearense tem cabeça chata; as pessoas, lógico, estabelecem comparações entre as suas origens culturais; então a gente brinca com as diferenças locais; enquanto é uma brincadeira, sempre será uma brincadeira

Fonte: coleta dos dados (2012)

#### 4.1.2 Discurso do Sujeito Coletivo sobre uma construção social: superar o preconceito.

Discurso do Sujeito Coletivo:

A minha equipe é heterogênea. As pessoas são de cidades próximas (todos da Bahia - Salvador, Feira de Santana, Alagoinhas, São Francisco do Conde, Muritiba), mas com culturas diferentes.

Os professores de fora tinham preconceito com aqueles alunos do interior. Eles questionavam o baixo rendimento dos alunos. Nesta cidade tive a oportunidade de ter colegas de outros estados mas o que eu percebi muito forte foi a diferença de quem mora no interior e de quem mora na capital. Muitas vezes, o professor que era de Salvador era melhor visto pelos alunos do que aquele que era da própria cidade. Ao conversar com os alunos, com as pessoas da cidade e com outros professores, ficou claro para mim que aquela cidade valorizava muito mais o que vinha de fora do que as pessoas da própria região.

Deixa eu ver que outras características eu posso relacionar com a cultura paulistana... Um pouco de discriminação com a mão de obra local.

Aí veio um grupo de paulistas, representando uma organização norte-americana, para organizar o nosso processo de venda. Quando eles viram a nossa estrutura eles acharam que estava tudo errado: *“Não pode uma organização não ter multa a pagar, não ter impostos a pagar, apresentar uma estrutura de balanço bem organizada - ainda mais uma organização baiana.”* E eles disseram: *“Quando a gente comprou a Bahia, a gente falou - Puxa, meu, compramos na Bahia, deve tá tudo bagunçado! Aí quando a gente pegou toda a estrutura contábil que viu tudo organizado não pôde acreditar. A gente tinha a certeza que vocês tinham comprado os auditores.*

*Mandamos outros. Quando a gente viu que já era a terceira empresa de auditoria aqui a gente achou que vocês não tinham dinheiro para tanto. E que surpresa não foi a nossa ao perceber que uma instituição baiana poderia estar mais organizada do que todas as outras que a gente comprou no Brasil.”* Então, percebemos que estávamos ingressando em um grupo gerenciado por paulistas que tinham preconceitos à Bahia.

Sabe? Não tem jeito. O pessoal, principalmente de São Paulo, eles tem essa mentalidade de que eles são superiores, principalmente em relação ao pessoal aqui da Bahia. Realmente, de uma forma geral, os profissionais lá estão mais preparados. Mas isso não quer dizer que as pessoas que estão aqui, que estejam ocupando determinados cargos, também não estejam preparadas. Então, a minha maior dificuldade foi essa.

Por terem já esta ideia na cabeça de que as pessoas daqui da Bahia não estão preparadas, e principalmente logo quando eu fui promovido a gestor, a gente via esta desconfiança: 'Será que esta pessoa vai conseguir resolver este problema?'. E, por causa desta desconfiança, muitas vezes, um problema que poderia ser resolvido a cargo de supervisão é repassado para a gerência sem antes ela ter sido se quer consultada.

Por exemplo, a equipe que está em São Paulo desenvolve uma atividade rotineira, um report, onde são necessárias informações a nível de supervisão. Às vezes a pessoa não me procura e manda um e-mail para o gerente superior a mim. O gerente não está tão ligado a operação como eu estou. O gerente está achando que isto está sendo resolvido a nível de supervisão. Só que não chegou para mim. Chegou para ele! Ele não viu a tempo. Eu não soube. Resultado: o trabalho ficou atrasado com algo que poderia ser resolvido simplesmente. Às vezes as coisas não seguem o seu fluxo normal justamente por causa desta discriminação. É algo que desgasta as relações e às vezes as coisas chegam até um Diretor e eu me sinto prejudicado.

Nas reuniões de desenvolvimento de pessoas, para discutir o plano de carreira dos funcionários, eu sou a única representante da Bahia. Só tem eu aqui da Bahia e participo com o pessoal todo lá de São Paulo. Então eu acho que tem uma diferença muito grande porque, primeiramente a gente está discutindo pessoas no qual o pessoal lá de São Paulo eles sempre veem que o pessoal daqui da Bahia tem uma capacidade inferior. Então, é uma discussão muito grande por causa disso, porque tecnicamente eles se consideram mais preparados, qualificados do que o pessoal daqui da Bahia.

Desenvolver o diálogo, o entendimento. Acho que este é o principal desafio.

A **Categoria B** trata principalmente sobre o desafio de superar o preconceito, que é uma construção social típica das culturas humanas. As diferenças culturais entre poucos quilômetros de distância também aparecem nesta categoria, uma vez que também correspondem a construções sociais. Assim, estas duas ideias centrais, o preconceito e as diferenças entre poucos quilômetros, se constituem na categoria B: construção social. O quadro abaixo demonstra as principais expressões-chave utilizadas pelos gestores e que indicam referências a estas duas ideias centrais.

**Quadro 4:** Ideias centrais e expressões-chave da categoria B: construção social.

Ideias Centrais	Expressões-Chave
<b>O preconceito</b>	Um grupo gerenciado por paulistas que tinham preconceitos à Bahia; os professores de fora tinham preconceito com aqueles alunos do interior; valorizava muito mais o que vinha de fora do que as pessoas da própria região; desenvolver o diálogo é o principal desafio; eles tem essa mentalidade de que eles são superiores; a gente via esta desconfiança; justamente por causa desta discriminação; o pessoal lá de São Paulo eles sempre veem que o pessoal daqui da Bahia tem uma capacidade inferior; um pouco de discriminação com a mão de obra local
<b>Diferenças entre poucos quilômetro</b>	muito forte foi a diferença de quem mora no interior e de quem mora na capital; são de cidades próximas mas com culturas diferentes

Fonte: coleta dos dados (2012)

### **Categoria C: estruturas estruturantes: diferenças históricas e sociológicas.**

#### Discurso do Sujeito Coletivo:

Existem algumas pessoas de Pernambuco na fábrica instalada aqui em Salvador, pois o estado de Pernambuco tem um pólo de costura e a gente usa muito a mão de obra de lá. Os pernambucanos são muito mais eficazes no desempenho da sua atividade de costura e de produção.

Em Sergipe e Alagoas, apesar de as unidades da organização estarem localizadas nas capitais dos seus estados, estas regiões têm muitas características interioranas e eles são muito diferentes dos baianos. Salvador já é muito diferente do interior da Bahia. Na verdade, as características de infra-estrutura do interior da Bahia, onde não tem indústria, não tem nada, isso tudo já influencia na forma de trabalhar e nas características culturais do trabalho.

A matriz da empresa, com sede na Europa e gerenciada por empresa Norte-Americana não percebe as particularidades da região nordeste do Brasil. Quando você tem uma matriz e quer pensar o Brasil como um só, aí fica complicado, porque o Brasil não é um só. Aqui dentro do Brasil mesmo acontece isso. Por exemplo, o paulista, por estar longe das nossas operações, não conhece ou não reconhece as dificuldades logísticas da região nordeste. São dificuldades de infraestrutura, mas que influenciam na forma de trabalhar. Em São Paulo ou aqui na Bahia nós temos a mesma Receita Federal. Só que a Receita Federal tem um *modus operandi* aqui e outro lá. Outro exemplo é o cliente, que no nordeste é mais exigente quanto ao tempo de entrega, mas não em relação à qualidade. Já o cliente da região sul e sudestes do Brasil é mais exigente em relação à qualidade do que ao tempo de entrega.

Aqui na região Norte, se ele tem o ensino médio completo, ele já sai do ensino médio querendo assumir um cargo de gerência, de supervisor. Só que isto é muito difícil porque eu não posso contratar uma pessoa com formação, mas sem experiência.

Por causa da forte influência da cultura indígena aqui, a dificuldade de mão de obra é imensa. Tem pessoas que já vieram comigo da Bahia, né? Como a gente está em uma região que não tem mão de obra, por exemplo, interior do Pará (cidade de Concórdia, Vera Cruz, Tomé Açu), a dificuldade de mão de obra é imensa porque eles são, a maioria, de uma vida de cultura indígena, então eles não têm hábitos de trabalho, de horário, de regra, norma, eles desconhecem tudo.

O comprometimento das pessoas é zero. Aqui é uma região que tem muita caça muito rio ainda. Então, a cultura deles é o seguinte: se ele tiver lá um arroz, e tiver uma caça em casa ele não precisa trabalhar. Ele não tem visão nenhuma de crescimento profissional, de querer alguma coisa da vida, eles não têm isso não. Ele só vê o hoje. Se hoje ele tá alimentado, não tem problema. Amanhã ele sai pra caçar de novo e bota comida na mesa.

A dificuldade de encontrar mão de obra qualificada é geral, desde a Bahia, passando pelo Tocantins, Maranhão até chegar no Pará. Mas aqui no Pará a dificuldade de contratação é maior pela falta de existência de um grande centro urbano. Então é complicado mão de obra aqui: você não consegue contratar um bom profissional.

Como o país é muito polarizado na região sul, o que acaba acontecendo é que muitas pessoas que vem de fornecedores ou que já têm relacionamento com fornecedores são pessoas da região sul. Com isso acaba que temos pessoas mais experientes vindas de outras regiões e isso acaba priorizando, de certo modo, as escolhas. Se você precisa de alguém experiente em determinada função, geralmente você precisa trazer alguém de fora.

Na montagem da minha equipe priorizei a contratação dos locais. No entanto, aqui na Bahia nós temos uma carência bem severa no setor. Tivemos dificuldade para encontrar pessoas dispostas e com a qualificação necessária, em especial fluência no inglês, já que se trata de uma empresa americana. Encontrei pessoas recém-formadas que não tinham o inglês ou não tinham experiência no processo de produção industrial. Com isso, acabamos por contratar algumas pessoas de fora, São Paulo, Minas, Joinville, e temos dois baianos, totalizando um grupo de oito pessoas.

Acabamos por necessitar de pessoas mais experientes e essa necessidade acaba por determinar nossas escolhas.

Do ponto de vista profissional, nós temos uma escolaridade menor. A mão de obra aqui é barata e pouco qualificada.

Porque lá, não sei, eles tem mais oportunidades, a concorrência é mais ampla, o mercado é maior. Realmente, de uma forma geral, os profissionais lá estão mais preparados.

A **Categoria C** trata sobre estruturas estruturantes conforme explica Bourdieu (1987) no parágrafo a seguir:

sistemas de posições duráveis, estruturas estruturadas predispostas a funcionar como estruturas estruturantes, quer dizer, enquanto princípio de geração e de estruturação de práticas e de representações que podem ser objetivamente 'reguladas' e 'regulares', sem que, por isso, sejam o produto da obediência a regras, objetivamente adaptadas a seu objetivo sem supor a visada consciente dos fins e o domínio expresso das operações necessárias para atingi-las e, por serem tudo isso, coletivamente orquestradas sem serem

o produto da ação combinada de um maestro (BOURDIEU *apud* MICELI, 1987: XL)

Dentre estas estruturas estruturantes algumas ideias surgiram em diferentes discursos através de expressões-chave semelhantes. O quadro abaixo demonstra as principais expressões-chave utilizadas pelos gestores e agrupadas de acordo com cada ideia central.

**Quadro 5:** Ideias centrais e expressões-chave da categoria C: estruturas estruturantes.

Ideias Centrais	Expressões-Chave
<b>Diferenças quanto à qualificação profissional devido à experiência/origem</b>	o estado tem um pólo de costura e a gente usa muito a mão de obra de lá; eles têm mais oportunidades, a concorrência é mais ampla, o mercado é maior; apesar de as unidades estarem localizadas nas capitais estas regiões tem muitas características interioranas e eles são muito diferentes dos baianos; as características de infra-estrutura do interior; essa dependência é regionalizada também; considerando as necessidades pessoais; é muito difícil alinhar o pagamento da folha com a experiência da pessoa; forte influência da cultura indígena aqui, a dificuldade de mão de obra é imensa; a cultura deles é o seguinte; falta de existência de um grande centro urbano; complicado mão de obra aqui: você não consegue contratar um bom profissional; contratação dos locais; pessoas dispostas e com a qualificação necessária; acabamos por contratar algumas pessoas de fora; essa necessidade acaba por determinar nossas escolhas

Fonte: coleta dos dados (2012)

#### 4.1.3 Discurso do Sujeito Coletivo sobre as dificuldades da distância geográfica.

Discurso do Sujeito Coletivo:

O desafio está em trabalhar com pessoas a distância. A presença física, o encontro diário, ver a aparência, olhar nos olhos, enfim, o contato presencial é diferente daquele à distância.

A gestão a distância é um desafio muito grande. As pessoas que estão próximas aqui da gente você tem um tipo de gestão que é totalmente diferente daquelas que estão longe. Eu consigo ter uma participação e um "feelling" muito maior com os funcionários que eu tenho próximo aqui do que com os funcionários que eu não tenho próximo. A distância física dificulta que o gestor tenha uma participação diária nas dificuldades e nas melhoras da pessoa. Quando a pessoa está próxima de você, você sabe que a pessoa tem uma dificuldade de comunicação, uma dificuldade sistêmica, por exemplo, e então você trabalha diariamente para que ela melhore estas

dificuldades. No entanto, quando a pessoa está distante você perde esta sensibilidade de desenvolvimento, você não consegue atuar.

Eu tive dificuldade por causa da logística, da interação física e não da dificuldade de trabalhar.

Eu iniciei a empresa em Salvador, mas havia pouca procura pelos serviços da empresa no estado da Bahia. No início eu não pensava em sair da Bahia porque ficaria longe da família e até mesmo da cultura baiana - que é um negócio diferente (risos). E esta oportunidade de crescimento profissional foi o que me fez mudar da Bahia para o Norte do Brasil.

A **Categoria D** trata sobre questões relativas a distância física, geográfica. O quadro abaixo demonstra as principais expressões-chave utilizadas pelos gestores e agrupadas de acordo com cada ideia central.

**Quadro 6:** Ideias centrais e expressões-chave da categoria D: distância geográfica.

Ideias Centrais	Expressões-Chave
<b>Distância geográfica</b>	eu não pensava em sair; ficaria longe da família e até mesmo da cultura baiana; interação física; pessoas a distância; o contato presencial é diferente; gestão à distância é um desafio; distância física; distante você perde esta sensibilidade

Fonte: coleta dos dados (2012)

#### **4.1.4 Discurso do Sujeito Coletivo sobre a consideração de que outros múltiplos repertórios culturais influenciam.**

Discurso do Sujeito Coletivo:

Tem uma situação interessante dentro das perguntas que você está me fazendo porque são perguntas que eu nunca parei realmente para pensar.

Eu trabalhei em outra organização, na organização V, antes de vir para cá. E quando eu trabalhei lá praticamente toda a organização era baiana e a gente teve a vinda de um gerente da unidade do Rio Grande do Sul. Eu não consigo pensar em alguma coisa que possa ter influenciado no trabalho. Era muito mais pelas competências que a pessoa tinha. As competências que ele tinha mudaram muito o meu comportamento pessoal ou mudaram a cultura local da planta que ele veio administrar, mas não necessariamente porque ele era gaúcho, porque ele tinha vindo do Rio Grande do Sul, mas muito mais pela experiência que ele já tinha dentro da empresa, pelas características que ele já possuía, como gestor e tal. Então, eu não consigo pensar em alguma coisa que estivesse relacionada à cultura dele, dependente da região que ele veio. Entende o que eu tô falando? Ele assumiu a gerência da unidade aqui, fez uma série de mudanças, mudou o "approach" que o outro gestor tinha

antes dele... Mas, de novo, como eu te disse, eu não consigo relacionar isso à cultura, de onde ele veio, e sim, a forma de trabalho que ele tinha.

Aqui, quando eu cheguei aqui, tinha muito paulista, principalmente na liderança. Bom, tem muito paulista na liderança. Então, teve essa, de novo, muito mais uma questão de lidar no dia a dia com a linguagem, o comportamento, mas eu não sei exatamente como isto influenciou nas atividades, porque, o que acontece, não é que houve nenhum tipo de mudança...

Eu estava refletindo também, não vejo uma diferença de perfil assim por região. Acredito que independentemente da cultura regional, a microcultura (não sei se isso existe, mas assim chamarei...) é a que mais impacta e deve ser levada em conta para o desempenho do gestor. Exemplo: Como devo gerir uma pessoa de Feira de Santana, já aposentada pelo INSS, com mais de 55 anos, que está sempre preocupada em aprender e melhorar o desempenho do seu trabalho? Como devo gerir uma pessoa de Feira de Santana, de 43 anos, que tem a visão de que o trabalho é para remunerá-lo para que ele não passe necessidade e possa viver a sua "vidinha"? Por trás desses dois comportamentos distintos, está uma grande carga cultural, formulada diferentemente pela convivência social dessas duas pessoas, mesmo que os dois sejam da mesma cidade.

As dificuldades que a gente tem no trabalho elas acontecem por causa da natureza do trabalho e não das dificuldades regionais. Não há uma diferença severa da regionalidade quanto ao rendimento do trabalho. Acho que tem coisas que interferem mais dentro do meu grupo do que as diferenças culturais.

Eu passei por um curso com pessoas de todo o Brasil. Todas as regiões do Brasil estavam representadas ali. Os sotaques eram tão constantes que de repente ficavam invisíveis no grupo. No início a gente tinha essa sensação de quem eram os baianos, os paulistas, os paraibanos, mas depois de quatro meses de trabalho, o fato de ser um grupo multicultural mesmo acabou que a gente não fazia mais distinção de quem veio de onde e quem vai para onde.

Então, a partir daí eu não vejo baiano, paulista, carioca... Eu vejo pessoas. Observe estas pessoas mais de perto. Aí você vai perceber que não tem diferença cultural. Pode ter diferença no como come, como aborda, mas não no como relaciona de verdade.

A sensação que eu tenho é que quanto mais a gente avança neste novo século e com os meios de comunicação e de internet e tal, menos estas diferenças elas aparecem, porque a gente começa a perceber que a nossa nova forma de ver o mundo é uma forma mesmo multicultural.

No mundo de hoje é tão natural morar em outro país, morar em outro estado, falar com alguém pelo Facebook, pelo Twitter, que quando você percebe no fundo é um mesmo mundo é uma mesma cara.

O quadro abaixo demonstra as principais expressões-chave agrupadas de acordo com cada ideia central dentro da **Categoria E**.

Devido às múltiplas unidades culturais e aos aspectos pessoais que contribuem para moldar a visão de mundo e o comportamento de uma pessoa, é perigoso adotar uma visão

única e particular e tratar o seu significado como “tipicamente japonês” ou “tipicamente espanhol” diante do comportamento esperado de alguém. (FRIEDMAN e ANTAL, 2005)

**Quadro 7:** Ideias centrais e expressões-chave da categoria E: múltiplos repertórios i nfluenciam.

Ideias Centrais	Expressões-Chave
<b>Múltiplos repertórios culturais influenciam</b>	no mundo de hoje é tão natural falar com alguém pelo Facebook, pelo Twitter; sotaques eram tão constantes que de repente ficavam invisíveis; eu vejo pessoa; não tem diferença cultural; quanto mais a gente avança neste novo século e com os meios de comunicação e de internet e tal, menos estas diferenças elas aparecem; e não da dificuldade de trabalhar; não vejo uma diferença de perfil assim por região; independentemente da cultura regional, a microcultura; mesmo que os dois sejam da mesma cidade; eu nunca parei realmente para pensar; mudaram a cultura local da planta que ele veio administrar, mas não necessariamente porque ele era gaúcho; eu não consigo relacionar isso à cultura, de onde ele veio, e sim, a forma de trabalho que ele tinha; o que acontece, não é que houve nenhum tipo de mudança; e não das dificuldades regionais; essa necessidade acaba por determinar nossas escolhas; não há uma diferença severa da regionalidade quanto ao rendimento do trabalho; acho que tem coisas que interferem mais dentro do meu grupo do que as diferenças culturais

Fonte: coleta dos dados (2012)

#### 4.1.5 Discurso do Sujeito Coletivo sobre como a cultura organizacional se sobrepõe.

A cultura organizacional foi lembrada por quatro dos oito gestores entrevistados. Isto significa dizer que 50% dos entrevistados destacaram a influência da cultura da organização na manifestação das diferenças culturais regionais e os seus consequentes desafios. Este elevado percentual de considerações sobre a cultura organizacional levaram a classificá-la na Categoria F: a cultura organizacional se sobrepõe.

O Discurso do Sujeito Coletivo para esta ideia central está relatado a seguir:

O que eu vejo é que a cultura da empresa muitas vezes se sobressai às culturas regionais. A experiência me mostra que quanto mais multicultural uma organização é, mais natural esta relação se dá.

Na organização onde eu trabalho o que eu aprendi é que faz parte da cultura da organização os sotaques. A organização onde eu trabalho tem uma cultura organizacional muito forte. O que fica é a cultura daquela organização.

Eu fiz a visita de duas empresas da organização B no Canadá e eu pude perceber que a cultura da empresa é tão forte que ela termina superando um pouco a cultura das pessoas e a cultura da região. Eu visitei uma fábrica e um centro de distribuição no Canadá. A forma de agir das pessoas, a forma de gestão da empresa já está totalmente padronizada de acordo com a cultura da organização. A mesma cultura que vi presente na unidade da organização no Canadá estava também presente aqui no nordeste do Brasil.

Quando eu fui para a organização A, eu comecei a perceber que lá na organização A o próprio ambiente e a própria forma da empresa ser mesmo ela possibilita que as pessoas sejam mais diferentes. Então termina que se demonstra mais estas diferenças culturais. Já na organização B, por exemplo, aí não falando de cultura, falando de comportamento, se tivesse uma pessoa mais recatada, mais com perfil analista, ele tinha que se adaptar para a atitude, para a ação. Na organização A não. Na organização A tem espaço para todos, independente da região. Na organização A a pessoa só é demitida se é por justa causa mesmo, e esta dificuldade de demissão termina que permite aflorar mais a forma de agir das pessoas.

Eu não tenho problema de relacionamento com diferentes culturas não. Eu não tenho problema de relacionamento com pessoas. Posso até ter se o cara não quiser trabalhar. Faltou um dia eu chego e digo: olha, na próxima falta você nem precisa vir pode ir lá falar com o RH. Se o cara for direito e correto ele tem tudo comigo. Se não... O meu relacionamento é assim: bruto, rústico e sistemático.

Na fazenda tudo é tratado na palavra. Não tem burocracia. Você vende um gado ou faz outro negócio com a palavra. Não tem papel. Não tem formalidade. Quando você vem para um ambiente mais profissional como é a fábrica ou para uma empresa de consultoria é diferente... Até hoje os meus sócios brigam comigo porque eu não sou tão formal. Porque se você fechou um negócio comigo na palavra, às vezes eu não faço um contrato, não mando registrar... O maior desafio para mim é me adequar aos diferentes tipos de negócios. Por exemplo, se eu for fechar um contrato na fazenda ninguém faz. Mas não tem cliente na consultoria que admita não ter contrato. O grande desafio é conseguir mesclar as características de cada negócio, a diferença entre eles. Para cada negócio há uma especificidade em lidar com os prestadores de serviço, clientes e fornecedores.

Em suma, o Discurso do Sujeito Coletivo destaca que “o que fica é a cultura daquela organização” ou “a cultura da empresa se sobressai” e “a forma de gestão da empresa já está totalmente padronizada de acordo com a cultura da organização”, assim, por este motivo a categoria F recebeu a nomeação da sua ideia central: a ideia de que a cultura organizacional se sobrepõe. O quadro abaixo demonstra as principais expressões-chave agrupadas que evidenciam esta ideia central.

**Quadro 8:** Ideias centrais e expressões-chave da categoria F: a cultura organizacional se sobrepõe.

Ideias Centrais	Expressões-Chave
A cultura organizacional se sobrepõe	a fábrica ou para uma empresa de consultoria é diferente; desafio para mim é me adequar aos diferentes tipos de negócios; para cada negócio há uma especificidade; faz parte da cultura da organização os sotaques; cultura organizacional muito forte; o que fica é a cultura daquela organização; a cultura da empresa muitas vezes se sobressai; na organização A o próprio ambiente e a própria forma da empresa ser mesmo ela possibilita que as pessoas sejam mais diferentes; cultura de cada um, que, ao juntar-se com a cultura empresarial; experiência muito grande justamente da comunicação e do relacionamento; que a cultura da empresa é tão forte que ela termina superando um pouco a cultura das pessoas e a cultura da região; totalmente padronizada; eu não tenho problema de relacionamento com diferentes culturas não

Fonte: coleta dos dados (2012)

#### 4.1.6 Discurso do Sujeito Coletivo sobre a questão da hierarquia.

Discurso do Sujeito:

Não posso citar nenhum tipo de discriminação ou de panelinha em relação aos funcionários de São Paulo ou da Bahia. Eu acho que em nível de analista não acontece isso. Eu acho que as diferenças que existem não chegam a atrapalhar o desempenho. Acho que é mais com o nível de supervisão para cima.

Isso acontece mais quando eu estou interagindo com o pessoal de São Paulo em momentos como nas reuniões para discutir o desenvolvimento de pessoas ou nas atividades para fazer a análise que eu faço com outras áreas em São Paulo. Em relação aos meus funcionários eu não senti isso.

Em relação aos meus funcionários, nós temos visões diferentes mas isso não interfere no trabalho. Eu não sei se é porque eles estão abaixo de mim. A interculturalidade regional no relacionamento com os meus funcionários não interfere no rendimento do trabalho. É apenas um pouco diferente. Por exemplo, eu tenho uma funcionária que veio do Rio de Janeiro e, além disso, também veio da concorrência. Ela é do tipo questionadora, mas não chega a gerar nenhum conflito. Eu não posso citar para você nenhuma dificuldade por questões de regionalidade. É um pouco diferente, mas nada que tenha gerado algum conflito.

O quadro abaixo demonstra as principais expressões-chave agrupadas de acordo com cada ideia central dentro da **Categoria G**.

**Quadro 9:** Ideias centrais e expressões-chave da categoria G: a questão da hierarquia.

Ideias Centrais	Expressões-Chave
<b>A questão da hierarquia prevalece</b>	é mais com o nível de supervisão para cima; em relação aos meus funcionários eu não senti isso

Fonte: coleta dos dados (2012)

## 4.2 RESULTADOS QUANTITATIVOS SOBRE OS DESAFIOS ENFRENTADOS

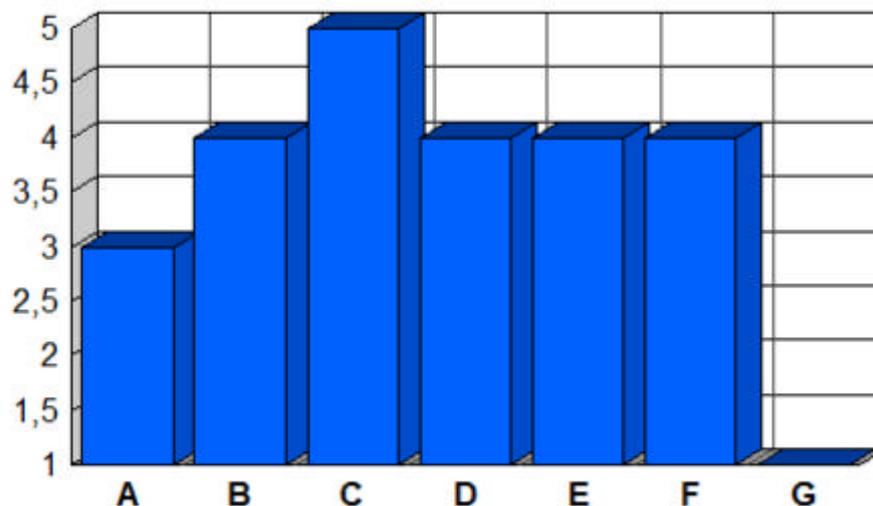
O quadro e a figura do gráfico a seguir evidenciam que questões estruturais constituídas por diferenças históricas e sociológicas se constituem no principal ponto (com 20%) indicado pelos gestores quando questionados sobre os desafios culturais regionais. Em seguida, com 16% aparecem o desafio de superar o preconceito, a distância geográfica, o fato de que outros repertórios culturais influenciam e de que a cultura organizacional se sobrepõe aos desafios no plano intercultural. Por fim, o destaque para as diferenças no comportamento, nas palavras faladas e escritas e nos artefactos e símbolos foram lembradas por 12% dos entrevistados e apenas um entrevistado destacou a questão da hierarquia como influência neste processo.

**Quadro 10:** Resultados quantitativos sobre os desafios enfrentados pelos gestores no plano intercultural.

O Gestor e os Desafios Culturais Regionais		
<b>1 ) Nas suas experiências profissionais mais significativas, quais foram os principais desafios de gestão que você enfrentou no plano intercultural? Descreva cada desafio.</b>		
<b>A</b>	Comportamento, palavras faladas e escritas, artefactos e símbolos.	3 12,00 %
<b>B</b>	Construção social: superar o preconceito.	4 16,00 %
<b>C</b>	Estruturas estruturantes: diferenças históricas e sociológicas.	5 20,00 %
<b>D</b>	Distância geográfica.	4 16,00 %
<b>E</b>	Múltiplos repertórios culturais influenciam.	4 16,00 %
<b>F</b>	A cultura organizacional se sobrepõe.	4 16,00 %
<b>G</b>	A questão da hierarquia.	1 4,00 %
TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA		<b>25</b>

Fonte: coleta dos dados (2012)

**Gráfico 1:** Gráfico com os resultados quantitativos sobre os desafios enfrentados pelos gestores no plano intercultural.



Fonte: coleta dos dados (2012)

#### 4.3 RESULTADOS QUALITATIVOS SOBRE AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS

O grande teste da competência intercultural refere-se à habilidade de, a partir de momentos constrangedores, ser capaz de entender, clarificar, interagir e ir adiante (FRIEDMAN e ANTAL, 2005). Assim, a segunda questão colocada para os entrevistados após estes terem relatado as suas experiências mais significativas e desafios enfrentados diante de equipes interculturais, no que se refere a culturas regionais, questionou como eles enfrentaram estes desafios enquanto gestor, conforme segue:

##### **Como você enfrentou estes desafios enquanto gestor?**

Esta questão buscou identificar quais eram as estratégias utilizadas pelos gestores diante dos desafios culturais regionais. As respostas revelaram duas ideias centrais: o relacionamento interpessoal, apontado por 75% dos entrevistados; e a ação de promover o *empowerment* junto a sua equipe, estratégia utilizada por 25% dos entrevistados.

**Quadro 11:** Estratégias utilizadas pelos gestores: categorias e ideias centrais associadas.

<b>Categoria</b>	<b>Nome da categoria</b>	<b>Ideias Centrais Associadas</b>
A	<b>Relacionamento interpessoal.</b>	Trabalhar o relacionamento interpessoal. Conversar com pessoas de fora do setor. Gerenciar a equipe mais de perto. Adaptar-se de acordo com o público. Utilizar-se da observação e da intuição. Acompanhar o desenvolvimento do empregado de perto. Estratégias para minimizar a distância geográfica e estar próximo das pessoas.
B	<b>Promover o empowerment.</b>	Estimular a autonomia e o “emponderamento” dos empregados. Promover autoconfiança, cooperação e proatividade.

Fonte: coleta dos dados (2012)

#### 4.3.1 Discurso do Sujeito Coletivo sobre relacionamento interpessoal.

Discurso do Sujeito Coletivo:

A minha estratégia de ação foi procurar um contato direto. Eu já ligo para a pessoa e digo: "Por que você não me procurou? Vamos tentar resolver o que você precisa". Não é porque eu estou aqui na Bahia que não tenho o potencial, a capacidade de ser gestor. Eu acho que é mostrando mais na prática, nas atitudes que você consegue desenvolver as atividades.

Eu ia tentando conquistar um por um. Eu tentava gerenciar isso no plano individual, porque se eu tentasse gerenciar isso no plano organizacional eu não conseguiria. As experiências de buscar entender o outro, conhecer o outro e agir no particular e, a partir deste particular, a gente tentar gerir o todo, elas são mais ricas do que buscar gerir o todo. Quanto mais você quer impor cultura, menos você consegue interagir cultura.

O que se sobressaiu foi o cuidado com o outro, atenção ao outro, cuidado nas minis relações, as vezes é uma brincadeira, é um almoçar, é na questão mais pessoal que se sobressai.

Eu percebi que quando a gente vai para estes laços informais a gente vai conseguir compreender melhor a cultura do outro.

A gente tenta conversar, introduzir a pessoa na nova realidade, apresentar pessoas, lugares e promover dentro do time a integração, como happy hours para que as pessoas que estão em situação semelhante possam se ajudar e buscando também expandir os horizontes da pessoa. A quantidade de pessoas de fora é muito abundante e temos que nos adaptar. Tivemos pessoas de fora que acabaram se dispersando do trabalho por conta da novidade do novo estado, a exemplo de uma pessoa de Joenville, e outras que se retraíram, como um paulista. A adaptação em razão da mudança acaba afetando.

Toda conversa com eles você realmente tem que mudar a forma de conversar. Muitos deles não passaram por uma empresa privada, entraram

direto nesta organização e não entendem o significado de meritocracia. Para explicar o processo de meritocracia, por exemplo, para as pessoas mais humildes e que gostam muito de futebol, eu utilizo a estratégia de trabalhar com uma metáfora do futebol. Eu explico para eles: é como em um campeonato de futebol, independente se um time ficou lá treinando muito, mas não ganhou, quem ganha o título é lá o primeiro colocado.

Eu além de coordenar eles, eu passo máquina por máquina, eu converso também com os operadores. Eu faço o acompanhamento de perto desde os operadores até a equipe do escritório, cuido de tudo.

Eu procuro investigar a motivação do candidato para o trabalho. Eu normalmente pergunto se tem família, se tem filho.

Eu tenho a intuição quando eu começo a conversar com a pessoa, se ele tirar muito o olho do meio, tal, a forma como ele me olha, como ele aperta a minha mão, eu já elimino na hora. Então eu tenho muito isso meu, pessoal meu, de saber. Por exemplo, se a mão estiver lisa demais eu mando embora, nem contrato ele. Então eu tenho essa percepção aí que me ajuda muito. Se ele tem a mão ferida assim ó, então é sinal de que ele trabalha, se não...

Eu classifico o profissional, a pessoa que está trabalhando comigo, pela conduta dele no dia a dia. O plano de carreira do empregado é baseado na conduta dele desde falta até relacionamento no campo com os outros colegas. Não tem nada escrito, mas a gente olha e decide.

Geralmente o gerente delega para o supervisor ou para alguém o acompanhamento de metas, mas eu não faço isso. Eu decidi fazer esta prática de perto. Eu não faço no final do processo a avaliação, eu faço a cada dois meses.

Aproveitar as oportunidades de se manter próximo através de viagens a São Paulo. Aproveitar muito quando se está presente fisicamente, para estar muito próximo das pessoas. Ter o máximo de feedback das pessoas quando se está presente para poder aproveitar isso na volta, quando você não estiver mais lá. O primeiro passo é tornar frequente a sua presença. Depois, tornar proveitosa a sua presença quando você estiver por perto. E sempre utilizar de todos os meios que forem necessários. Por exemplo, fazer uso constante do telefone, communicator (sistema de conversa online da organização no formato "bate-papo"), e-mail - mas principalmente communicator e telefone que é uma comunicação direta com a pessoa.

Ser mais participativo e deixar sempre o canal de comunicação livre. Isto é importante para que as pessoas possam saber que podem contar com você. É importante fazer a pessoa que está longe se sentir como se você estivesse na mesa ao lado.

Como eu falei que gosto muito de pessoas, eu converso bastante também com as pessoas de fora do setor.

Afinal, por mais que a diferença cultural de regiões diferentes do Brasil esteja fora da minha Equipe, como gestor, temos que saber lidar com isso para o desenvolvimento de trabalhos em equipe e desenvolvimento de tarefas rotineiras.

Sem dúvida o gestor tem um papel muito grande para entender e abordar essas diferenças culturais de forma a obter de cada pessoa o melhor delas, de acordo com os seus desejos, forma de pensar, entendimentos, comportamentos, cultura.

O quadro abaixo demonstra as principais expressões-chave agrupadas de acordo a ideia central sobre as estratégias utilizadas pelos gestores diante dos desafios interculturais intranacionais apresentada na **Categoria A**.

**Quadro 12:** Ideia central e expressões-chave da categoria A: relacionamento interpessoal.

Ideia Central	Expressões-Chave
<b>Relacionamento interpessoal</b>	tentando conquistar um por um; tentava gerenciar isso no plano individual; cuidado nas minis relações; quando a gente vai para estes laços informais a gente vai conseguir compreender melhor a cultura do outro; decidi fazer esta prática de perto; toda conversa com eles você realmente tem que mudar a forma de conversar; eu já ligo para a pessoa; não tem nada escrito, mas a gente olha e decide; aproveitar as oportunidade de se manter próximo através de viagens; ser mais participativo e deixar sempre o canal de comunicação livre; promover dentro do time a integração, como <i>happy hours</i> ;

Fonte: coleta dos dados (2012)

#### 4.3.2 Discurso do Sujeito Coletivo sobre promover o *empowerment*.

Discurso do Sujeito Coletivo:

Devido à dificuldade de mão de obra a gente tem que entrar com uma equipe já formada. Normalmente eu pego os melhores e vou transferindo eles para as outras unidades onde a gente recruta e vai treinando eles (aqueles que foram selecionados) para serem um profissional.

Na organização onde eu trabalho a cultura é a de seguir o chefe e as pessoas não estão acostumadas a receber o poder. Mas eu gosto de dar o poder às pessoas e faço questão de trabalhar isso com a equipe demonstrando o poder que cada um tem. Se chegava um fornecedor, por exemplo, sem um EPI (Equipamento de Proteção Individual), eles iam lá na sala: 'Chefe, chegou um fornecedor aí que está sem calça, está de bermuda. Eu deixo ele entrar?' E eu respondia: 'Você deixa ou não deixa?' Aí teve até um funcionário mesmo que falou assim: 'Poxa, eu trago um questionamento para você e você me devolve três questionamentos!'. O legal é que este cara tem mais de 50 anos e ele está fazendo agora um curso de Técnico de Logística. Outro dia ele chegou na minha sala e mostrou o material dele e me disse: 'Chefe, é isso o que você está fazendo comigo, né?' E ele estava aprendendo sobre coaching. Então ele, estudando, viu que ele tem um poder. Esta questão de valorização do poder das pessoas acho que foi o diferencial. Este trabalho gerou mudanças tanto no tratamento dos clientes externos (como, por exemplo, os fornecedores) como também no tratamento entre os próprios membros da equipe. As pessoas passaram a cobrar mais o próprio colega pois viram que tinham o poder.

O quadro abaixo demonstra as principais expressões-chave agrupadas de acordo a ideia central sobre as estratégias utilizadas pelos gestores diante dos desafios interculturais intranacionais dentro da **Categoria B**.

Assim como apontado por CUMMINS (2001) em *Negotiating Identities Education for Empowerment in Diverse Society* sobre a discussão de *empowerment* no ambiente da sala de aula, os entrevistados trazem também está proposta como estratégia para lidar diante dos desafios culturais regionais.

*External influences such as language and culture are ever-present in the classroom and impact the performance of both teachers and English language learners (ELLs). These influences can empower or impede performance, as well as affect interactions among classroom participants. When working with ELLs from diverse cultures and countries, teachers need to consider how to build an effective learning environment. (CUMMINS, 2001 p. 1)*

**Quadro 13:** Ideia central e expressões-chave da categoria B: promover o *empowerment*.

Ideia Central	Expressões-Chave
<b>Promover o <i>empowerment</i></b>	normalmente eu pego os melhores e vou transferindo eles para as outras unidades; gosto de dar o poder às pessoas e faço questão de trabalhar isso com a equipe demonstrando o poder que cada um tem.

Fonte: coleta dos dados (2012)

#### 4.4 RESULTADOS QUANTITATIVOS SOBRE AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS

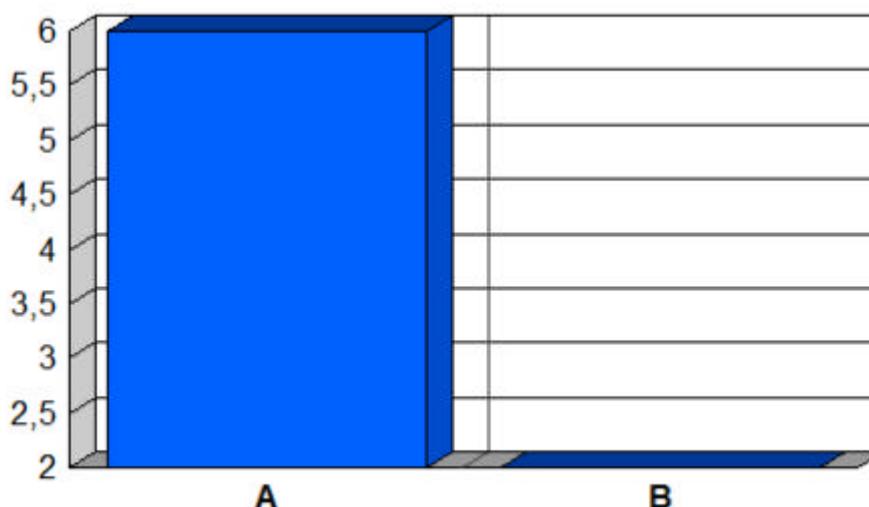
Quanto aos resultados quantitativos sobre as estratégias utilizadas pelos gestores para enfrentar os desafios culturais regionais, 75% dos entrevistados mostram em seu discurso a estratégia do relacionamento interpessoal como a melhor opção diante destes desafios. Isto evidencia que os gestores da Geração Y lidam de forma espontânea e encaram com naturalidade os desafios culturais regionais que o cercam, tratam do assunto nas suas relações interpessoais, fortalecendo-as e, por fim, estimulando o diálogo e a comunicação (conforme veremos adiante).

**Quadro 14:** Resultados quantitativos sobre as estratégias utilizadas pelos gestores ao enfrentar desafios culturais regionais.

O Gestor e os Desafios Culturais Regionais		
2 ) Como você enfrentou estes desafios interculturais enquanto gestor?		
A	Relacionamento Interpessoal.	6 75,00 %
B	Promover o empowerment.	2 25,00 %
TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA		8

Fonte: coleta dos dados (2012)

**Figura 2:** Gráfico com os resultados quantitativos sobre os desafios enfrentados pelos gestores no plano intercultural.



Fonte: coleta dos dados (2012)

#### 4.5 RESULTADOS QUALITATIVOS SOBRE COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS

Friedman e Antal (2005) quando discutem sobre uma proposta de ação para se alcançar a **competência intercultural**, apontam que pesquisas comparando gestores internacionais de sucessos em relação aos seus pares menos sucedidos confirmam a importância de tratar cada interação como única e buscar a solução de problemas através da observação, da escuta, da experimentação, da postura de assumir riscos e do envolvimento ativo com outros.

Neste sentido, a terceira questão pergunta:

**Quais foram as principais competências que você desenvolveu a partir destas experiências interculturais?**

A partir das respostas dos gestores para esta questão, as ideias centrais associadas foram separadas nas seguintes categorias:

**Quadro 15:** Competências desenvolvidas pelos gestores: categorias e ideias centrais associadas.

<b>Categoria</b>	<b>Nome da categoria</b>	<b>Ideias Centrais Associadas</b>
A	<b>Adaptabilidade</b>	Capacidade de adaptação. Flexibilidade.
B	<b>Comunicação</b>	Habilidade e capacidade de comunicação.
C	<b>Empatia</b>	Entender a cultura do outro. Sensibilidade.

Fonte: coleta dos dados (2012)

#### 4.5.1 Discurso do Sujeito Coletivo sobre adaptabilidade.

Discurso do Sujeito Coletivo:

Muito jogo de cintura, muita calma, paciência. É mais uma questão de desenvoltura. Eu sei que eu não vou dizer que consigo fazer negócio em qualquer lugar do país, mas eu já convivi com diversos tipos de negócios, tanto em classes sociais mais baixas e mais altas, com clientes com poder aquisitivo maior ou menor, com funcionários desde peão que toca boi, até eu tenho um gerente comercial que veio de uma multinacional, eu convivo com consultores, eu faço projeto junto inclusive com professores da UFBA também. Então o que eu vejo que eu desenvolvi, que eu levei, que eu tenho experiência disso é conseguir trabalhar com todas as diferentes pessoas.

Habilidade pessoal de relacionamento, de saber como se comportar. Eu vejo por este lado aí.

Eu converso com todo mundo: o que eu precisar fazer para desenvolver o meu trabalho eu vou e faço. A gente vai pro campo, come de marmitta. A gente vai lá para um restaurante chique também com o Diretor da grande empresa para quem eu presto serviço.

Também, a mais importante, a flexibilidade. Quem não está aberto a mudanças não faz a mudança e isso não auxilia. Capacidade de adaptação e de comunicação. Precisa estar com abertura para mudanças e atento.

Quando eu entrei a empresa já era uma empresa com esta cultura paulista de ser, que era de muito trabalho, de extrapolar horário e eu já entrei neste formato. Então eu já entrei jogando este jogo que é o jogo da empresa neste formato de valorização da hora extra, etc.

É bom a diversidade cultural pois você acaba tendo muitas habilidades dentro do grupo. Todo grupo diverso tem coisas que vão agregar, o que é muito bom.

A **Categoria A** sobre as competências desenvolvidas pelos gestores quando lidam com as diferenças culturais regionais está resumida no quadro abaixo que demonstra as principais expressões-chave agrupadas de acordo esta ideia central.

Friedman e Antal (2005) destacam que a efetividade intercultural é mais propriamente atingida quando ativamente envolve as diferenças culturais através da adaptação e da integração. Os autores Friedman e Antal (2005) apontam que a adaptação surge como a estratégia mais promissora, a qual é consistente com grande parte da literatura em gestão sobre interculturalidade.

**Quadro 16:** Ideia central e expressões-chave da categoria A: adaptabilidade.

Ideia Central	Expressões-Chave
<b>Adaptabilidade</b>	muito jogo de cintura, muita calma, paciência; habilidade pessoal de relacionamento, de saber como se comportar; o que eu precisar fazer para desenvolver o meu trabalho eu vou e faço; capacidade de adaptação e de comunicação; então eu já entrei jogando este jogo que é o jogo da empresa neste formato

Fonte: coleta dos dados (2012)

#### 4.5.2 Discurso do Sujeito Coletivo sobre comunicação.

Discurso do Sujeito Coletivo:

Capacidade de adaptação e de comunicação. Precisa estar com abertura para mudanças e atento.

A comunicação é uma das coisas mais importantes em uma equipe que tem uma diversidade cultural muito ampla. A gente tem que ouvir bastante. Desenvolver também um perfil de negociação muito grande.

O diálogo é o fator mais importante que a gente tem que desenvolver.

Quando você não tem o contato visual, a sua comunicação verbal e escrita precisa ser muito mais efetiva.

Tentar ligar mais para as pessoas, fazer elas te conhecerem e gerarem uma confiança em você. Hoje em dia até para questões que poderiam ser resolvidas por e-mail eu prefiro ligar, conversar com a pessoas, falar sobre questões mais brandas, 'oi, como está o tempo aí?', criar um relacionamento mesmo, para depois construir uma relação de trabalho. Buscar levar às vezes até para um lado mais pessoal para depois construir um relacionamento mais profissional.

A **Categoria B** sobre as competências desenvolvidas pelos gestores quando lidam com as diferenças culturais regionais está representada no quadro abaixo que resume as principais expressões-chave agrupadas de acordo esta ideia central.

**Quadro 17:** Ideia central e expressões-chave da categoria B: comunicação.

Ideia Central	Expressões-Chave
Comunicação	a comunicação é uma das coisas mais importantes; o diálogo é o fator mais importante que a gente tem que desenvolver; quando você não tem o contato visual, a sua comunicação verbal e escrita precisa ser muito mais efetiva; eu prefiro ligar, conversar com a pessoas, falar sobre questões mais brandas.

Fonte: coleta dos dados (2012)

#### 4.5.3 Discurso do Sujeito Coletivo sobre empatia.

Discurso do Sujeito Coletivo:

Aprendi a interagir com as pessoas buscando compreender quem ela é.

Ser compreensivo, entender o outro através da perspectiva dele.

Passar a entender, se colocar no lugar da pessoa. Imaginar que eu poderia estar no mesmo lugar que esta pessoa e pensar em como eu seria motivado se estivesse no lugar desta pessoa. Se colocar no lugar do outro, tentar ver por outro prisma, pela situação que a pessoa está vendo para tentar entender o que a pessoa espera. Isto não acontece de forma tão planejada assim, é muito mais espontâneo de você saber lidar com as dificuldades e encontrar uma forma de menos conflito possível de achar a saída. É muito mais espontâneo como eu lidaria com qualquer situação que não fosse relacionada com o meu trabalho, que fosse da minha vida pessoal, eu tentaria ver na expressão do outro e encontrar a melhor situação.

Como gestor, compreensão e pró-atividade. É muito mais fácil entender quando você conhece as dificuldades da pessoa. É o principal tópico do gestor que vai receber a pessoa de fora: ouvir bastante e entender bastante.

Buscar o equilíbrio entre o foco no resultado e tentar entender o outro.

A partir daí eu comecei a prestar mais atenção nos laços destas pessoas e com isso eu consegui interagir bastante.

Eu percebi que quando a gente vai para estes laços informais a gente vai conseguir compreender melhor a cultura do outro.

Descobri que o tempo é diferente. Se você consegue descobrir como é o tempo desta pessoa de outra cultura com quem você se relaciona, você se relaciona melhor com ela.

E pra mim ficou uma lição: se eu não estiver entendendo estas estruturas culturais simples, poderia ter gerado a impressão de que eu não respeito o colega.

Essa experiência me fez ter cuidado no trato com as pessoas e ser querida por eles. E isso me deu a oportunidade de ter cuidado nas relações e certamente me ajudou um pouco no amadurecimento profissional.

Sensibilidade de saber ou de tentar entender qual deve ser exatamente a sua ação diante desta circunstância. Então, é você saber, na conversa de um minuto pelo telefone, se a pessoa está bem, se ela não está e você tentar atuar, descobrir o que está acontecendo, tentar ajudar, se é dificuldade pessoal ou dificuldade profissional.

A aproximação era maior quando se quebrava a barreira de quem é você e de quem sou eu.

Tudo vai para a parte do comportamental mesmo. Eu aprendi a perceber o outro, a interagir com o outro. Não sei se empatia, não sei como eu chamaria esta competência.

O quadro abaixo demonstra as principais expressões-chave agrupadas na **Categoria C** de acordo a ideia central sobre as competências desenvolvidas pelos gestores quando lidam com as diferenças culturais regionais.

Em seu recente artigo “Tipo de orientação cultural e empatia em brasileiros: verificação de um modelo teórico” os pesquisadores Formiga e Souza (2012) quando abordam a questão do constructo da empatia indicam o outro como um ser significativamente importante e esclarecem que:

A empatia refere-se a uma disposição funcional das pessoas para as trocas de experiências expostas, incondicionalmente, em relação ao outro (Wispé, 1990; Decety; Jackson, 2004; Decety, 2005; Enz & Zoll, 2006; Decety, Michalska & Akitsuki, 2008). Com isso, uma pessoa empática, teoricamente, é capaz de experimentar vicariamente emoções sentidas por outra pessoa, adotar o ponto de vista do outro, compreender suas motivações e necessidades e atribuir atitudes e comportamentos ao outro com a função de prover ajuda, agregação, cuidado, justiça e solidariedade (Mehrabian & Epstein, 1972; Davis 1983; Batson, Tricia, Highberger & Shaw, 1995; Hoffman, 2000; Batson, Eklund, Chermok, Hoyt & Ortiz, 2007). (FORMINGA e SOUZA, 2012, p. 144)

**Quadro 18:** Ideia central e expressões-chave da categoria C: empatia.

Ideia Central	Expressões-Chave
<b>Empatia</b>	buscando compreender quem ela é; entender o outro através da perspectiva dele; passar a entender, se colocar no lugar da pessoa; ouvir bastante e entender bastante; aprendi a perceber o outro, a interagir com o outro.

Fonte: coleta dos dados (2012)

#### 4.6 RESULTADOS QUANTITATIVOS SOBRE COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS

Os resultados quantitativos evidenciam que, de acordo com os gestores entrevistados, as competências desenvolvidas por eles foram a capacidade de adaptação, aqui também chamada de adaptabilidade, e a comunicação (ambas com 36,36% das respostas). Além disso, ao enfrentarem desafios culturais regionais na prática do dia-a-dia do seu trabalho eles também destacaram a empatia (com 27,27% dos entrevistados) como uma competência desenvolvida .

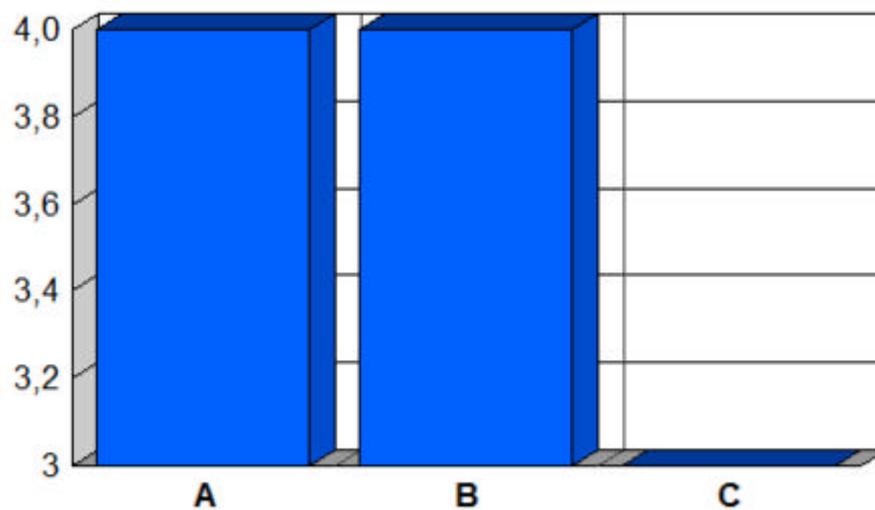
O quadro abaixo e a figura a seguir com a ilustração a partir de um gráfico evidenciam estes dados quanto às competências desenvolvidas pelos gestores pertencentes à Geração Y e aqui entrevistados.

**Quadro 19:** Resultados quantitativos sobre as competências desenvolvidas pelos gestores a partir das experiências interculturais.

O Gestor e os Desafios Culturais Regionais		
<b>3 ) Quais foram as principais competências que você desenvolveu a partir destas experiências interculturais?</b>		
<b>A</b> Adaptabilidade.	4	36,36 %
<b>B</b> Comunicação.	4	36,36 %
<b>C</b> Empatia.	3	27,27 %
TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA		11

Fonte: coleta dos dados (2012)

**Gráfico 3:** Gráfico com os resultados quantitativos sobre as competências desenvolvidas pelos gestores a partir das experiências interculturais.



Fonte: coleta dos dados (2012)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sob a temática da interculturalidade nunca estiveram tão atuais. Apesar de a discussão acadêmica sob esta perspectiva estar em pauta nas pesquisas e organizações desde o final da década de 1980 (século XX), atualmente a problemática se destaca cada vez mais e mais frente aos novos desafios do século XXI.

Hoje, a maior possibilidade de as pessoas se movimentarem entre diferentes países (internacionalmente) ou entre diferentes regiões dentro de um mesmo país (intranacionalmente) possibilita o encontro entre diferentes culturas. Estes encontros geram desafios e consequências que devem ser compreendidos pelas pessoas que vivem estas experiências. Neste sentido, o presente estudo buscou identificar como gestores da Geração Y percebem e administram estes desafios culturais regionais.

Os desafios culturais regionais, consequência do encontro entre pessoas de diferentes culturas de uma mesma nação não recebe a mesma atenção do que o olhar sobre quando ocorre encontros culturais entre estrangeiros. Seja a interação entre co-patriotas oportunizada em função da mobilidade ou do avanço da tecnologia e das mudanças no mundo do trabalho, tanto as organizações quanto as pesquisas acadêmicas não atribuem a este encontro cultural intranacional a mesma atenção do que quando ele ocorre entre estrangeiros.

Assim, o presente trabalho se destaca por trazer para pauta de discussão a temática da interculturalidade com foco nos desafios culturais regionais e por conjugar a isto o debate sobre o que pensam os gestores da Geração Y frente a estes desafios. Para atender a este propósito, adotou-se o método do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), estratégia de pesquisa que se configura como um diferencial do estudo.

Diante das proposições teóricas e depoimentos da prática dos gestores foi possível identificar que os gestores da Geração Y trouxeram contribuições importantes acerca das estratégias por eles utilizadas frente aos desafios culturais regionais. A presente pesquisa buscou identificar também, diante destes desafios e estratégias utilizadas para superá-los, quais foram as competências desenvolvidas pelos gestores de equipes interculturais.

A contribuição dos gestores pertencentes à Geração Y traz um novo olhar sobre a temática de quem “já nasceu com ela”. Estes gestores percebem a interculturalidade intranacional e estão atentos para as questões de base sociológica que sustentam a diversidade

no Brasil, seja em termos culturais regionais, profissionais, de infra-estrutura, oportunidade de aperfeiçoamento educacional, crescimento na carreira e etc.

Deste modo, o presente estudo, reitera a importância da discussão da recente temática na área de Administração acerca dos desafios culturais regionais e o conceito da interculturalidade intranacional. Além disso, os resultados da pesquisa apontam novos caminhos para os desafios culturais regionais.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J.P.J. **Expectativas e percepções de dirigentes estrangeiros em organizações não-governamentais na Bahia**: um estudo exploratório. 81 f. Dissertação (Mestrado). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.
- CALDAS, M.P.; WOOD, T. Identidade Organizacional. **ERA – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, n.1, p.6-17, jan.-mar, 1997.
- CANCLINI, N.G. **Culturas Híbridas: Estratégias para Entrar e Sair da Modernidade**. 4.ed. São Paulo: EdUSP, 2008.
- CASSELL, C. Interviews in organizational research. In: BUCHANAN, D.A.; BRYMAN, A. (eds.). **The Sage handbook of organizational research methods**. Los Angeles: Sage Publications, 2009.
- CHANLAT, J.F. L'analyse interculturelle et les sciences humaines. In: DAVEL, E.; DUPUIS, J.P.; CHANLAT, J.F. **Gestion em Contexte Interculturel**. Quebec: Les Presses de L'Université Laval, 2008.
- CHANLAT, J.-F. **O Indivíduo nas Organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- COGO, Denise Maria; SOUZA, Maria Badet. **Guia das Migrações Transnacionais e Diversidade Cultural para Comunicadores – Migrantes no Brasil**. Bellaterra: Instituto Humaitas Unisinos; Instituto de la Comunicación, Universitat Autònoma de Barcelona, 2013. 105 pag.
- CONTU, Alessia; WILLMOTT, Hugh. 2006. **Studying Practice: Situating Talking About Machines**. SAGE Publications. Organization Studies 27(12): 1769–1782 ISSN 0170–8406 Copyright © 2006 SAGE Publications (London, Thousand Oaks, CA & New Delhi)
- COORDENAÇÃO Estadual dos Territórios de Identidade da Bahia. **Regimento Interno**. Feira de Santana, mar.2010.
- CRAIDE, A. **Intramobilidade e interculturalidade intranacional: desafios contemporâneos para profissionais e organizações**. 405 f.Tese (Doutorado). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.
- CRAIDE, A.; BRITO, A. C.; MOSCON, D. C. B.; Comunicação e Interculturalidade em Times Virtuais Globais. **XI Colóquio Internacional sobre Poder Local**. Salvador: Anais Colóquio, 2009.
- CRAIDE, A.; DRUMMOND-ABDALA, V.; BRITO, A.C. Eu Vim de Lá, (Mas Ninguém Avisou!): reflexões sobre estratégias de Gestão de Pessoas voltadas à interculturalidade. In: **Encontro da ANPAD**, 2010, ANPAD. ENANPAD, 2010.
- CRAIDE, A.; DRUMMOND-ABDALA, V.; FISCHER, T.; DE BRITO, A. “I came from there (but no one warned me!)”: reflections on people management policies that target

intranational interculturality [“Eu vim de lá (mas ninguém avisou)”]: reflexões sobre estratégias de gestão de pessoas voltadas à interculturalidade intranacional] **Revista de Administração**, RAUSP, São Paulo, v.46, n.4, p. 358-372, out./nov./dez. 2011

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

DAVEL, E. & GHADIRI, S. 2008. **Gestion du personnel multiculturel**. In : DAVEL, Eduardo ; DUPUIS, Jean-Pierre & CHANLAT, Jean-François. Gestion en contexte interculturel : problématiques, approches, pratiques et plongées. Québec, Presses de l'Université Laval, Télé-université.

DAVEL, E.; DUPUIS, J.-P.; CHANLAT, J.-F. **Gestion em Contexte Intercultural**. Quebec: Les Presses de L'Université Laval, 2008.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2009.

DOMINGUES, J.M. Gerações, modernidade e subjetividade coletiva. **Tempo Social**; Rev. Sociol. USP, São Paulo, v.14, n.1, p.67-89, mai. 2002.

DRUCKER, P. **Pessoas e desempenhos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

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

ELHAJJI, Mohammed. **Rio de Janeiro – Montreal: Conexões transnacionais / Ruídos interculturais**. In: COGO, Denise; ELHAJJI, Mohammed; HUERTAS, Amparo (eds). Diásporas, migrações, tecnologias da comunicação e identidades transnacionais = Diásporas, migraciones, tecnologías de la comunicación e identidades transnacionales = Diaspora, migration, communication technologies and transnational identities = Diasporas, migrations, technologies de la communication et identités transnationales. Bellaterra: Instituto de la Comunicació, Universitat Autònoma de Barcelona, 2012.

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

FISCHER, T.; GONDIM, S.M.G.; PEREIRA, M.E.; RODRIGUES, G.K.M.; CAMPOS, M.; PATERNOSTRO, V. **Projeto Gestor Intercultural**. Relatório de Pesquisa, 91 p., Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, 2007.

FLEURY, M.T.L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.10, n.3, p.18-25, jul.-set, 2000.

FLEURY, M.T.L. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 10, n. 3, p.18-25, jul./ set. 2000.

FREITAS, M. E. de. **Organização: um espaço de negociação**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 34, n. 5, p.13-20, set./out. 1994.

FREITAS, M.E. de. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejam os nômades?. **Organização & Sociedade**, Salvador, v.16, n.49, p.247-264, abr/jun. 2009.

GODOI, C.K.; MATTOS, P.L.C.L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. da. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONDIM, S.M.G.; FISCHER, T. O discurso, a análise de discurso e a metodologia do discurso do sujeito coletivo na gestão intercultural. **Cadernos Gestão Social**, Salvador, v.2, n.1, p.9-26, set.-dez. 2009.

HAESBAERT, R. Hibridismo, Mobilidade e Multiterritorialidade numa Perspectiva Geográfico-Cultural Integradora. In: SERPA, A. (org.). **Espaços culturais: vivências, imaginações e representações**. Salvador: EDUFBA, 2008. Epílogo. p.393-419.

HAESBAERT, R. **O Mito da Desterritorialização: do “fim dos territórios” à multiterritorialidade**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

HANASHIRO, D.M.M.; CARVALHO, S.G. de. Diversidade Cultural: Panorama Atual e Reflexões para a Realidade Brasileira. **REAd**, ed.47, v.11, n.5, p.2-21, set.-out. 2005.

HANASHIRO, Darcy M. M.; CARVALHO, Sueli G. **Diversidade Cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira**. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, 47.ed., v.11, n.5, p. 1-21, set./out. 2005

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS (IBGE). 2012. **Reflexões sobre os deslocamentos populacionais no Brasil**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/reflexoes\\_deslocamentos/deslocamentos.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/reflexoes_deslocamentos/deslocamentos.pdf)>. Acesso em: 11 abr.2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS (IBGE). 2013. **Atlas do censo demográfico 2010 / IBGE**. – Rio de Janeiro : IBGE, 2013. 160 p. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/apps/atlas>>. Acesso em: 28 jun. 2013.

JAIME, P. Multiculturalismo, lutas por reconhecimento e gestão da diversidade: notas para comparação entre Brasil e França. In: BARBOSA, L. (coord.). **Cultura e diferença nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

LEFEVRE, F.; LEFEVRE, A. M. C. **Depoimentos e Discursos: uma proposta de análise em pesquisa social**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

LIPKIN, N.; PERRYMORE, A. **A geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura de sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LUBISCO, N. M. L.; VIEIRA, S. C.; SANTANA, I. V. **Manual de Estilos Acadêmicos: monografias, dissertações e teses**. 4 ed. Salvador: EDUFBA, 2008.

MAPA Território de Identidade. Secretaria de Planejamento – SEPLAN. Disponível em: <<http://www.seplan.ba.gov.br/mapa.php>>. Acesso em: 11 abr. 2012

- MATOS, A.P.A. **Executivos americanos na Bahia: expectativas e percepções sobre a cultura de trabalho local – um estudo de caso.** 173 f. Dissertação (Mestrado). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.
- MOREIRA, Herivelto; CALEFFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia da Pesquisa para o professor pesquisador.** 2 ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.
- MORGAN, Gareth. 2005. **Paradigmas, Metáforas e Resolução de Quebra-Cabeças na Teoria das Organizações.** RAE, Jan/Mar 2005, Vol. 45, n° 1, p. 58-69.
- NEUVIRTH, L.C. **Gestores alemães no Brasil, equipes locais e suas interações: percepções recíprocas sobre a cultura de trabalho em um contexto intercultural.** 2005. Dissertação (Mestrado). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil, 2005.
- NEVES, José Luis. **Caderno de Pesquisas em Administração.** São Paulo, v.1, n° 3, 2° SEM/ 1996.
- OLIVEIRA, S. **Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos.** São Paulo: Clube de Autores, 2009.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L.V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais.** 2e. Lisboa: Gradiva, 1998
- ROBERTS, Brian. **Biographical research.** Understanding social research. 178 p. Buckingham: Open University Press. 2002.
- RODRIGUES, G.K.M. **Culturas regionais no Brasil: um estudo sobre as percepções mútuas de gaúchos e baianos no ambiente de trabalho.** 175 f. Dissertação (Mestrado). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.
- SANTOS, C.F.; ARIENTE, M.; DINIZ, M.V.C.; DOVIGO, A.A. O processo evolutivo entre as gerações X, Y e *Baby Boomers*. In: **XIV Seminários em Administração**, Salvador, out.2011. Anais.
- SWIDLER, A. Culture in Action: Symbols and Strategies. *American Sociological Review*, Vol. 51, No. 2, Apr., 1986, pp.273-286.
- TANURE, B. **Gestão à Brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A Gestão de Pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos.** Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

## APÊNDICE A: Roteiro de entrevista semi-estruturada.

---

### Roteiro de entrevista semi-estruturada.

Pesquisa: O Gestor e os Desafios Culturais Regionais.

- 1. Apresentação**
- Mestrado Acadêmico em Administração no NPGA – UFBA (orientação dos Professores Tânia Fischer e Eduardo Davel)
  - A pesquisa examina os desafios enfrentados, as estratégias utilizadas e as competências desenvolvidas pelos gestores ao lidar com a interculturalidade no que se refere a culturas regionais distintas.
  - Esta entrevista será gravada. Duração: 1 hora.
- 2. Confidencialidade**
- As informações são tratadas para fins acadêmicos. Seu nome, a sua instituição e qualquer outra informação não serão reveladas e nem divulgadas. A confidencialidade das informações será respeitada e somente eu terei acesso a esta entrevista.
- 3. Perguntas**
- Ao longo de sua vida profissional, você trabalhou com equipes interculturais formadas por pessoas de diferentes regiões do Brasil?
  - Você poderia descrever estas equipes em ordem cronológica? Descreva-as quanto a empresa, quantas pessoas faziam parte da equipe; e quais eram as diferenças regionais presentes em cada equipe.
  - Entre essas experiências relatadas, quais foram as mais significativas? Por quê? Explique.
  - Nessas experiências, quais foram os principais desafios de gestão que você enfrentou no plano intercultural? Descreva cada desafio.
  - Como você enfrentou estes desafios enquanto gestor?
  - Quais foram as principais competências que você desenvolveu a partir destas experiências?
- 4. Fechamento**
- Se eu tiver alguma dúvida, podemos conversar mais em outra ocasião?
  - Eu agradeço muito pela sua contribuição,... Foi um prazer aprender com você.

**APÊNDICE B: Quadro de análise por conceito pesquisado.**

Conceito	Dimensões do roteiro de entrevistas semi-estruturada	Indicadores no software QUALIQUANTISOFT	Questões operacionais
<b>Desafios</b>	<p>O primeiro conceito pesquisado surge a partir das quatro primeiras perguntas do roteiro de entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ao longo de sua vida profissional, você trabalhou com equipes interculturais formadas por pessoas de diferentes regiões do Brasil?</li> <li>- Você poderia descrever estas equipes em ordem cronológica? Descreva-as quanto a empresa, quantas pessoas faziam parte da equipe; e quais eram as diferenças culturais regionais presentes em cada equipe.</li> <li>- Entre essas experiências relatadas, quais foram as mais significativas? Por quê? Explique.</li> <li>- Nestas experiências, quais foram os principais desafios de gestão que você enfrentou no plano intercultural? Descreva cada desafio.</li> </ul>	<p><b>1.</b> Nas suas experiências profissionais mais significativas, quais foram os principais desafios de gestão que você enfrentou no plano intercultural? Descreva cada desafio.</p>	<p>Deste modo o gestor foi naturalmente conduzido a pensar nos desafios de gestão decorrentes das diferenças culturais regionais utilizando-se a técnica do afunilamento, ou seja, da ideia mais geral (experiências profissionais com equipes interculturais) até a mais específica (os desafios intercultural decorrente da experiência mais significativa).</p>
<b>Estratégias</b>	<p>O segundo conceito pesquisado surge a partir da pergunta abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Como você enfrentou estes desafios interculturais enquanto gestor?</li> </ul>	<p><b>2.</b> Como você enfrentou estes desafios interculturais enquanto gestor?</p>	<p>Esta pergunta buscou identificar quais foram as estratégias utilizadas pelos gestores diante dos desafios interculturais com equipes formadas por pessoas de diferentes culturas regionais.</p>
<b>Competências</b>	<p>O terceiro conceito pesquisado surge a partir da pergunta abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais foram as principais competências que você desenvolveu a partir destas experiências interculturais?</li> </ul>	<p><b>3.</b> Quais foram as principais competências que você desenvolveu a partir destas experiências interculturais?</p>	<p>Esta pergunta buscou identificar quais foram as competências desenvolvidas pelos gestores diante dos desafios interculturais com equipes formadas por pessoas de diferentes culturas regionais.</p>

## APÊNDICE C: Total de gestores contatados na busca por potenciais entrevistados

NOME	GESTÃO ATUAL	REPERTÓRIOS INTERCULTURAIS			PERFIL DA PESQUISA?	CONTATO	
		NATURAL DE	MOROU EM	ATUAL		FORTE	ATRAVÉS DE
Gestor 1	Pesquisador Ministério da Educação	-	-	-	Não	peçoal	rede social
Gestor 2	Gestor executivo (Fundação Ulysses Guimarães)	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 3	-	-	-	-	Não	CIAGS	e-mail
Gestor 4	Gestora de recursos humanos (Unilever)	São Paulo (SP)	São Bernardo do Campo (SP), Salvador (BA), Linhares (ES)	Recife (PE)	Sim	peçoal	rede social
Gestor 5	Gestora de processos educacionais (Petrobras)	Salvador (BA)	Rio de Janeiro (RJ)	Salvador (BA)	Sim	Peçoal	e-mail
Gestor 6	Gestora de unidades de conservação (DIRUC)	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 7	-	-	-	-	Não	CIAGS	e-mail
Gestor 8	-	-	-	-	Não	CIAGS	e-mail
Gestor 9	Gestor de desenvolvimento sustentável e agricultura familiar (Banco do Brasil)	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 10	Não especificou a função (nem a empresa)	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 11	Gestor de projetos (SEBRAE)	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 12	Gestor setorial de administração de serviços	Salvador (BA)	Rio de Janeiro-RJ	Salvador (BA)	Sim	peçoal	rede social
Gestor 13	Gestor Secretária Municipal de Educação de Seabra	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 14	-	-	-	-	Não	CIAGS	e-mail
Gestor 15	Gestor de projetos de TI (Secretaria de Administração do Estado da Bahia)	-	-	-	Não	peçoal	rede social
Gestor 16	Gestora de artes (Instituto Roerich da Paz e Cultura do Brasil / Programa Ecobairro/ Educação Gaia)	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 17	-	-	-	-	Talvez	peçoal	rede social
Gestor 18	Gestor SECOPA (até 01/11/2012)	-	-	-	Não	peçoal	e-mail
Gestor 19	Gestor geral (Rede Moimbo - Cooperativa de Comércio Justo e Solidário)	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 20	Gestor de projetos (SEBRAE)	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 21	Não especificou a função (SEBRAE)	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 22	Gestor de projetos de desenvolvimento de software (Capgemini)	Salvador (BA)	Salvador (BA)	Salvador (BA)	Não	peçoal	rede social
Gestor 23	Gestor de seu próprio negócio (empreendedor)	Ipiatã-Bahia	Interior da Bahia: Itagibá, Jequié, Salvador, Ilhéus, Vitória da Conquista, Barreiras, Santo Antônio de Jesus, Eunápolis.	Teixeira de Freitas	Não	CIAGS	e-mail
Gestor 24	Gestor de seu próprio negócio (empreendedor)	Salvador (BA)	Salvador (BA), São Paulo (SP), Estados Unidos, Espanha, Inglaterra.	Salvador (BA)	Talvez	peçoal	rede social
Gestor 25	Polícia Civil da Bahia	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 26	-	-	-	-	Não	CIAGS	e-mail
Gestor 27	Não especificou a função (Prefeitura municipal de Itabuna e Ilheus)	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 28	Gestor de administração e finanças (Secretaria de Relações Institucionais do Estado da Bahia - SERIN)	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 29	Auditora (Secretaria Municipal de Saúde de Santo Antônio de Jesus)	-	-	-	Não	CIAGS	e-mail
Gestor 30	Consultora socioambiental	Rio Grande do Sul	Porto Alegre (RGS), Rio Grande (RGS), Israel, Alemanha, Inglaterra, Austrália, Recife (PE), Tmandaré (PE), Fernando de Noronha (PE)	Salvador (BA)	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 31	Gestora do conselho científico (Fundação Casa Grande - Memorial do Homem Kariri)	Crato - Ceará	-	Nova Olinda - Ceará	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 32	Gestora administrativo-financeiro do projeto Jamba (Odhebrecht)	-	-	-	Não	Peçoal	rede social
Gestor 33	Gestor (SEBRAE) - Coordenador Regional (totalizando 32 municípios).	Senhor do Bonfim (BA)	Interior da Bahia: Juazeiro, Seabra, Senhor do Bonfim e Jacobina.	Jacobina (BA)	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 34	Consultor (Bain & Company)	-	-	-	Não	peçoal	e-mail
Gestor 35	-	-	-	-	Não	CIAGS	e-mail
Gestor 36	Gestora de negócios e vendas (GM)	Salvador (BA)	Sorocaba (SP)	Recife (PE)	Talvez	peçoal	e-mail
Gestor 37	Gestor de apoio ao desenvolvimento territorial (Secretaria Estadual de Agricultura - SEAGRI)	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 38	-	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 39	Gestor do programa Piani (CARE Brasil)	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 40	Gestor de negócios (empreendedor)	Salvador (BA)	-	-	Sim	peçoal	e-mail
Gestor 41	Gestora de finanças (Ford)	Salvador (BA)	Recife (PE)	Salvador (BA)	Sim	peçoal	e-mail
Gestor 42	Gestor (CMA)	-	-	-	Talvez	Indicação	e-mail
Gestor 43	Clube de regatas (SEBRAE)	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 44	Clube de desenvolvimento e sustentabilidade social (SEBRAE)	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 45	Clube de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 46	-	-	-	-	Não	CIAGS	e-mail
Gestor 47	Clube de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 48	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 49	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 50	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 51	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 52	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 53	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 54	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 55	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 56	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 57	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 58	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 59	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 60	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 61	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 62	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 63	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 64	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 65	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 66	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 67	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 68	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 69	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 70	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 71	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 72	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 73	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 74	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 75	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 76	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 77	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 78	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 79	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 80	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 81	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 82	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 83	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 84	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 85	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 86	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 87	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 88	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 89	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 90	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 91	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 92	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 93	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 94	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 95	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 96	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 97	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 98	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 99	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail
Gestor 100	Clube de Regatas de Regatas	-	-	-	Talvez	CIAGS	e-mail

**ANEXO A: Imagem do sistema *Adobe Connect*, utilizado como recurso tecnológico e ferramenta de trabalho na fase da coleta de dados.**

