

Craide, Aline; Barboza Silva, Floriano  
A MOBILIDADE E A GESTÃO INTERCULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES  
Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 6, núm. 1, enero-marzo,  
2012, pp. 105-123  
Universidade Federal Fluminense  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742844008>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

**A MOBILIDADE E A GESTÃO INTERCULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES**

MOBILITY AND INTERCULTURAL MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

**Aline Craide**

Universidade Federal da Bahia

[alicraide@hotmail.com](mailto:alicraide@hotmail.com)**Floriano Barboza Silva**

Universidade Federal da Bahia

[fbarboza1@gmail.com](mailto:fbarboza1@gmail.com)**RESUMO**

Este ensaio teórico pretendeu analisar questões que envolvem a gestão intercultural nas organizações, além de demonstrar que a interculturalidade é uma das consequências da mobilidade de profissionais, assunto que perpassa o mundo do trabalho atualmente, seja no âmbito internacional ou intranacional. Sendo assim, inicialmente foi feita uma discussão teórica acerca de conceitos sobre mobilidade para, em seguida, descrever algumas questões que norteiam o conceito de interculturalidade. Identificou-se que a mobilidade de profissionais, seja internacional ou intranacional, oportuniza o encontro com um contexto culturalmente diverso em relação àqueles de suas origens. Assim, estes indivíduos vivenciarão a interculturalidade que, quando ocorre no ambiente de trabalho, gera a necessidade das organizações pensarem sobre o desenvolvimento e a implementação de uma gestão intercultural. Isto porque, apesar de haver alguns fatores que podem tornar a interculturalidade um elemento negativo para as organizações, esse encontro entre culturas diferentes no espaço organizacional torna-se positivo, pois estimula sua competitividade principalmente pelo fato de beneficiá-las pela heterogeneidade de opiniões.

**Palavras-chave:** Mobilidade. Interculturalidade. Gestão Intercultural.**ABSTRACT**

This theoretic paper aimed to analyze issues related to intercultural management in organizations, in addition to demonstrate that Interculturality is a consequence of professional mobility, theme which overwhelms work environment nowadays, both in international and intranational. In this matter, a theoretic discussion was initially done regarding mobility concepts, thereafter describe some questions related to interculturality. It was identified that professional mobility, international or intranational, gives the opportunity to face a different cultural environment regarding their origins. Therefore, these people will live interculturality that, when experienced in the work space, creates a necessity for organizations to think about development and deployment of intercultural management. In this matter, although some aspects might turn interculturality a negative element within organizations, this contact among different cultural within organizations becomes positive, as it stimulates competitiveness, especially due sponsoring the heterogeneity of opinions.

**Key-words:** Mobility. Interculturality. Intercultural Mangement.

## Introdução

A compreensão acerca da mobilidade é fundamental para entender o ser humano, visto que ela faz parte da história da humanidade. Em função de doenças, guerras, ditaduras e colonizações, pessoas se movimentavam (ATTALI, 2003). No período das grandes navegações, a busca pelo exótico, pela descoberta de novos territórios fazia com que desbravadores e suas tripulações se aventurassem além-mar, passando longos períodos longe de suas famílias e de sua terra natal. Nesta época, as situações que envolviam estes deslocamentos eram bastante precárias e muitos acabavam morrendo durante a viagem.

Hoje, felizmente, ou não, a situação mudou. Os meios de transporte são mais velozes e nos levam rapidamente a novos destinos. Dormimos em um lugar e acordamos em outro, pois “as distâncias foram praticamente encolhidas quando se tornou possível viajar para mais longe em um tempo menor” (CRESSWELL, 2006, p. 6). Ademais, há melhores condições de transporte, preocupação com a segurança dos passageiros e também com o seu conforto durante o percurso, sendo estas importantes razões para o maior número de viagens atualmente (FERNANDEZ 2002).

A mobilidade também carrega consigo ideias como progresso, liberdade, oportunidade, modernidade (CRESSWELL, 2006) e, consequentemente, passa a ser uma das questões que perpassam o cenário organizacional contemporâneo. Esta argumentação pauta-se na inferência de que se as pessoas e até mesmo as próprias organizações têm, nos dias atuais, maior oportunidade e facilidade de deslocamento, tal fenômeno tende a criar uma nova lógica em termos de carreira e de inserção no mercado de trabalho, bem como desafia as organizações a elaborarem e a executarem estratégias organizacionais que visem a atender às demandas dos indivíduos, oriundas da mobilidade.

Destarte, referente às questões que envolvem os trabalhadores em situações de internacionalização, sabe-se que há uma preocupação das organizações, a qual se alicerça no fato de que, ao haver deslocamento de profissionais para um ambiente de trabalho em uma cultura estrangeira, o indivíduo envolvido é cobrado a adaptar-se rapidamente ao novo contexto que, usualmente, é muito diferente daquele a que estava acostumado e a ser capaz de comunicar-se eficientemente com pessoas de culturas distintas da sua (DRUMMOND-GUITEL, 2008; TANURE *et al.*, 2007). Busca-se tornar a mudança menos traumática para o indivíduo e sua família e bem sucedida para a empresa (HOMEN; TOLFO, 2008).

Contudo, mesmo diante de dificuldades que envolvem o deslocamento internacional, no que tange especificamente à mobilidade profissional, Freitas (2009) destaca que esta vem sendo considerada como um novo capital simbólico nas organizações. Ou seja, uma condição *sine qua non* exigida no perfil dos profissionais, os quais devem estar dispostos e preparados para serem designados para missões no exterior, tendo que se adaptar de maneira rápida a uma nova realidade cultural. E, apesar deste impasse, a autora aponta que muitos destes empregos internacionais exercem grande atração e fascínio sobre as pessoas, pois denotam uma “glamourização” das carreiras.

Ao refletir acerca destas questões, pensando sobre a realidade brasileira, situações como o notável crescimento econômico do Brasil nos últimos anos, a aparente estabilidade financeira e a consequente melhora de sua imagem tendem a fazer com que cresçam as oportunidades no exterior para os profissionais desta nação. Mesmo assim, comparativamente a outros países do mundo, ainda são poucos os brasileiros que têm a chance de desfrutar da condição de expatriado ou de arriscar, por iniciativa própria, a inserção formal ou uma mudança na

carreira através de uma experiência internacional. Uma alternativa para estas pessoas que necessitam ou desejam deixar seu local de origem em função de suas vidas profissionais é a realização da *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). Dados apresentados pelo IPEA (2010) mostram que, nos últimos anos, a intramobilidade tem aumentado consideravelmente no Brasil, tendo havido elevação do nível de escolaridade do migrante.

Referente a estes apontamentos, Chanlat (2008) afirma que as movimentações migratórias estão redesenhando a composição demográfica das populações nacionais por todo o planeta, bem como o corpo funcional de muitas organizações. Conforme o autor, “se esses movimentos marcam profundamente nosso tecido socioeconômico, eles igualmente provocam novas configurações sociais e tensões do domínio das relações interculturais” (CHANLAT, 2008, p.25; tradução nossa). Deste modo, no que concerne aos aspectos organizacionais, origina-se um ambiente de trabalho que exige o desenvolvimento de novas aptidões e habilidades na convivência multicultural (FREITAS, 2009). Logo, para que se possa enfrentar esta realidade emergente, torna-se necessário habilitar os profissionais para o encontro e o convívio com as diferenças, a compreendê-las e, em alguns casos, a aceitá-las.

Sendo assim, infere-se que, da mesma maneira que ocorre em deslocamentos internacionais, como anteriormente descrito, estas pessoas, ao deixarem o seu local de origem, levarão consigo tradições e costumes, os quais, muitas vezes, serão diferentes daqueles encontrados no contexto de destino. Portanto, a chegada à nova localidade poderá ser permeada por estranhamentos e dificuldades, visto que mesmo tendo se deslocado dentro de seu país, o indivíduo, possivelmente, se deparará com lógicas culturais jamais imaginadas.

Tal afirmação respalda-se nas colocações de Adler (2002) que alega não ser preciso ir para o exterior para encontrar alguém com *background* cultural diferente. Semelhantemente, Schneider e Barsoux (2003) alertam ser bastante difícil saber quando uma fronteira que divide países é mais significativa do que as suas “fronteiras” internas. E, ao aceitar que a diferença cultural pode ser atinente aos hábitos e aos comportamentos de um grupo ou sociedade para outros (MOTTA, 1996), identifica-se não ser mandatório cruzar fronteiras internacionais para perceber e experienciar tais variações. Assim, em muitas situações, as disparidades entre culturas regionais de uma mesma nação podem ser maiores e mais intensas do que entre culturas nacionais de países.

Denominamos este encontro e interação entre pessoas naturais de regiões culturais distintas de um mesmo país e/ou entre o indivíduo e os aspectos do dia-a-dia da localidade de destino de *Interculturalidade Intranacional*. No caso do Brasil, por ser notadamente um país de vasta dimensão continental e de diversidade cultural, social, política, climática, educacional, etc., considera-se que para perceber variação cultural as pessoas não precisam atravessar fronteiras internacionais e, ao migrar entre seus Estados, é possível vivenciar a interculturalidade intranacional.

Portanto, na busca por uma (re)colocação no mercado de trabalho em outra região do país, aquele profissional que realizou a intramobilidade, ao ser contratado por uma organização no local de destino, trabalhará em um ambiente no qual vivenciará a interculturalidade intranacional, oportunizada também pelo contato com aspectos cotidianos da nova localidade. Pressupõe-se que destas experiências emergirão consequências, positivas ou negativas, para os indivíduos, as quais, em alguns casos, tendem a refletir para as organizações.

O que se visa a destacar é que as organizações, ao decidirem contratar por interesse (por exemplo, relacionado às questões de diversidade organizacional) ou necessidade (por exemplo, carência de mão-de-obra local) este profissional que realizou a intramobilidade devem atentar-se à premência de desenvolver estratégias de gestão intercultural voltadas ao intranacional a fim de minimizar possíveis transtornos que podem surgir a partir dos estranhamentos culturais destes indivíduos. Isto porque se pressupõe que a interação entre culturas distintas tende a favorecer as organizações pela heterogeneidade de visões, mas pode tornar-se prejudicial para o negócio caso não haja preocupação com o suporte mínimo a estes profissionais que chegam com boas expectativas ao novo local de trabalho.

Diante das exposições feitas até aqui, objetiva-se, neste ensaio teórico, analisar questões que envolvem a gestão intercultural nas organizações. Ademais, almeja-se demonstrar que a interculturalidade é uma das consequências da mobilidade de profissionais, assunto que perpassa o mundo do trabalho atualmente, seja no âmbito internacional ou intranacional. Logo, para ser possível compreender as argumentações supracitadas, bem como atender ao objetivo proposto, o presente trabalho, primeiramente, apresentará uma discussão teórica acerca de alguns conceitos sobre mobilidade para, em seguida, descrever algumas questões que norteiam o conceito de interculturalidade. Ao final, serão traçadas as considerações finais referentes ao presente ensaio teórico.

## A mobilidade

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

Ao pesquisar no dicionário de significados<sup>i</sup>, pode-se definir a palavra mobilidade, do latim *mobilitate*, como a propriedade do que é móvel ou do que obedece às leis do movimento. Na definição sociológica, a mobilidade é o deslocamento de indivíduos, grupos ou elementos culturais no espaço social. Já para Cresswell (2006), a mobilidade é um ato de mover-se entre localidades que podem ser cidades ou pequenos centímetros distantes.

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

independência (FERNANDEZ, 2002).

Todavia, o fenômeno da mobilidade não é recente, como destacado na introdução deste ensaio teórico. Além disso, há a ideia de que o nomadismo, marcado pela constante movimentação, é uma coisa boa, que coloca as pessoas em contato com novos espaços e novas realidades. Afinal, ser um “*Easy Rider*”<sup>ii</sup> é ter liberdade e é prazeroso para a vida, sendo o nomadismo uma maneira de viver, de observar, de saber e de fazer (MICHEL, 2005). Deste modo, conforme o autor, pensar de forma nômade é estar a favor da liberdade, conservando o espírito livre e a prática da autonomia.

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

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

Respaldando-se nestas reflexões, concorda-se com Freitas (2009) que a mobilidade deve ser definida de uma forma ampla, não a limitando a um fenômeno geográfico, mas sim a um rol complexo de “disposições e competências que coloca um indivíduo em interação com o outro, diferente de si, permitindo-lhe vivenciar a alteridade no seu exercício profissional e pessoal” (p. 249). Para a autora, portanto, mobilidade é:

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

Verifica-se ainda ser necessário refletir que a movimentação leva consigo vários sentidos, os quais variam de pessoa para pessoa. Diante desta colocação, Cresswell (2006) aborda uma forma interessante de entender e analisar a mobilidade. Para o autor, o movimento, raras vezes, representa somente o movimento, pois ele carrega inúmeros significados políticos, econômicos e sociais. Ademais, reitera-se que a mobilidade, seja internacional ou dentro das fronteiras de um país, gera, como consequência, a entrada e a vivência em um determinado cotidiano culturalmente distinto ao de origem.

No que tange às formas de mobilidade, Freitas (2009) descreve que é possível haver três configurações diferenciadas. A primeira fala sobre a mobilidade de capitais, aquela representada pela enorme variedade das operações bancárias e financeiras instantâneas, com níveis de segurança cada vez maiores e com custos de transação e de agência mais baixos, impulsionada, principalmente, pelo uso da informática e da internet (FREITAS, 2009). Há também a mobilidade organizacional que, segundo a autora, é um movimento novo, o qual acontece quando há o deslocamento de empresas inteiras que fecham as suas unidades em um local e mudam para outro, motivadas por instabilidades econômicas e políticas, incentivos

fiscais e legislações trabalhistas mais generosas, por custos de instalação e manutenção, preços de infraestrutura, etc.

Por fim, existe a mobilidade profissional, foco da análise neste estudo, que ocorre quando as pessoas se deslocam em função de suas carreiras. Atualmente, a mobilidade profissional é mais corriqueira devido à facilidade de deslocamento que impulsiona e auxilia indivíduos a saírem de um lugar para trabalharem em outro (MACHADO; HERNANDES, 2003), podendo resultar em uma ascendência, declínio ou oscilação na nova posição hierárquica comparativamente à anteriormente ocupada (GRISCI *et al.*, 2006).

Percebe-se, deste modo, que a mobilidade faz parte do cenário organizacional contemporâneo. Sendo assim, uma vez que, como descrito anteriormente, pessoas e até mesmo as próprias empresas têm, nos dias atuais, maior oportunidade e facilidade de deslocamento, tal fenômeno não pode deixar de ser considerado na elaboração e execução de estratégias organizacionais. É uma realidade para a qual as organizações devem estar preparadas a gerenciar, pois, na visão de Freitas (2009, p.248), estas “têm uma extraordinária capacidade de ler e interpretar cenários e, a partir deles, adaptar os seus planos e ações, capitalizando em seu benefício aspirações e angústias que emanam, de maneira difusa, do corpo social”.

Freitas (2009) também afirma que algumas organizações, para poderem enfrentar a amplitude de questões que perpassam a mobilidade, vêm substituindo a tradicional palavra “expatriação” profissional, que diz respeito ao deslocamento de executivos para outros países, por “mobilidade profissional”. Concorda-se com a adoção de uma terminologia mais ampla, visto que a movimentação, para ser foco de preocupação organizacional, não precisa necessariamente ocorrer para fora de limites nacionais, mas também intranacionalmente.

Porém, muitas organizações ainda tratam as questões inerentes à mobilidade como uma responsabilidade apenas do indivíduo que a está realizando. Sabe-se que, na conjuntura atual, muito mais pessoas se movem em função do trabalho (sejam de inserção ou de crescimento na carreira) em virtude da maior facilidade que há para realizar esta movimentação. Entretanto, o que Freitas (2009) expõe, colocações com as quais se anui, é que não se pode tratar a mobilidade apenas como uma aspiração do indivíduo, pois ela é também “uma ideologia que mascara os objetivos das organizações e repassa apenas aos indivíduos os ônus e responsabilidades decorrentes dessa escolha” (FREITAS, 2009, p. 249), o novo capital simbólico imposto aos profissionais, como destaca a autora.

Há uma corresponsabilidade das organizações neste processo, visto que para elas a diversidade que é gerada no contexto organizacional a partir destas movimentações é interessante e estratégica para o seu negócio. Porém, quando mal gerenciada pode acarretar em prejuízos de grandes proporções. Uma pesquisa realizada por Craide *et al.* (2010) com 13 profissionais que realizaram a intramobilidade para a Bahia, como uma forma de evoluírem profissionalmente, apontou, primeiramente, que o desconhecimento prévio dos pesquisados acerca do novo local emergiu como um fator delicado, pois ao não estarem minimamente preparados para o que encontrarão, o choque cultural pode tornar-se mais denso, sendo este um aspecto primordial a ser levado em consideração pelas organizações que apostam na contratação de profissionais de diferentes regiões brasileiras, de acordo com Craide *et al.* (2010). Além disso, a falta de suporte inicial das organizações causou alguns problemas para estes indivíduos que chegaram com boas expectativas ao novo local de trabalho. O desconforto criado acabou interferindo no desenvolvimento profissional e gerou, em alguns dos entrevistados, uma resistência que poderia ser amenizada ou evitada (CRAIDE *et al.*,

2010).

Portanto, a busca pela mobilidade não pode ser considerada apenas como fruto de desejos e/ou necessidades pessoais e individuais dos profissionais, conforme alerta Freitas (2009). A crítica que a autora faz é, justamente, a de admitir que esta seja uma procura solitária do profissional e que a responsabilidade das organizações neste processo é somente a de “abrir as portas, dando-lhe uma oportunidade diferencial, quando este diferencial é condição competitiva para elas no mercado de global” (p.253).

Outra reflexão que deve ser feita quando se trata acerca da mobilidade profissional é a pertinência, ou não, de se considerar que apenas o deslocamento internacional é permeado por *glamour* e é o único que proporciona *status* para a carreira. Tais questões são debatidas por Freitas (2009), ao alegar que homem culto hoje é homem viajado, sendo que nas empresas, os profissionais que passam pelos testes culturais são aqueles vistos como dinâmicos, adaptáveis e flexíveis. De acordo com a autora, não ocorre diferente no meio acadêmico onde os pesquisadores mais reputados são os que se instruem no exterior, trabalham em conjunto com colegas do mundo inteiro e publicam internacionalmente.

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

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

Tal debate surgiu como tema central do Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH) do ano de 2009 do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. O referido relatório, nomeado de *Ultrapassar Barreiras: Mobilidade e desenvolvimento humanos*, tem como objetivo desmitificar o estereótipo do migrante e alargar e reequilibrar as percepções que existem da migração, de modo a refletir uma realidade que se afigura mais complexa e bastante variável. Dentre tantas questões abordadas pelo Relatório, um dos seus mais importantes apontamentos ressalva que permitir a migração tanto dentro como para fora de fronteiras de uma nação pode aumentar a liberdade das pessoas e melhorar as vidas de milhões de indivíduos no mundo inteiro. O Relatório também desenvolve uma discussão sobre quem são os migrantes, de onde vêm e para onde vão, e por que se deslocam.

Semelhantemente, dados do IPEA (2010), ao discorrerem e analisarem as migrações internas na realidade brasileira, apontam que tal fenômeno, muitas vezes, passa despercebido aos olhos de diversos analistas e também de pesquisadores em função da complexidade inerente ao assunto. O IPEA (2010) alega que este descaso é fruto das migrações dentro de uma nação serem “submetidas às hipóteses mais óbvias, como a atração pelas “luzes da cidade” ou a repulsão motivada por condições objetivas, econômicas e outras relacionadas ao mercado de trabalho” (IPEA, 2010, p. 3). Além disso, quase sempre quando se pensa em razões que levam às migrações, tende-se a refletir sobre as questões de pobreza.

No caso do Brasil, tem-se o exemplo desta imagem pejorativa nas migrações em massa de

---

nordestinos, castigados pela seca da região, que buscaram na década de 1980 (e ainda buscam, mas hoje também por outros motivos) eminentemente na região sudeste, uma forma de sobrevivência, apesar de muitos terem ficado em condições piores do que estavam em sua terra natal.

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

Dentre diversas análises trazidas pelo relatório do IPEA (2010), três chamam atenção por estarem relacionadas às discussões deste estudo. O primeiro ponto refere-se ao aumento do nível de escolaridade do migrante brasileiro, considerada pelo IPEA (2010) como 12 ou mais anos de estudos, nos anos analisados. O Relatório alerta que, apesar do mesmo ter acontecido entre os não-migrantes, o ritmo de crescimento escolar destes é menor. Assim, para o IPEA (2010, p. 9), “não há razão para não se levantar a hipótese de que a escolarização aumenta a probabilidade de migração, ou seja, o percentual de migrantes com pelo menos 12 anos de estudo é maior que o de não migrantes nessa situação”.

O segundo aspecto considerado importante, apontado pelo Relatório do IPEA (2010), é o fato de, no Brasil, o migrante auferir maiores rendimentos do que o não migrante. Além disso, a diferença entre ambos aumentou ao longo dos anos. Por fim, o terceiro ponto relevante para o presente estudo, no que concerne à discussão da intramobilidade, diz respeito à parcialidade da ideia de que a migração significa pobreza, como afirma o Relatório do IPEA (2010), com base nos dados apresentados. Conforme o IPEA (2010), esta colocação só se aplica de forma relativa e em casos precisos e contextualizados.

Migra-se de uma região para outra – ou internamente às regiões – com a intenção de melhoria das condições pessoais ou da família. Migra-se para atenuar as dificuldades vividas na origem, sejam ligadas ao baixo dinamismo das economias locais ou às vulnerabilidades e carências no sistema de proteção social (IPEA, 2010, p. 16).

Identifica-se, a partir destas exposições, que a intramobilidade vem se tornando uma maneira, cada vez mais usual, de os profissionais brasileiros, por necessidade ou desejo, se inserirem no mercado de trabalho ou de buscarem uma posição melhor para suas carreiras. Isto tende a desmistificar a concepção de que as preocupações organizacionais devem atrelar-se apenas em relação aos deslocamentos de indivíduo para o exterior. A mobilidade profissional, ao que parece, não é inerente ao contexto internacional e, tampouco, deve deixar de ser privilegiada pela gestão intercultural das organizações quando ocorre dentro das fronteiras de um país. Sendo assim, falar-se-á, em seguida, acerca de aspectos que norteiam a interculturalidade a partir da discussão sobre conceitos, historicidade, seus pontos críticos e benefícios gerados para a dinâmica organizacional.

## **A interculturalidade e a gestão**

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

universo organizacional e de negócios. Das inúmeras significações que derivaram da cultura organizacional, a temática da interculturalidade é considerada uma das formas mais contemporâneas de analisar as questões culturais dentro das organizações e tende a remeter os pesquisadores a novas reflexões, talvez mais próximas à realidade atual (BARBOSA; VELOSO, 2009).

Mas, ao analisar o tema da interculturalidade, percebe-se, como expõe Tanure (2007), que os encontros interculturais são tão antigos quanto à própria humanidade e começaram quando duas diferentes tribos encontraram-se pela primeira vez. Pensa-se que esses encontros, intrínsecos à condição humana, na visão de Davel *et al.*(2008), tinham uma postura pacífica e o intuito de realizar o comércio entre diferentes grupos. Mas, em outras ocasiões, resultavam em conflitos entre os povos. Isto porque, conforme Tanure (2007), os mesmos princípios básicos de comparação, preconceito e criação de estereótipos que se observa atualmente devem ter existido há milhares de anos, visto que, como se sabe, o contato intercultural não gera imediatamente a compreensão mútua, mas sim uma resistência inicial que poderá prejudicar no intercâmbio entre culturas. A interculturalidade, portanto, é o modo de desenvolvimento das sociedades para melhor e também para pior, uma vez que ela ocorre em contextos bem distintos como guerras mundiais, genocídios, colonizações, migrações, mundialização econômica, financeira, esportiva, multicultural e intercultural (DEMORGON, 2002). Contudo, buscar uma interação construtiva tornou-se fundamental nos dias de hoje, pois a interculturalidade deve remeter ao diálogo e ao entendimento para a ação, com vistas a atingir a eficiência nos negócios no mundo globalizado (BARBOSA; VELOSO, 2009).

Porém, apesar dos encontros entre culturas diferentes acontecerem há muitos anos, Freitas (2000) aponta que as investigações sobre a interculturalidade são recentes. Barmeyer *et al.* (1993) afirmam que as pesquisas no campo da comunicação, desenvolvidas pelo antropólogo americano Edward Hall no final da década de 1950, são consideradas pioneiras nos estudos interculturais. Entretanto, outros autores (FREITAS, 2008; BOSCHE, 1993) atribuem que foi a partir das pesquisas feitas por Geert Hofstede na década de 1980, as quais visaram a analisar como as características culturais de algumas filiais da IBM eram fortemente influenciadas pelos valores nacionais dos países onde estas unidades estavam alocadas, que houve um avanço nos estudos organizacionais relacionados à interculturalidade.

Assim, as pesquisas interculturais nas organizações e sobre suas formas de gestão passam a ser feitas com maior frequência no final da década de 1980 e, na maioria das vezes, têm se sustentado no debate sobre expatriações e expatriados, processos migratórios, coordenação de equipes multiculturais, estratégias de fusão e aquisição considerando as diferentes culturas, são eminentemente de natureza empírica, e têm a sua espinha dorsal sustentada pelos estudos comparativos entre culturas nacionais (FREITAS, 2000). A autora ainda afirma que é na Europa, onde as pessoas estão mais acostumadas a cruzar fronteiras geográficas e lingüísticas, principalmente a partir da unificação dos países em uma Comunidade Européia, que tais estudos têm sido mais desenvolvidos.

No que concerne especificamente às pesquisas brasileiras, a análise sobre a interculturalidade ocorre, comumente, quando os autores visam a identificar como se estabelece o relacionamento entre estrangeiros e locais; quais as peculiaridades percebidas pelos investigados acerca das culturas; como reagem às diferenças e às semelhanças do “outro”. Ademais, no Brasil, além de serem recentes os estudos nesta área, ainda há pouco interesse no tema, fato que pode ser atribuído, de acordo com Freitas (2009a), às dimensões continentais do país, à ausência de cobrança de reparações históricas frente aos colonizadores do Brasil e a

um suposto consenso acerca de sermos uma cultura e um povo produzidos por várias incorporações étnicas e culturais. Freitas (2009a) sustenta estas ideias alegando que, em países nos quais a mestiçagem vêm ocorrendo de modo recente, parece haver maior interesse acerca da discussão intercultural. Aliado a isto, para a autora, no que tange aos cursos de Administração brasileiros, estes apenas recentemente assumiram a importância dos negócios internacionais e a irreversibilidade da internacionalização, que são temas, segundo Freitas (2009a), estudados basicamente do ponto de vista da estratégia da empresa e não com um olhar sobre o intercultural.

Porém, cabe salientar que, apesar da temática intercultural ter chamado a atenção mais recentemente, de acordo com Demorgan (2002), ela não é uma consequência da globalização, como a maioria das pessoas pensa, pois, conforme anteriormente descrito, a relação entre grupos humanos pertencentes a diferentes culturas sempre tiveram espaço na história mundial. Mas é fato que este fenômeno, na medida em que reduz as distâncias, fez com que a discussão em torno da interculturalidade ganhasse maior relevância.

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

Por estas e por tantas outras razões torna-se pertinente refletir sobre a interculturalidade, que é apontada por Demorgan (2002) como sendo o processo dinâmico consequente do encontro de duas ou mais culturas distintas, sendo esse processo arriscado, uma vez que pode levar a conflitos e a problemas relacionados às questões de identidade de diferentes atores participantes destas culturas (GUILTEL, 2006). Para Matos (2002), a interculturalidade objetiva prever, evitar e/ou analisar e gerir possíveis conflitos gerados pela interação de culturas diversas permitindo a percepção de algumas tendências culturais da atualidade dentre elas a hibridização. Neste caso, a autora utiliza o termo hibridização como uma forma de diálogo, de dialética, de síntese cultural, natural, analítica e não impositiva. Neste sentido, Trevisan (2001) afirma que o encontro de culturas produz mudanças caracterizadas pela complementaridade e o resultado da interação cultural oportuniza o surgimento de novos comportamentos definidos como hibridismo cultural ou cultura híbrida. Tal interação se constituiria no objeto dos estudos interculturais, considerando a cultura como algo mais dinâmico do que estático. Analogamente, Freitas (2008) sugere que a abordagem intercultural demonstra ser mais completa do que outras (como aquelas nas quais as culturas são vistas como variáveis manipuláveis), pois as culturas são tratadas de forma mais realista, ou seja, dinâmicas, mutáveis, tradicionais, diversas, locais, globais, densas etc.

Portanto, a partir do momento em que culturas diferentes entram em contato, surgem muitas possibilidades de se entender o mundo. E para poder dar conta de tais entendimentos, tem-se o conceito de interculturalidade a qual se realiza no momento em que culturas díspares passam a conviver, a interagir em um processo capaz de criar e recriar sentido para os atores envolvidos (MATOS, 2002). Ela prevê a interação de grupos sociais identificados a conjuntos de valores e normas de conduta distintos. Cada cultura possui seus determinados padrões de

significado, sendo que o que é comum para membros de determinada cultura pode parecer estranho para membros de outro grupo social.

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

Destarte, neste momento é importante destacar que a interculturalidade vem sendo abordada e analisada na maioria dos estudos e pesquisas como o encontro entre culturas nacionais. Todavia, considera-se que, sobre todas as premissas, preocupações com choques e diferenças culturais e explanações referentes a esse conceito pode ser atribuída atenção em relação ao encontro entre culturas regionais de um mesmo país. Denomina-se o encontro entre culturas regionais de *Interculturalidade Intranacional* a qual busca, portanto, compreender como se estabelecem as interações entre pessoas naturais de regiões culturais distintas de um mesmo país e/ou entre o indivíduo e os aspectos cotidianos inerentes a uma localidade diferente da sua de origem.

Lenartowicz e Roth (2001) discutem a relevância de compreender as subculturas nacionais em estudos que tratam de cultura. Apesar de ser recente e não tão usual, os autores afirmam que a literatura de negócios internacionais vem reconhecendo, paulatinamente, a potencial importância de pesquisas que tratam sobre subculturas ou culturas regionais de um mesmo país. Assim, para tentar explicar e comprovar que existem diferenças entre culturas regionais, os pesquisadores supracitados realizaram um estudo no Brasil, por considerarem este país com uma grande evidência da existência de culturas regionais distintas dentro da nação. Pesquisaram quatro culturas regionais brasileiras: mineiros, cariocas, paulistas e gaúchos. O objetivo dos autores com a pesquisa era o de verificar a existência de variações culturais dentro de uma nação, no caso, o Brasil, e identificar a influência desta variação nos resultados empresariais.

De uma forma geral, os resultados obtidos por Lenartowicz e Roth (2001) sugerem que pode ser bastante benéfico desenvolver práticas organizacionais em um nível de subculturas nacionais não havendo a necessidade de negar o nível nacional da cultura. Todavia, Dupuis (2008) afirma que poucos pesquisadores se interessam sobre a análise de diferenças locais ou regionais no domínio da gestão intercultural. Por fim, Lenartowicz e Roth (2001) percebem seu estudo como um bom início para se pensar acerca do impacto de subculturas nacionais sobre a performance das organizações e acrescentam que as pesquisas devem ter cautela em assumir uma homogeneidade cultural acerca de um país, pois valores podem variar significativamente e sistematicamente dentro das fronteiras de uma nação, colocações com as quais se coaduna.

Portanto, a análise dos apontamentos de Lenartowicz e Roth (2001) faz com que se reitere a importância de analisar como os profissionais que realizaram a intramobilidade percebem e vivenciam a interculturalidade intranacional. Desta maneira, um dos *lócus* de convivência com

---

culturas regionais distintas será o da organização na qual passaram a trabalhar. Nele, o indivíduo, “um estranho no novo ninho”, interagirá com pessoas de culturas regionais diferentes da sua, sejam elas pertencentes ao próprio local ou provenientes de outra cultura regional do país. Além disso, há as vivências no cotidiano da nova localidade que podem também influenciar na adaptação dos sujeitos e que, em alguns casos, podem impactar no seu desempenho no trabalho. Estas questões levam a ponderar que as organizações que optam pela contratação de pessoas de várias regiões do país, por interesse ou necessidade, devem buscar desenvolver políticas e práticas relacionadas a uma gestão intercultural.

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

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

A gestão intercultural consiste, então, em construir articulações entre portadores de culturas diferentes a fim de minimizar as consequências negativas das diferenças para os indivíduos e para as empresas, beneficiá-las pelos recursos potenciais que cada cultura oferece (CHEVRIER, 2006, p. 4; tradução nossa).

Sendo assim, o termo gerenciamento intercultural é freqüentemente empregado para designar as maneiras de organizar a coabitação de diferentes culturas de empresas, quando, por exemplo, em situações de fusões e aquisições. Nestes casos, é comum atestar-se as dificuldades de conciliar diferentes maneiras de organizar processos, mensurar e valorizar performances, etc. Porém, Chevrier (2006) alerta que a cultura de empresa não se constitui como uma produção autônoma que pode ignorar as culturas sociais, nacionais e também regionais que lhe atravessam. Destarte, a gestão intercultural implica em definir os grupos sociais (corpos profissionais, empresas, grupos nacionais) que desempenham um papel na situação examinada. E, as diferenças culturais podem ser encontradas não importa onde, ou seja, entre dois indivíduos, entre duas profissões, entre duas regiões, dois continentes, e assim, uma diversidade de variações (CHEVRIER, 2006).

Para Drummond-Guitel (2008), o gerenciamento intercultural é a disciplina que trata de todas as interações de todas as espécies de culturas ou conjuntos de valores dentro da organização. A autora também alerta que não se pode pensar o gerenciamento intercultural como um fim em si mesmo, mas sim como um meio para resolver os problemas e responder às questões que aparentemente não têm repostas. Não se trata de oferecer um manual para tratar de todos os problemas, porém definir as armadilhas, propor conselhos operacionais para identificação e valorização da diversidade cultural dentro das organizações (DRUMMOND-GUITEL, 2008). Concorda-se com a autora, pois identifica-se que a heterogeneidade de opiniões em decisões importantes e em estratégias das organizações podem beneficiá-las. Neste sentido, alguns autores como Bueno, Domingues e Del Corso (2004) afirmam que o

estudo sobre a interculturalidade tende a trazer benefícios para as práticas de gestão porque há uma melhoria de posturas atuais e formulação de novas estratégias mais eficientes no tratamento do ambiente.

Chevrier (2006) ressalta que as pesquisas como as de Edward Hall sobre gestão do tempo, espaço e contexto, bem como os estudos de Hofstede a respeito de como as características culturais de cada uma das filiais de uma grande multinacional eram fortemente influenciadas pelos valores nacionais, ou seja, pelos valores predominantes nos países onde essas filiais estavam instaladas, tiveram seu lugar na interface entre cultura e o gerenciamento e se constituem, até hoje, como importantes referências no campo da gestão intercultural. Entretanto, outras pesquisas como a de D'Iribarne (1989) e a de Trompenaars e Hampden-Turner (1997) também se destacaram por procurar compreender, de maneiras diferenciadas, estas mesmas questões.

Ressalta-se que tais teorias dos autores supracitados [Hall (1981; 1983; 1984; 1990); Hofstede (2003); D'Iribarne (1989); Trompenaars e Hampden-Turner, (1997)] apesar de serem eminentemente pensadas sobre a interação entre culturas nacionais, lançam possíveis pistas de análise sobre os encontros culturais intranacionais. Isto porque auxiliam a compreender as consequências que surgem a partir da interação entre culturas díspares, sendo este o primeiro passo para que haja uma eficiente gestão intercultural. Porém esta questão nem sempre é considerada com a seriedade que deveria tanto por organizações como também pelos profissionais.

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

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

Além disso, deve-se reconhecer que, conforme Tanure (2007), em todo processo de interculturalidade também acaba havendo a criação de estereótipos, considerado por Drummond-Guitel (2008) como um mecanismo de defesa natural. De acordo com Finuras (1999), os estereótipos são figuras que isolam algumas das características de um povo, geralmente as mais caricatas e as consubstanciam em um elemento simbólico dessa cultura.

Os estereótipos, como parte profunda de uma, têm características e funções. São compartilhados por um conjunto de indivíduos, ancorados no inconsciente coletivo, bloqueados, atemporais e nunca postos em questão. A principal função do estereótipo é proteger a identidade dos indivíduos, e como membro e um grupo em situações ameaçadoras, variáveis, desestabilizadoras consequentes de um choque cultural (DRUMMOND-GUITEL, 2008, p. 71,

tradução nossa).

Adler (2002) afirma que os estereótipos envolvem uma forma de categorização que organizam nossa experiência e guiam nosso comportamento dentro de vários grupos em uma sociedade. Ressalta-se que os estereótipos nunca descrevem de forma precisa o comportamento individual, mas sim o comportamento de um grupo em particular. Podem ajudar ou atrapalhar, dependendo de como são usados. Porém, estereótipos efetivos permitem às pessoas entender e agir apropriadamente de acordo com determinadas situações. Adler (2002) ainda alerta que os estereótipos não podem ser considerados como algo ruim. A verdade é que todos estereotipam e o ideal é que se aprenda a não fazer com que esta visão seja imutável. É necessário que profissionais que migram nacionalmente e/ou internacionalmente sejam abertos a mudanças em face de uma evidência contraditória.

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

As discussões feitas até o presente momento suscitam uma constatação: a pluralidade cultural se faz presente em todos os ambientes, inclusive no organizacional, onde coexistem diferentes referenciais culturais, compreendendo não só seus colaboradores diretos, mas outros atores sociais com os quais a organização se relaciona, como fornecedores, consumidores, o meio ambiente, enfim, a sociedade em que essas organizações se inserem (FREITAS, 2009a). Neste sentido, Trevisan (2001) coloca que, no âmbito organizacional, para tentar evitar as possíveis dificuldades decorrentes de choques culturais é necessário que todas as pessoas pertencentes à empresa tenham consciência da diversidade cultural, a qual deve permitir o respeito e a consideração das diferenças, condição que favorece o estabelecimento de relações de trabalho mais flexíveis e inovadoras contribuindo para o desenvolvimento da organização e manutenção de sua competitividade. O autor reforça que esta contribuição é necessária porque, via de regra, as pessoas não reconhecem as dificuldades existentes no relacionamento intercultural como resultantes das diversidades culturais das pessoas envolvidas ou ao menos não atribuem a elas a devida importância conferindo essas dificuldades a outros fatores, particularmente ao problema da comunicação.

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

de processos, estruturas e decisões organizacionais e para a redução de riscos dos investimentos feitos em um cenário cada vez mais plural e mutante.

O que se percebe é que a interculturalidade não está mais fora das empresas, mas dentro delas, reivindicando atenção e cuidado (FREITAS, 2008). Para a autora, a redução de riscos e fracassos pode ser fruto de análises financeiras e mercadológicas cuidadosas, mas também pode ser consequência da compreensão de aspectos culturais, religiosos, familiares, históricos, ideológicos, geográficos e climáticos que afetam os costumes e os modos dos homens pensarem e viverem a vida e o trabalho. Freitas (2008) ainda complementa que “as sociedades diferem em função do que amam, detestam, festejam e sonham. Ignorar as diferenças culturais nos processos organizacionais pode ter um alto custo em um cenário em que todo erro tende a ser duramente castigado”(p.88).

Portanto, concorda-se com Freitas (2008) que a importância do aspecto intercultural, tanto na vida social quanto no universo organizacional, já se impôs e que para isso deve haver maior compreensão por parte de gestores e profissionais em relação à gestão intercultural em suas organizações, presente no recebimento ou na expatriação de profissionais, nos investimentos em unidades fora da origem; na participação de consórcios ou alianças estratégicas com parceiros de diferentes nacionalidades; nas negociações para compra ou venda fora das suas fronteiras (FREITAS, 2008) ou ainda nas relações entre diferentes culturas regionais de um mesmo país.

### **Considerações finais**

Pretendeu-se, ao longo deste ensaio teórico, analisar questões inerentes à gestão intercultural nas organizações, além de demonstrar que a interculturalidade é uma das consequências da mobilidade de profissionais, questão que perpassa o mundo do trabalho atualmente seja no âmbito internacional ou intranacional. Para tanto, foi feita uma revisão conceitual acerca de alguns conceitos sobre mobilidade e, em seguida, foram apresentadas algumas discussões que norteiam a interculturalidade como conceitos, historicidade, gestão intercultural, seus pontos críticos e benefícios gerados para a dinâmica organizacional.

Inicialmente, pôde-se perceber a partir de leituras e reflexões, da mesma forma que Freitas (2000), que quando se propõe a administrar o intercultural, a organização lidará, muitas vezes, com a não-familiaridade, a estranheza, a criação de estereótipos e o etnocentrismo de profissionais. Entretanto, apesar destes impasses que são interentes à interculturalidade, o encontro entre profissionais de diferentes culturas tende a trazer benefícios para as organizações que propiciam esta interação. Portanto, a observação desses empecilhos se torna relevante, pois no momento em que a organização se conscientiza de tais problemas, cria condições para enfrentá-los, preparando-se e planejando-se a partir de uma gestão intercultural.

Além disso, a gestão intercultural torna-se imperativa na atualidade, visto que a mobilidade de pessoas com o intuito profissional vem ocorrendo mais corriqueiramente. Seja uma viagem para o exterior ou uma mudança interna em um país, os profissionais movem-se para onde estão as oportunidades. E, ser uma pessoa potencialmente móvel é uma pré-disponibilidade e um pré-requisito fundamentais nos dias de hoje, conforme debatido neste ensaio.

Deste modo, a mobilidade ou a intramobilidade oportuniza a (re)colocação no mercado de trabalho para aquelas pessoas que necessitam ou desejam uma experiência profissional em uma localidade distinta da sua de origem. Ao chegar ao destino, seja outro país ou outro

Estado, estes indivíduos se depararão com lógicas culturais diferentes daquelas a que estavam acostumados e vivenciarão a interculturalidade, nacional ou intranacional. Portanto, o que se visou a destacar é que as organizações, ao decidirem contratar por interesse (por exemplo, relacionado às questões de diversidade organizacional) ou necessidade (por exemplo, carência de mão-de-obra local) tais profissionais devem atentar-se à premência de desenvolver estratégias de gestão intercultural.

Sabe-se que quando a mobilidade é internacional, muitas organizações já estão preparadas para gerir o intercultural em virtude do deslocamento de profissionais ser para um ambiente de trabalho em uma cultura estrangeira. Ademais, é interessante para a organização que o indivíduo envolvido adapte-se rapidamente ao novo contexto tornando a movimentação, consequentemente, bem sucedida.

Entretanto, chamou-se atenção para o fato de que migrações internas a um país também tendem a gerar estranhamentos culturais, pois não é preciso ir para o exterior para encontrar alguém com *background* cultural diferente (ADLER, 2002). Assim, organizações que contratam pessoas que realizaram a intramobilidade, especialmente no Brasil, devem estar atentas às questões que envolvem o encontro e interação entre pessoas naturais de regiões culturais distintas de um mesmo país e/ou entre o indivíduo e os aspectos do dia-a-dia da localidade de destino, ou seja, a *Interculturalidade Intranacional*.

Ao desenvolver práticas de gestão intercultural voltadas ao intranacional, a organização tende a minimizar possíveis transtornos que podem surgir a partir dos estranhamentos culturais destes indivíduos. Isto porque se pressupõe que a interação entre culturas distintas tende a favorecer as organizações pela heterogeneidade de visões, mas pode tornar-se prejudicial para o negócio caso não haja preocupação com o suporte mínimo a estes profissionais que chegam com boas expectativas ao novo local de trabalho.

Diante do acima exposto, pode-se concluir que, apesar de haver alguns fatores que podem tornar a interculturalidade um elemento negativo para as organizações, esse encontro entre culturas diferentes no espaço organizacional torna-se positivo, pois estimula sua competitividade principalmente pelo fato de beneficiá-las pela heterogeneidade de opiniões. Todavia, percebe-se que apesar de haver um discurso que vem estimulando a reflexão sobre as questões interculturais, o fato de esta discussão ser ainda bastante recente ocasiona debates sem muita profundidade. Portanto, acredita-se que são oportunidades como esta, de se “colocar no papel” uma discussão teórica sobre o tema, é que poderão gerar novas ideias e novos rumos para esse debate. Não se pretende, no entanto, ignorar a importância de achados empíricos. Mas sabe-se que os mesmos deverão ser analisados à luz de uma teoria consistente e que realmente procure explicar a realidade organizacional estudada.

## Referências

- ADLER, N. **International Dimensions of Organizational Behavior**. 4.ed. Cincinnati: South-Western, 2002.
- ATTALI, J. **L'homme nomade**. Paris: 2003.
- BARBOSA, L.; VELOSO, L. A cultura do outro: interculturalidade e dialogia nas empresas. In: BARBOSA, L. (coord.). **Cultura e diferença nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARMEYER, C. et al. **50 Fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines**. Paris: Bréal, 2003.

- BAUMAN, Z. **Globalização:** as consequências humanas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- BERTAUX, D. **Les récits de vie.** Paris: Éditions Nathan, 1997
- BOSCH, M. **Le Management interculturel.** Paris: Nathan, 1993.
- BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R.; DEL CORSO J. M. **Processo de expatriação na integração de culturas:** o caso Renault do Brasil. XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Curitiba: Anais EnANPAD, 2004.
- 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.
- CHEVRIER, S. **Le management Interculturel.** Paris: Presses Universitaires, 2006.
- CRAIDE, A.; DRUMMOND-ABDALA, V.; DE BRITO, A. "Eu Vim de Lá, (Mas Ninguém Avisou)": reflexões sobre estratégias de Gestão de Pessoas voltadas à interculturalidade. XXXIV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Rio de Janeiro: Anais EnANPAD, 2010.
- CRESSWELL, T. **On the move.** New York: Routledge, 2006
- D'IRIBARNE, P. **La logique de l'honneur.** Paris: Editions du Seuil, 1989.
- DAVEL, E.; DUPUIS, J.-P.; CHANLAT, J.-F. **Gestion em Contexte Interculturel.** Quebec: Les Presses de L'Université Laval, 2008.
- DAMATTA, R. **O que faz Brasil, Brasil?** 8 ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1991.
- DEMORGON, J. **L'histoire interculturelle des sociétés.** 2.ed. Paris: Anthropos, 2002.
- DRUMMOND-ABDALA. V. **L' apprentissage interculturel des managers participants du programme Y.M.P (Young Managers Program):** le cas de l'Université Acelor. 298 f. Tese (Nouveau Doctorat em Sciences de Gestion) – Université Paris Dauphine, Paris, 2008.
- DRUMMOND-GUITEL, V. **Déjouez les pièges des relations interculturelles:** et devenir un manager de l'international. Le Mans: Gereso, 2008.
- DUPUIS, J.-P. L'analyse interculturelle en gestion: décloisonner les approches classiques.
- DAVEL, E.; DUPUIS, J.-P.; CHANLAT, J.-F. **Gestion em Contexte Interculturel.** Quebec: Les Presses de L'Université Laval, 2008.
- FERNANDEZ, B. **Identité nomade.** Paris: Anthropos, 2002.
- FINURAS, P. **Gestão Internacional e Recursos Humanos.** Lisboa: Edições Sílabo, 1999.
- FREITAS, M. E. de. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades? **O&S**, Salvador, v. 16, n. 49, p. 247-264, abr/jun 2009.
- \_\_\_\_\_. Multiculturalismo e expatriação nas organizações: vida do executivo expatriado, a festa vestida de riso ou de choro. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009a.
- \_\_\_\_\_. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. **O&S**, Salvador, v. 15, n. 45, p. 79-89, abr./jun. 2008.
- \_\_\_\_\_. **Como Vivem os Executivos Expatriados e suas Famílias?** Relatório de Pesquisa Nº 07/2000 NPP/EAESP/FGV, 2000.
- GRISCI, C. L. I.; CIGERZA, G. C.; HOFMEISTER, P. M.; BECKER, J. L. Nomadismo involuntário na reestruturação produtiva do trabalho bancário. **Revista de Administração de Empresa**, São

Paulo, v. 46, n. 1, p. 27-40, jan/mar 2006.

GUITEL, V. **Intercultural or Cross Cultural Management?** The evolution of the research field and the issue concerning the definition and the development of an intercultural competency for expatriates and international managers. Brussels: EIASM Workshop, 2006.

HALL, E. **The hidden dimension.** New York: Anchor Books editions, 1990.

\_\_\_\_\_. **Le langage silencieux.** Paris: Editions du Seuil, 1984.

\_\_\_\_\_. **The dance of life.** New York: Anchor Books editions, 1983.

\_\_\_\_\_. **Beyond Culture.** New York: Anchor Books editions, 1981.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences:** comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2.ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

HOMEM, I. D.; TOLFO, S. da R. Práticas de Gestão Internacional de Pessoas: práticas compensação e seleção de expatriados em uma multinacional brasileira. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 2, n. 2, art. 3, p. 201-217, mai./ago. 2008

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Comunicados do IPEA:** Migração Interna no Brasil, n.61, ago/2010. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/100817\\_comunicadoipea61.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/100817_comunicadoipea61.pdf) Acesso em 10.out.2010.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, J.-F. (coord.). **O indivíduo na organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

LARAIA, R. de B. **Cultura um conceito antropológico.** 11.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

LENARTOWICZ, T.; ROTH, K. Does Subculture Within a Country Matter? A Cross-Cultural Study of Motivational Domains and Business Performance in Brazil. **Journal of International Business Studies**, n. 32, p. 305-25, 2001.

MACHADO, H. V.; HERNANDES, C. A. Alteridade, Expatriação e trabalho: implicações para a gestão internacional. XXVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Atibaia: **Anais EnANPAD**, 2003.

MAFFESOLI, M. **Du nomadisme.** 2.ed. Paris: la table ronde, 2006.

MATOS, A. P. A. **Executivos americanos na Bahia:** expectativas e percepções sobre a cultura de trabalho local: um estudo de caso. 173f. Dissertação (Mestrado). – Núcleo de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

MICHEL, F. **Autonomadie:** essai sur le nomadisme et l'autonomie. Paris: Homnisphères, 2005.

MOTTA, F. C. P. Cultura nacional e cultura organizacional. In: DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. (org.) **"Recursos" humanos e subjetividade.** Petrópolis: Editora Vozes, 1996.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R.; BESSLER, R. Cultura Brasileira, estrangeirismo e segregação nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH). **Ultrapassar barreiras:** mobilidade e desenvolvimento humanos, 2009. Disponível em: <http://hdr.undp.org/en/media/HDR 2009 PT.pdf> Acesso em 10.nov.2009.

SCHNEIDER, S.; BARSOUX, J-L. **Managing across cultures.** Harlow: Prentice Hall, 2003.

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.

TREVISAN, L. **Interculturalidade no ambiente empresarial:** relações entre brasileiros e estrangeiros na Volkswagen/Audi de São José dos Pinhais – PR. 2001. 178f. Dissertação. (Mestrado em Tecnologia). Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba: 2001. Disponível em: <http://www.ppgte.cefetpr.br/dissertacoes/2001/lino.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2006.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. **Riding the waves of culture:** understanding cultural diversity in business. London: Nicholas Brealey Publishing, 1997.

---

<sup>i</sup> Fonte: [http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=\\_mobilidade](http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=_mobilidade)  
Acesso em 22.out.2009.

<sup>ii</sup> Título de um filme estadunidense de 1969 que retrata a história de dois motociclistas que viajam pelos Estados Unidos em suas motos em busca de liberdade.